

Great
Place
To
Work®

Norges Beste
Arbeidsplasser
2021



Krisen har fremhevet verdien av tillitsbasert ledelse

- Nærmere på avstand

Leder

Det siste året har vi opplevd en av de største krisene verdenssamfunnet har opplevd i nyere tid. For virksomhetene har dette medført store utfordringer, spesielt i ledelse og samhandling. Pandemien har vist at det er viktigere enn noen gang å ta medarbeidernes opplevelser på alvor. Dette har blitt tydeliggjort i en tid hvor vi alle ble truffet av corona - samtidig, uplanlagt og uforutsett - og det har gjort noe med oss. Skal vi lykkes må vi jobbe med ledelse og kultur. Det er på tide å løfte blikket, og ta med seg læringer fra året som har gått inn i fremtiden.

Reisen fra kontroll- til tillitsbasert har blitt tydeligere

Vi er på en reise, mer eller mindre, fra det tradisjonelle - mer kontrollbaserte - til det tillitsbaserte. Det tradisjonelle perspektivet er ofte mer fastlagt, detaljert, hierarkisk og silobasert. I dag handler det i mye større grad om å ha fleksible organisasjoner med mennesker som samhandler effektivt.

Dette er avgjørende for å lykkes i et stadig skiftende marked og arbeidsliv, vi må evne å snu oss rundt - raskt og effektivt - for å møte utfordringer. Og da må vi ha alle med på reisen.

Slik har krisen fremhevet verdien av tillitsbasert ledelse.

Det viktigste grepet de beste har tatt det siste året er å prioritere folkene, gjennom god og tett-på ledelse. De vet at medarbeiderne er deres viktigste konkurransefortrinn, og om de skal lykkes - så må de lykkes med kulturen.

Krisen har satt kultur og ledelse på agendaen

Pandemien har kastet kultur inn øverst på dagsorden i de fleste ledergrupper. Når arbeidslivet, samhandling og organisering ble utfordret, måtte vi faktisk snakke om hva slags ledelse og kultur som fremmer tilhørighet, produktivitet og innovasjon.

Kultur og ledelse ble viktig og det hastet - det ble avgjørende både på kort og lang sikt. Under pandemien

har godt lederskap handlet om å benytte krisen til å komme sterkere ut på andre siden.

Dette året har vist hvor viktig god og «tett på» hverdagsledelse er. Det betyr så mye å bli sett og hørt, oppleve trygghet og tilhørighet, spesielt i en usikker og krevende tid. Pandemien har tydeliggjort forskjellen mellom de lederne som har fått det til, og de som ikke har hatt samme bevissthet. Men ledelse er ikke bare for super-helter. Vi kan alle lære av det som fungerer, og ta med oss kunnskapen inn i egen ledelsespraksis.

God ledelse handler om det samme uavhengig av om vi arbeider fysisk samlet eller på distanse. Dette året har flere av oss måttet gjenskape strukturer og rytmer tilpasset den nye arbeidshverdagen på hjemmekontor. Gjennom dette har forutsetninger for effektivitet, motivasjon og samhold blitt tydeliggjort, og gir verdifull læring inn i fremtiden.

Klarer det norske arbeidslivet å beholde tillitsnivået?

Hvert år måler vi i Great Place to Work tillitsnivået i norske virksomheter. I år har vi også gjennomført en representativ studie av det norske arbeidsliv, utenfor vår kundebase - Nasjonal Tillitsindex. Data fra våre målinger viser ulike utviklingstrender mellom våre kunder og det nasjonale snittet, samt tydelige gap mellom de beste arbeidsplassene og

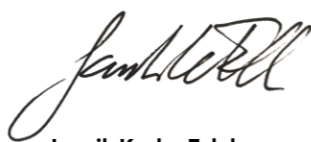
gjennomsnittet i Norge, på flere viktige ledelsesparametre slik som kommunikasjon og retning, samt å lytte til og se den enkelte medarbeider. Forskjellene i hvorvidt virksomheter lykkes skyldes i stor grad utøvelse eller fravær av ledelse.

Å rette fokuset fremover

For at vi skal lykkes i fremtiden, med de krav og forventninger som da møter oss, er det avgjørende at vi tar med læring fra året som har gått.

Hvordan utøver vi best mulig ledelse og lederskap? Hvilken rolle kan HR ta? Hvilke makrotrender har blitt tydeligere under krisen, og hvordan må vi som ledere gå foran i miljø-, sosiale- og eierstyrings forhold (ESG)? Hvordan møter vi utfordringer på en bærekraftig måte?

Det handler om folk.



Jannik Krohn Falck

CEO - Managing Partner
Great Place to Work Norge



De gode og de beste - en vurdering i forhold til norsk arbeidsliv

I vår metode benytter vi representative studier for norsk arbeidsliv, på tvers av bransjer, geografi og størrelse. Gjennom Nasjonal Tillitsindex kjenner vi tilstanden i norsk arbeidsliv. Sertifiseringer og kåring av de beste arbeidsplassene er slik ikke kun basert på en relativ vurdering mellom de som måles, men også basert på en vurdering i forhold til et representativt utvalg av det norske arbeidslivet. Med dette settes kravet for både sertifisering og Norges Beste Arbeidsplasser.

Innhold

Leder	2
Hva skiller de beste arbeidsplassene og snittet av Norge?	4
Den nye normalen - tid for lederskap	6
Tillitsnivået under pandemien	10
Norges Beste Arbeidsplasser	14
Hvordan lykkes med distanseledelse?	18
01 Gjenskape strukturer, rammer og rytmer tilpasset det nye arbeidslivet	19
02 Skape mening - retning og tilhørighet	20
03 Distanseledelse er per definisjon tillitsbasert	21
04 Forstre autonomi og selvledelse	22
På tide å løfte blikket	24
Den viktige hverdagsledelsen	28
Fra HR-strategi til mennesker som strategi	32
Så vi konturen av fremtidens ledelse gjennom krisen?	36
Sertifiserte organisasjoner	40
Om Great Place to Work	42

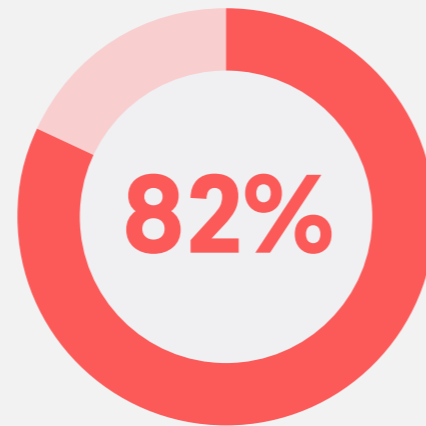
Hva skiller de beste arbeidsplassene og snittet av Norge?

Medarbeideren...

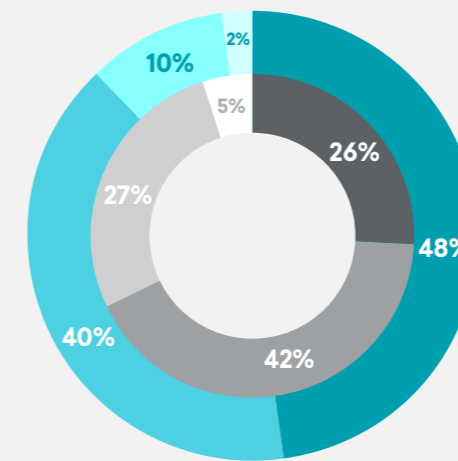
...opplever **tillit** i relasjon til ledelsen



Norges Beste Arbeidsplasser



... Opplever **tiltro** til toppledelsens vurderingsevne



Norges Beste Arbeidsplasser

Gjennomsnitt Norge

- En hel del
- Ganske mye
- Noe
- Svært lite

- En hel del
- Ganske mye
- Noe
- Svært lite



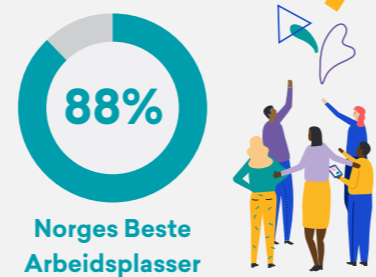
...opplever **et fellesskap** på arbeidsplassen



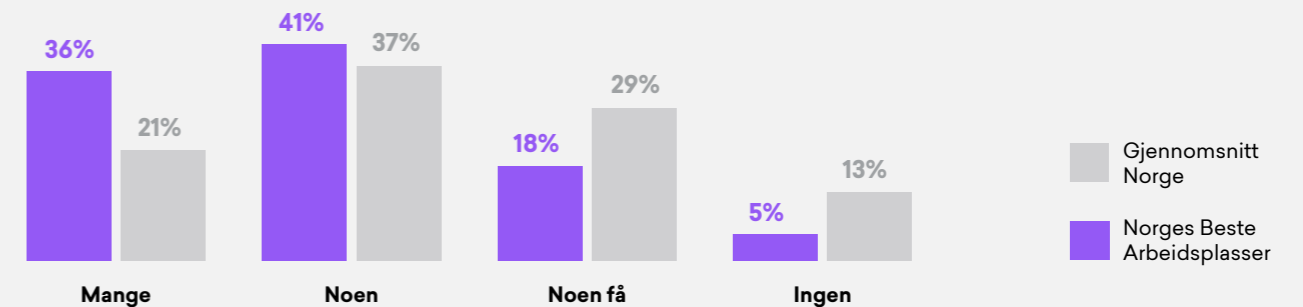
...er **stolt** av jobben som gjøres



...alt tatt i betraktning mener jeg dette er **et flott sted** å arbeide



... Har hatt reelle **muligheter** til å utvikle nye og bedre måter å gjøre ting på i jobben det siste



Tallene viser % andel medarbeidere som bekrefter at opplevelsen er «ofte sant» eller «nesten alltid sant».

Den nye normalen – tid for lederskap

Pandemien er ikke over, men vi ser lyset i enden av tunnelen. Covid-19-krisen har på mange måter fungert som en tidsmaskin. Ledere og medarbeidere i alle virksomheter og sektorer er umiddelbart og samlet blitt løftet over i en ny virkelighet. Det har skapt varig endrede rammer og forutsetninger for arbeidslivet.

Det siste året har også avdekket store forskjeller i virksomhetenes evne til å mestre den nye virkeligheten. Mange av de åpenbare forskjellene har bransjespesifikke forklaringer. Andre, og kanskje viktigere forskjeller, skyldes utøvelse eller fravær av lederskap.



Skrevet av:
Tron Kleivane, partner og
styreleder i Great Place to Work

Godt lederskap utnytter krisen

Under pandemien har vi i Great Place to Work gjennomført målinger og analyser i mer enn 10.000 virksomheter i Norge og internasjonalt. Samtidig har vi gjennomført Nasjonal Tillitsindex 2021 – der vi måler kvaliteten på kultur og ledelse på tvers av sektorer i hele det norske arbeidslivet. Tallene viser at pandemien har ført til tydelige og økende forskjeller på kvaliteten og effektiviteten i kultur og ledelse.

Forskjellen på god og dårlig ledelse har alltid vært tydeligere når organisasjoner er i krise eller gjennomgår store endringer. God ledelse er da å lytte til medarbeiderne og gi støtte, retning og rammer i situasjoner som kan virke uoversiktlige og utrygge. Mange ledere har lyktes med dette under innføringen av hjemmekontor og allmenngjøring av digitale samhandlingsverktøy.

Noen ledere har i tillegg utvist godt lederskap. De har utnyttet krisen for å gjennomføre endringer

som ikke er åpenbare, men der de bruker de nye mulighetene for å komme sterkere ut på den andre siden.

De beste lederne og virksomhetene har forstått hvordan de kunne bruke den nye arbeidsorganiseringen og den nye digitale infrastrukturen til å fornye og forsterke egen ledelse og kultur, og samtidig bedre sin konkurranseevne og sine resultater.

Pandemien har satt kultur og ledelse på dagsorden

Fremdeles er det slik at de færreste virksomheter har kultur som en sentral del av sitt strategiske fokus, og de mangler derfor gjennomtenkte prosesser for å utvikle en tydelig og ønsket organisasjonskultur.

Kultur – hvordan vi gjør ting her hos oss – er gjerne forbeholdt festtaler og er et ikke-prioritert område

i de fleste ledergrupper. Det er ikke noe ledergrupper bruker mye tid på.

Pandemien har endret på dette. Kultur er med ett blitt kastet inn øverst på dagsorden i de fleste ledergrupper. Vi måtte finne ut hvordan vi best skulle organisere arbeidet, utnytte digitale verktøy, og effektivt lede på distanse. Det handlet om samhandling og produktivitet i den nye arbeidshverdagen. Kultur og ledelse ble viktig og det hastet – det ble avgjørende både for strategi og kortsiktig drift.

De beste toppledere har kultur og ledelse tydelig og permanent på sin egen strategiske og operasjonelle dagsorden. De vet at kultur og ledelse er en viktig lederoppgave som ikke kan delegeres til HR. Og HR vet på sin side at deres viktigste rolle er å støtte lederne i denne oppgaven.

Støttet av forskning, empiri og egne erfaringer, har de beste virksomhetene gjort kultur til en kjerneoppgave for ledelsen. De har trukket HR tettere inn i toppledelsen, iverksatt systematiske utviklingsprosesser, samt etablert nye styringsparametre og KPI'er. Kultur og ledelse har fått en permanent plass på ledergruppens dagsorden på linje med andre strategiske områder.

Fordi virksomhetskultur i stor grad oppleves som utydelig og lite konkret, erkjenner de beste toppledere samtidig at kultur forutsetter tydelig engasjement fra ledergruppen. Dette er avgjørende for å gi virksomheten handlingsrom – prioritere tid og oppmerksomhet, samt for å etablere prosesser og arenaer som sikrer utvikling og gjennomføring.

De beste virksomhetene har brukt krisen til systematisk å forbedre egen ledelse

Mange virksomheter har et lite bevisst forhold til egen kultur og ledelse – de mangler språk, prosesser og målemetoder for å arbeide systematisk med egen utvikling.

Våre målinger viser at norske toppledere er i en blindsoner. I gjennomsnitt opplever de egen virksomhetskultur som 40% bedre enn det deres

medarbeidere gjør. Denne forskjellen i virkelighetsforståelse gjør det vanskeligere å ta gode beslutninger og har store konsekvenser for produktivitet og lønnsomhet. I de beste virksomhetene er toppledelsens blindsoner på under 10%.

Blindsonen kan ikke overkommes gjennom nye teknologiske løsninger, og den blir dramatisk forsterket på distanse. Hvordan lede effektivt i den nye arbeidshverdagen når man ikke kjenner sine ansattes opplevelser og utfordringer?

De beste virksomhetene har erkjent disse utfordringene og har utnyttet krisen for å bli mer bevisste og systematiske i utviklingen av egen ledelse.

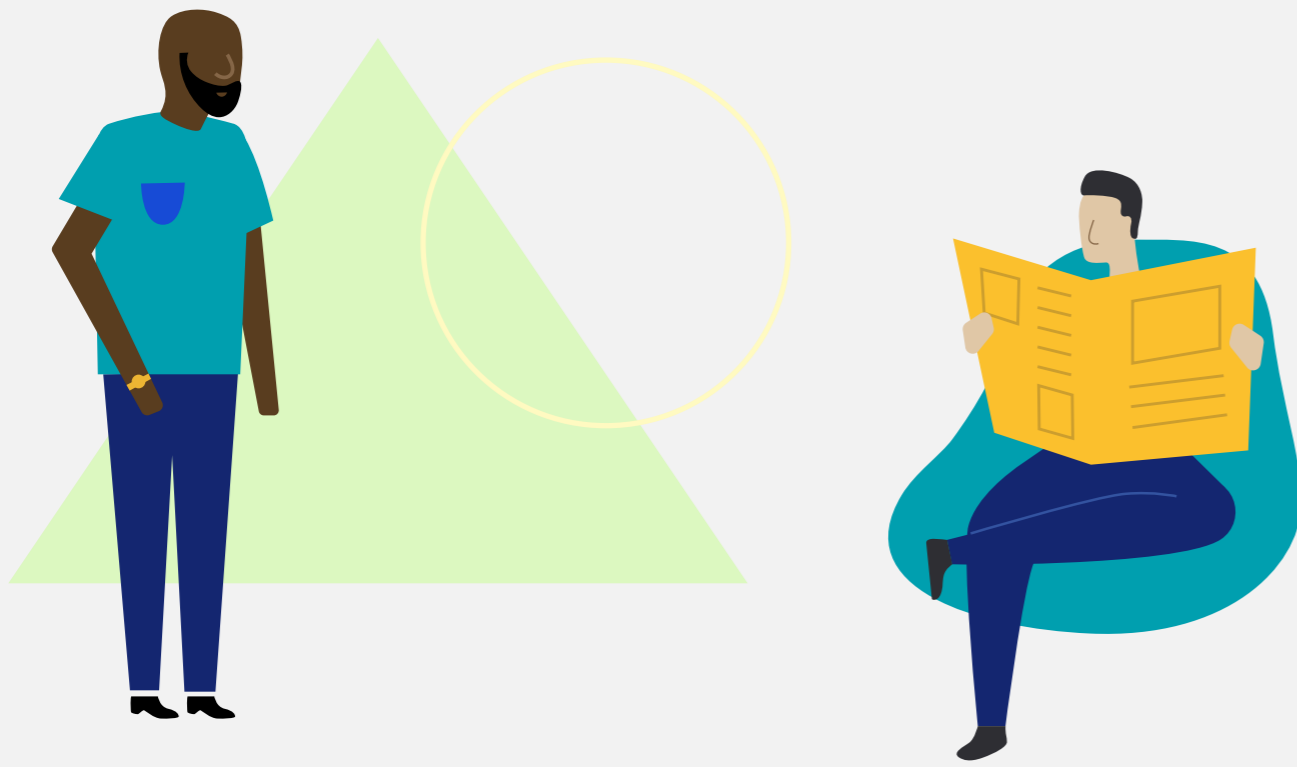
For det første har pandemien fått mange flere virksomheter til å *gjennomføre flere og bedre målinger av kultur og ledelse for å redusere egen blindsoner.* Nye og formålstjenelige medarbeiderundersøkelser og pulsmålinger har gitt ledere bedre innsikt i hva som virker når og hvorfor. Disse målingene har ikke vært eiet av HR, men vært godt forankret i ledelsen og hos hver enkelt leder for å sikre effekt og systematisk oppfølging.

For det andre har de beste virksomhetene tatt veldig *tydelige grep for å sette av tid til ledelsesutvikling.* Fokus har ikke vært på tradisjonell individuell lederutvikling, men i mye større grad på kollektiv refleksjon og felles utvikling av ledelse – hvordan leder vi hos oss i denne nye situasjonen? Hvordan sikrer vi at alle ledere på alle nivåer er involvert i utvikling av slik ledelse?

Det viktigste tiltaket for mange har vært etableringen av *permanente og regelmessige arenaer for ledelsesutvikling* frikoblet fra operative formål. Nye digitale verktøy har gjort det lettere å sikre deltagelse fra alle ledere, sørge for regelmessig og tydelig involvering av toppledelsen, samt styrke oppfølgingen digitalt også for ledere som ikke har kunnet delta i sanntid.

Et fjerde utviklingsområde har vært å *øke lederes forståelse for og utøvelse av tillitbasert ledelse.*





Alle ledere har under pandemien vært tvunget til å ta sjansen på at deres medarbeidere ønsker og er i stand til å gjøre en god jobb fra sine hjemmekontor. Kontrollbasert styring og ledelse er ikke lenger et alternativ. Effektiv ledelse i den nye normalen er per definisjon tillitsbasert.

Tillitsbasert ledelse er ikke fravær av ledelse, styring eller kontroll. Tvert imot er det mer ledelse og bedre styring basert på gjensidige forventninger og forpliktelser mellom leder og hver enkelt medarbeider.

Dette har utfordret mange ledere i forhold til egen ledelse og komfortsone. Det har ikke lenger vært tilstrekkelig å administrere og organisere, det har vært nødvendig å bruke mer tid og oppmerksomhet rettet mot hver enkelt medarbeider. Lytte til medarbeidernes opplevelser og behov, og gi støtte i en helt ny arbeidssituasjon – det har vært nødvendig å utøve mer og bedre ledelse.

Tillitsbasert ledelse er ikke opplagt – det er noe som må læres. Våre målinger viser store forskjeller i lederes erkjennelse og kompetanse på dette området.

Målrettet arbeid for å ivareta opplevelse av fellesskap og tilhørighet

Selv om de teknologiske plattformene har vært nødvendige og nyttige, har de samtidig vist oss hvor avhengig vi er av å oppleve nærhet og samhold for å yte vårt beste. Vi har savnet den fysiske og sosiale dimensjonen.

For å opprettholde motivasjon og produktivitet, har de beste virksomhetene derfor investert betydelig tid, kreativitet og ressurser på tiltak som skaper en «digital virksomhetskultur».

Målsettingen har vært den samme som før pandemien: fostre mening, mestring og autonomi, både hos ledere og ansatte – særlig på tvers av avdelinger og nivåer i organisasjonen.

Mange virksomheter har **innført regelmessige, hyppige og korte digitale allmøter der alle er invitert til å delta.** Formatet inkluderer deltagelse fra toppleder, tydelige agendaer og en kombinasjon av forretningsmessige saksområder, personlige innspill og erfaringer. Alt tas opp på video og legges til gjenbruk og oppfølging på interne sosiale plattformer, sammen med spørsmål og svar. Det nye formatet har gjort det lettere for toppleder å være tydelig og synlig for alle. I tillegg har det gitt en helt ny mulighet for å skape forståelse for retning, sikre god informasjon og kommunikasjon på alle nivåer. Allmøtene suppleres av den samme type møter for de enkelte forretningsenheter, avdelinger eller prosjekter.

De beste virksomhetene har også vist stor oppfinnsomhet i å **utvikle det sosiale aspektet i sin nye digitale virksomhetskultur** ved å støtte og skape grobunn for medarbeidernes egne initiativer. Resultatet hos mange er blitt en mengde svært varierte arrangementer med hel- eller halv sosial hensikt og ramme. HR har gjerne stått for større

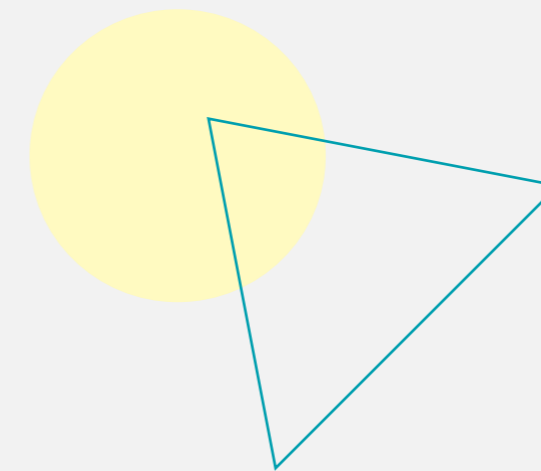
tiltak som markeringer og feiring på tvers av organisasjonen, mens medarbeiderne har bygget på etablerte naturlige samarbeidsforhold for å samles til alt fra bokklubber, quiz og vinsmaking eller faglige konkurranser med kunder.

Selv om digital kultur ikke kan erstatte fysisk samvær, har virksomhetene klart å opprettholde samhold og fellesskap. Våre målinger viser at flere av de beste virksomhetene har opplevd bedre og tettere kommunikasjon og informasjon.

De beste lederne har også brukt de nye digitale plattformene for å bli mer synlige, tydelige og nærværende.

Mange toppledere har satt av tid til en regelmessig og fast personlig digital møteplass der de diskuterer ulike emner – alt fra strategi til personlige utfordringer i hverdagen – med ulike ledere og medarbeidere. Dette har forsterket opplevelsen av nærhet, samhold og fellesskap.

En tillitsbasert og god kultur skapes gjennom god hverdagsledelse og godt medarbeiderskap. De beste virksomhetene har benyttet anledningen til å innføre og **gjennomføre regelmessige 1:1 samtaler mellom ledere og medarbeidere.** Den nye arbeidssituasjonen og digitaliseringen har gjort planlegging og gjennomføring av slike samtaler mye enklere og mer målrettede. Gode og gjennomtenkte 1:1 prosesser bidrar til å understøtte strategi, fange opp utfordringer og avklare forventninger. En gjennomgående 1:1 praksis i virksomheten bygger tillit, understøtter faglig og personlig utvikling og bidrar til en effektiv og tillitsbasert kultur.



Sjelden har styre, ledergrupper og ledere samtidig og sammen fått en så god anledning til å utvise lederskap på et så avgjørende og krevende område som egen virksomhetskultur.

Kultur blir en stadig viktigere faktor for produktivitet og konkurransevne fremover. De virksomheter som ennå ikke har tatt grep, bør bruke overgangen til den hybride arbeidshverdagen som påskudd for å handle.

Det vil være dårlig ledelse og mangel på lederskap å ikke gjøre kultur og ledelse til en sentral del av egen strategi i den nye normalen.



Tillitsnivået under pandemien

– Hva skiller de beste fra gjennomsnittet i Norge?

Under pandemien har kultur og ledelse blitt satt på prøve. Kulturen i organisasjoner kan enkelt defineres som «måten vi gjør ting på her»; hvordan vi treffer beslutninger, hvordan vi behandler hverandre og sam-handler. I kriser viser kulturen seg enda tydeligere gjennom kollektiv adferd og handlingsmønstre, som enten kan hindre oss i å nå våre mål, eller løfte oss til nye høyder. De som lykkes har en ledelse som tilrettelegger for at hver enkelt medarbeider både har lyst og mulighet til å gjøre sitt beste. – Nøkkelen er tillit.



Skrevet av:
Catarina Irvung,
rådgiver i Great Place to Work

Under kriser er tillit mer verdifullt enn noen gang

Tillit gir en motstandskraft og utholdenhet i krevende tider, legger grunnlaget for effektiv samhandling og endringsvillighet. Dette handler om gjensidighet i forventninger og forpliktelser - en gjensidighet i at vi stoler på avgjørelser og det som blir sagt, og en grunnleggende tro om at vi vil både hverandre og organisasjonen vel.

Under kriser blir tilliten satt på prøve. Om vi lykkes, er en effekt av måten krisen blir håndtert på, og påfølgende reaksjoner.

Den største feilen ledere gjør i kriser er å trekke seg unna

Under kriser trekker flere ledere seg unna og blir mer eller mindre usynlige, mulig som effekt av usikkerhet eller feilaktige prioriteringer. Kommunikasjonen frafaller og medarbeiderne etterlates til egne tolkninger av situasjonen.

Vi vet derimot at en ledelse som er tett på sine medarbeidere er avgjørende for å skape trygghet, motivasjon og forutsigbarhet i arbeidshverdagen. Ledelsen må være tilstedeværende for den enkelte og lytte for å forstå medarbeidernes opplevelser av arbeidshverdagen.

Viktigheten av dette har vært spesielt fremtredende under pandemien - for ikke bare har dette vært en situasjon som har påvirket vårt arbeid, den har påvirket oss både personlig og på forskjellige måter. Vi møter ulike utfordringer, og har ulike behov. Det er et paradoks at pandemien både har medført både større avstand og økt behov for nærvær.

Vi måler tillitsnivået i det norske arbeidsliv

Vi i Great Place to Work måler hvert år tillitsnivået i mange hundre organisasjoner i Norge. I tillegg har vi også gjennomført en representativ studie av det norske arbeidsliv, utenfor vår kundebase – Nasjonal Tillitsindex. Vi kaller det gjennomsnittet i Norge.

Våre data viser til flere ulike utviklingstrender blant våre kunder og det nasjonale gjennomsnittet, spesielt knyttet til kommunikasjon og «tett-på» hverdagsledelse. En plausibel forklaring kan være at våre kunder i større grad har – og har hatt – større fokus på kultur og ledelse, enn den gjennomsnittlige virksomhet.

I de videre avsnittene presenteres noen av de sentrale funnene fra våre målinger, samt avviket mellom de beste arbeidsplassene og gjennomsnittet i Norge.

28 prosentpoeng avvik i strategisk retning

Data fra våre kunder forteller oss at kommunikasjonen har blitt sterkere gjennom et krevende år, samtidig som medarbeiderne opplever klarere strategisk retning og tydelighet. Vi ser blant annet en 5 prosentpoeng økning i informasjon, samt en 4 prosentpoeng økning i tydelig retning og forventninger. God kommunikasjon har blitt påpekt som det viktigste grepet det siste året blant de beste arbeidsplassene.

Gjennomsnittet i Norge viser derimot motsatt trend. Medarbeidere opplever mindre informasjon enn

tidligere (-4%), og spesielt tilbakegang i opplevelsen av tydelig retning med hele 11 prosentpoeng. Det er hele 28 prosentpoeng forskjell mellom de beste arbeidsplassene og snitt Norge i opplevelsen av tydelig retning.

Det kan virke som om strategi har blitt nedprioritert under håndteringen av krisen. Men i en tid hvor vi opplever stor usikkerhet, er også den strategiske kommunikasjonen avgjørende for å legge til rette for trygge rammer i organisasjonen, og tydeliggjøre en retning som medarbeiderne kan navigere etter.

	Norges Beste arbeidsplasser	Nasjonal Tillitsindex
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	80 %	59 %
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	79 %	60 %
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor selskapet skal og hvordan vi skal komme dit.	84 %	56 %

Ledelsen i det nasjonale snittet har blitt mindre tilgjengelige

Blant våre kunder viser tallene at medarbeiderne opplever ledelsen som mer tilgjengelig enn tidligere, med en økning på 4 prosentpoeng. I tillegg opplever flere å bli involvert i beslutninger (+4%) og at ledelsen søker etter deres innspill (+3%).

I det nasjonale snittet ser vi igjen motsatt trend, med en tilbakegang på 4 prosentpoeng i opplevelsen av ledelsens tilgjengelighet, og 3 prosentpoeng tilbakegang i å bli involvert. Det kan her virke som om ledelsen har trukket seg lenger unna, når medarbeiderne har hatt behov for mer tilstedeværelse og dialog.

Kun halvparten i det nasjonale snittet opplever å bli involvert i beslutninger som påvirker dem, samt verdsettelse av medarbeidere som prøver nye og bedre måter å gjøre ting på. For sistnevnte er det hele 27 prosentpoeng avvik mellom de beste og det nasjonale snittet. Dette er en ulempe for det norske arbeidslivet. Dersom medarbeidere opplever manglende mulighet i å bidra til virksomhetens suksess, mister man momentumet for å kunne utvikle og forberede seg på fremtiden. De beste arbeidsplassene har grepet denne muligheten.

	Norges Beste arbeidsplasser	Nasjonal Tillitsindex
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	82 %	63 %
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	74 %	52 %
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	82 %	58 %
Vi verdsetter mennesker som prøver ut nye og bedre måter å gjøre ting på, uansett hvilket utfall det får.	80 %	53 %

Kun halvparten i det norske arbeidslivet opplever å bli sett

I det nasjonale snittet opplever kun halvparten å bli anerkjent og vist oppriktig interesse av ledelsen, med en tilbakegang på henholdsvis 3 og 2 prosentpoeng. Blant våre kunder ser vi en motsatt trend, med fremgang på 3 prosentpoeng.

De beste arbeidsplassene og det nasjonale snittet har her et avvik på over 20 prosentpoeng.

De beste vet at det er folkene som er deres konkurransefortrinn, og gjør derfor det de kan for å ta vare på dem. Selv om pandemien har gjort avstanden større, har de prioritert arenaer for å se den enkelte.

	Norges Beste arbeidsplasser	Nasjonal Tillitsindex
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	77 %	53 %
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	77 %	54 %

Autonomi og fleksibilitet har blitt mer fremtredende

Både blant våre kunder og i det nasjonale snittet, har opplevelsen av at å bli gitt tillit og ansvar økt under pandemien (økning på 3 og 2 prosentpoeng). Vi ser også at flere opplever å bli oppmuntret til balanse mellom jobb og arbeidsliv, med 5 prosentpoeng økning i det nasjonale snittet (3% blant våre kunder). Dette kan ha sammenheng med hjemmekontor.

Opplevd autonomi bidrar til økt motivasjon og en smidigere organisasjon. Samtidig blir også kravet til selvledelse større. For å utøve effektiv selvledelse må den enkelte medarbeider vite hva som forventes i arbeidet, og oppleve støtte som grunnlag for mestring. Gitt skillet mellom de beste og det nasjonale snittet innen kommunikasjon og hverdagsledelse, kan en si at de beste arbeidsplassene her er bedre rustet for effektiv selvledelse.

	Norges Beste arbeidsplasser	Nasjonal Tillitsindex
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt, uten å se dem over skulderen.	90 %	78 %
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	90 %	80 %
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	79 %	63 %

Økt stolthet under pandemien – spesielt til samfunnsbidraget

Det siste året har det blitt enda tydeligere hvor viktig ulike bransjer og virksomheter er for brukere og kunder. Dette kan ha bidratt til en økt stolthet for egen virksomhet, og tydeliggjort samfunnsbidraget. Hensikten og meningen med arbeidsplassene har blitt hyppigere kommunisert og anerkjent.

Både blant våre kunder og det nasjonale snittet ser vi en fremgang i stolthetsfølelsen – spesielt knyttet til samfunnsbidraget og stolthet til arbeidsplassen. Her er fremgangen på henholdsvis 3 og 4

prosentpoeng i det nasjonale snittet, og 4 og 2 prosentpoeng blant våre kunder.

Derimot ser vi et større skille mellom våre kunder og det nasjonale snittet når det gjelder indre motivasjon. Flere blant våre kunder opplever at arbeidet betyr noe spesielt for dem (+2%), mens for det nasjonale snittet er det her en tilbakegang på 6 prosentpoeng. Dette kan ha sammenheng med at den indre motivasjonen i større grad er knyttet til hvilke muligheter man får og hvordan man blir ansett på arbeidsplassen – altså hverdagsledelsen.

Norges Beste arbeidsplasser

Nasjonal Tillitsindex

Jeg synes de måtene vi bidrar til samfunnet på er bra.	89 %	84 %
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her.	88 %	75 %
Mitt arbeid betyr noe spesielt for meg, - det er ikke "bare en jobb".	83 %	68 %

Gjennomsnittet i Norge viser god og økt fellesskapsfølelse

Det kan virke som om medarbeiderne har søkt sammen under krisen. Fellesskapet er viktig for oss i arbeidshverdagen, og samholdsfølelse har vært avgjørende spesielt på avstand. Samtidig bør en passe på at dette ikke kommer som konsekvens av fraværende ledelse.

Fellesskapsfølelsen har økt både hos våre kunder og – spesielt – i det nasjonale snittet. Opplevelsen av at medarbeidere bryr seg om hverandre har økt hele 9 prosentpoeng i det nasjonale snittet, og flere

opplever medarbeidere som samarbeidsvillige med økning på 5 prosentpoeng (2% økning blant våre kunder).

Derimot ser vi at færre i det nasjonale snittet opplever feiring (-5%). Kanskje ikke så overraskende i et år hvor det ikke har vært mulig å ha tradisjonelle sammenkomster. Likevel har denne opplevelsen holdt nivået blant våre kunder, og det er et avvik på 23 prosentpoeng mellom de beste og det nasjonale snittet. De beste arbeidsplassene har hatt fokus på å ivareta dette, og har aktivt funnet nye og tilpassede arenaer for det sosiale.

	Norges Beste arbeidsplasser	Nasjonal Tillitsindex
Medarbeidere her bryr seg om hverandre.	92 %	88 %
Du kan regne med at medarbeiderne her er samarbeidsvillige.	89 %	83 %
Vi feirer spesielle begivenheter her.	82 %	59 %

Vi må ta medarbeidernes opplevelser på alvor

Skillet mellom de beste arbeidsplassene og det nasjonale gjennomsnittet er tydelig, spesielt på de mest sentrale ledelesområder i kriser som er avgjørende for å opprettholde tillitsnivået – nemlig kommunikasjon og «tett på» hverdagsledelse. En organisasjon med høy tillitskultur gir føre for effektiv samhandling og produktivitet. Her har det norske arbeidslivet et stort potensial, også ved å lære av de beste.

Pandemien har vist at det er viktigere enn noen gang å ta medarbeidernes opplevelser på alvor. Dette har blitt tydeliggjort i en tid hvor vi alle ble truffet av











corona – samtidig, uplanlagt og uforutsett – og det har gjort noe med oss.

Det er sikkert at arbeidslivet er endret for alltid – vi har blitt ristet ut av våre faste former og fått nye erfaringer. Flere gode ledere har blitt enda bedre i krisen, men vi ser også større forskjell på de som har fått det til og de som ikke har hatt samme bevisstheten. Denne tiden har vist oss hvor viktig ledelse er.

Norges Beste Arbeidsplasser 2021




Norges beste arbeidsplasser 20-49 medarbeidere

Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	FotoWare www.fotoware.com		34	2. gang
2	AbbVie www.abbvie.no		38	8. gang
3	Transcendent Group www.transcendentgroup.com		30	8. gang
4	bspoke www.bspoke.no		25	NY
5	De Lage Landen www.dllgroup.com/no		49	NY
6	Den Norske Turistforening Sentralt www.dnt.no		46	NY
7	Mettler Toledo www.mt.com/no		31	NY
8	Selvaag Eiendom selvaageiendom.no		23	2. gang
9	Amgen AB Norge www.amgen.no		21	2. gang
10	Møller Eiendom mollereiendom.no		33	NY









Norges beste arbeidsplasser 50-199 medarbeidere



Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	HELP www.help.no		185	2. gang
2	Dfind Consulting dfindconsulting.no		104	NY
3	Fana Sparebank www.fanasparebank.no		114	3. gang
4	Skill www.skill.no		94	NY
5	SAS Institute www.sas.com/no		63	7. gang
6	EiendomsMegler 1 Innlandet www.eiendomsmegler1.no/hedmark		76	6. gang
7	Tribia www.interaxo.no		52	8. gang
8	Selvaag Bolig www.selvaagbolig.no		77	4. gang
9	Vitari www.vitari.no		96	8. gang
10	DigiPlex www.digiplex.com		58	2. gang
11	Volkswagen Møller Bilfinans www.volkswagenfinans.no		71	4. gang
12	Eidsiva Bredbånd www.eidsiva.net		154	3. gang



Norges beste arbeidsplasser 200-499 medarbeidere

Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	Cisco www.cisco.com/c/no		498	10. gang
2	mnemonic www.mnemonic.no		242	9. gang
3	Thermo Fisher Scientific www.thermofisher.com/no		216	2. gang
4	ice www.ice.no		307	4. gang
5	DHL Express www.dhl.no		323	6. gang
6	Canon www.canon.no		298	8. gang
7	Norges Automobil-Forbund www.naf.no		369	NY
8	Birkenes Kommune www.birkenes.kommune.no		462	NY

Norges beste arbeidsplasser 500+ medarbeidere

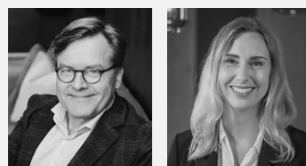
Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	Sopra Steria www.soprasteria.no		1977	15. gang
2	Reitan Handel www.reitangruppen.no		606	12. gang
3	Olivia www.olivierestauranter.no		539	5. gang
4	Norgeshus www.norgeshus.no		1386	6. gang
5	BDO www.bdo.no		1644	7. gang
6	Specsavers www.specsavers.no		687	2. gang



Hvordan lykkes med distanseledelse

Hva kan vi lære av de beste?

Vi har vært gjennom et år som har snudd arbeidshverdagen på hodet for de fleste. Med hjemmekontor og nye digitale verktøy har ledere i rekordfart måttet forholde seg til å lede på distanse. Dette har vært ukjent terreng for de fleste. Hvordan lede på distanse og gi medarbeidere gode forutsetninger for effektivitet, samhold og motivasjon?



Skrevet av:
Tron Kleivane, partner og styreleder i Great Place to Work & Catarina Irvung, rådgiver i Great Place to Work

Vi har samlet opp læring fra mange av de arbeidsplassene som er best på kultur og ledelse for å forstå og formidle noen av de grep de har gjort for å lykkes.

De beste bruker krisen aktivt til å forbedre egne rutiner og praksiser.

En krise er alltid i en balanse mellom det kjente og det ukjente. Dess større krise, dess mer krevende er balansegangen. Men jo større er også mulighetene for å få til endringer og forbedringer som tidligere ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet og momentum.

De beste setter kultur og ledelse tydelig på dags-orden i møtet med nye utfordringer: Hvordan skape og forsterke en kultur preget av tillit og som fostrer mening, mestring og autonomi, når vi arbeider fra hvert vårt hjemmekontor, - og hva betyr det for vår måte å lede på?

De beste arbeidsplassene har særlig fokusert på fire områder:

- 1 Gjenskape strukturer, rammer og rytmer tilpasset det nye arbeidslivet
- 2 Skape mening – retning og tilhørighet
- 3 Tillitsbasert ledelse
- 4 Autonomi og selvledelse



1 Gjenskape strukturer, rammer og rytmer tilpasset det nye arbeidslivet

Arbeidshverdagens strukturer, rammer og rytmer omgir oss daglig hele tiden. Disse skaper tydelighet og skaper forutsetninger for å ta enkle valg, hver for oss og sammen. Under pandemien er disse blitt satt på prøve, og vi har måttet se med nye øyne på hvordan vi må løse ellers «selvsagte» ting på nye måter. En slik tilnærming har vært en forutsetning for god distanseledelse.

Vi ser at de beste har fokusert på tre ting her:

Digital samhandlingsevne – det å få alle over på en digital plattform.

Sedvanlige motkrefter og motargumenter var ikke lenger relevante, og svært mange iverksatte umiddelbart og effektivt et samlet løft og taktskifte. Alle kobles opp og arbeider digitalt. Dette er kanskje den største varige endringen vi har sett under pandemien. Dette gjelder både i forhold til teknologi, verktøy og infrastruktur, - men like mye for læring, evne og mestring i bruk av ulike teknologier og plattformer. Vi har ikke lenger hatt noe valg – det har vært en kritisk forutsetning og fundament for å lykkes på distanse.

Mange har sett dette som en mulighet til å få et nytt grep på egen infrastruktur, og dermed brukt krisen som en mulighet til å fornye seg inn mot «den nye normalen».

Nye egnede møteplasser.

Som følge av at vi arbeider på distanse og med nye digitale kanaler for samhandling, har vi måttet tenke gjennom egnede møteplasser på nytt. Dette gjelder blant annet når møtene skal finne sted, hva slags møter man skal ha, hvem som skal delta og hva de består av. Vi har måttet sette opp nye og faste rytmer og møtekanaler, og møtene er blitt mer fokuserte og bedre forberedt. Flere har tatt i bruk hyppigere og kortere møter, som er bedre egnet for digitale arenaer. Det er et tydeligere skille mellom formelle og utformelle møtearenaer. Vi har også måttet sette opp spilleregler for god digital kommunikasjon (vi har blant annet blitt godt kjent med «mute» og «kan dere være så snille å skru på video»).

De beste har sett at det er enklere å holde møter med alle ansatte og gjør det hyppigere når disse er digitale. De har også oppdaget at det er lettere å holde regelmessige møter med alle ledere, og at det er enklere og viktigere å involvere toppleder oftere i disse møtene. Det har ført til at opplevelsen av god informasjon og involvering har økt.

Mer prosjektorganisering.

Hos de beste ser vi at de prosjektorganiserer i mye større grad enn tidligere. Flere store og små prosjekter gir bedre holdepunkter og større tydelighet for den enkelte medarbeider på sitt hjemmekontor. Det har øket muligheten for god selvledelse. I tillegg skaper det nærhet til samhandling og leveranser. Mange har eksempler på prosjekter som ikke har kunnet igangsettes tidligere, men som plutselig er blitt løftet frem og gjennomført på en god måte. De har brukt krisen som en mulighet til å tenke nytt og gjennomføre.



2 Skape mening – retning og tilhørighet

En god leder bidrar til å skape og tydeliggjøre mening for den enkelte medarbeider og for enheten. Dette er viktig fordi det utløser og opprettholder motivasjon og innsats, og blir enda viktigere når man skal utøve god distanseledelse.

Være tydelig og konkret i det korte bildet.

Under pandemien har de beste vært gode til å løfte opp og minne om formålet med virksomheten, samtidig som de har konkretisert dette i tid. Når det er usikkerhet og alt er i endring – mens man sitter alene på hjemmekontor, er det å vektlegge kortere etapper med konkrete mål og tydelighet viktig. Det handler om hva formål og retning er de neste tre eller seks månedene, som er like viktig som det lengre løpet – hvorfor gjør vi det vi gjør.

Opprettholde opplevelsen av et arbeidsfellesskap – å jobbe sammen om noe.

Arbeidsfellesskapet er svært viktig for å oppleve mening – at vi jobber sammen om noe og opplever identitet/tilhørighet. Dette har vært kritisk for å lykkes i den nye normalen. Ingen skal være utenfor, alle skal være del av arbeidsfellesskapet.

De beste er her ekstremt opptatt av proaktiv kommunikasjon. God distanseledelse dreier seg i stor grad om kommunikasjon som foster åpenhet og tillit, lyttende og aktiv tilstedeværelse. Slik vil en også få tak i utfordringer før de utvikler seg.

Prioritere det sosiale fellesskapet – gjenskape sosiale arenaer.

Vi er sosiale skapninger. Hvis vi ikke trives sosialt, føler oss isolerte eller ensomme, så går det utover vår evne til å yte og prestere – vår evne til å samhandle. Mange av de beste gjenskaper derfor flere av de sosiale tiltakene de har gjort fysisk og skaper dem virtuelt. Dette gjelder alt fra kaffeprat, morgenmøter, fredagspils og feiring. Mange tenker også helt nytt, og finner former som passer i de nye kanalene. De beste aktiviserer medarbeiderne til selv å skape disse arenaene, og lytter aktivt til deres ønsker og forslag for å lykkes. En god distanseleder deltar aktivt på sosiale aktiviteter, for å være synlig og tilgjengelig.

3 Distanseledelse er per definisjon tillitsbasert

Tillitsbasert ledelse er å ta sjansen på at medarbeidere ønsker å gjøre en god jobb hvis de blir gitt forutsetningene, og at den viktigste forutsetning for å få medarbeiderne til å gjøre en god jobb er å gi dem tillit. Dette er ikke fravær av ledelse, det er mer ledelse – men det er basert på tillit. På distanse har vi ikke lenger mulighet til å utøve kontrollbasert ledelse – all ledelse på distanse er per definisjon tillitsbasert ledelse. Man må ta sjansen på at medarbeidere vil gjøre en best mulig jobb og dyrke frem selvledelse.

Her er det tre nøkler som de beste lederne har benyttet for å lykkes under pandemien:

Tilgjengelighet.

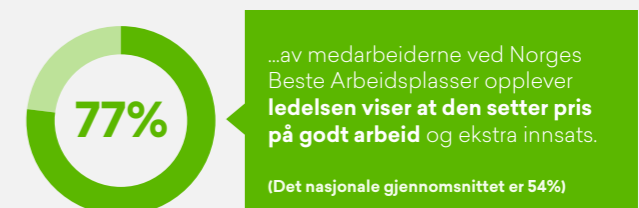
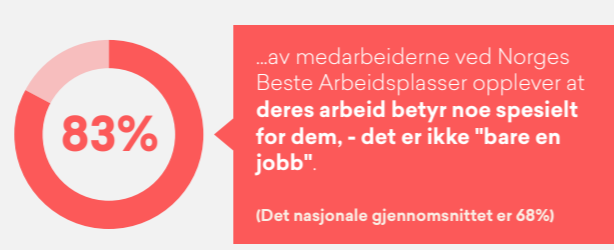
Det er viktig å kompensere for avstanden ved å legge enda mer vekt på synlighet, tydelighet og tilgjengelighet. Det handler om mer og tettere ledelse. Dette går mye på den proaktive holdning en har som leder, og de beste har brukt muligheten til å prioritere tilstedeværelse og tilgjengelighet – ofte, hyppig og på mange kanaler – både overfor grupper, enkeltledere og enkeltmedarbeidere.

Lytte.

De fleste ledere har en blindsoner – det vil si et avvik mellom det en selv oppfatter som kulturen i organisasjonen og den kulturen medarbeiderne opplever. Å lytte handler om å aktivt prøve å overkomme denne blindsonen. Hva vet du om det som egentlig skjer og oppleves i arbeidshverdagen? Det handler om å prøve å forstå medarbeidernes situasjon, bekymringer, utfordringer og behov – både av profesjonell art og andre som kan hindre effektivitet. Man skal heller ikke glemme å lytte til andre leder, og især til mellomledere. Å lytte er viktig – vise at man lytter og ikke minst følge opp i handling.

Regelmessige 1:1 samtaler.

Viktigheten av 1:1 samtaler er blitt enda tydeligere på distanse. Dette er den regelmessige to-veis samtalen som skal finne sted mellom leder og medarbeider, eller mellom leder og overordnet leder – som utføres hyppig, kort og systematisk. Den handler om hvordan man gjensidig kan spille hverandre gode, gjennom avklaring av forventninger og prioriteringer, gi og få tydelige tilbakemeldinger, samt avdekke eventuelle utfordringer. I tillegg handler det om å vise interesse og omsorg – både for det profesjonelle og det personlige. Denne samtalen er ment for å skape trygghet og forståelse, og bør tilpasses den enkelte medarbeider.



4 Fostre autonomi og selvledelse

Selvledelse er en helt integrert del av tillitsbasert ledelse. Det dreier seg om at leder og medarbeider sammen skaper, bruker og lærer å mestre et handlingsrom som er i konstant utvikling. Selvledelse har alltid vært viktig for å skape resultater. På distanse er evne til selvledelse kritisk. Å utvikle evne til selvledelse kommer ikke av seg selv og er ikke enkelt. De beste ledere har særlig vektlagt følgende innsatsområder under pandemien:

Se den enkelte medarbeider.

Det er store forskjeller på hver enkelt medarbeiders evne til selvledelse. Disse ulikhetene må forstås og respekteres – det må tas utgangspunkt i den enkelte. Et viktig verktøy her er 1:1 samtalen, hvor leder kan avdekke hva som skal til for at medarbeider skal bli bedre på selvledelse, samt hvordan lederen kan støtte til motivasjon og mestring. Dette handler om å avstemme prioriteringer, tydeliggjøre gjensidige forventninger og gi tilbakemeldinger.

Motivere til rytme i arbeidshverdagen.

Det er viktig ikke å undervurdere hver enkelt medarbeiders behov for rytme i arbeidshverdagen. Det handler om å hjelpe og motivere hver enkelt til å finne sin rytme og struktur, etter at den vanlige arbeidsdagen er gått i oppløsning.

Struktur, motivasjon og distraksjoner henger gjerne sammen. Nye rytmer må tilpasses både egen livssituasjon, samhandling med kolleger og nye behov. Blant annet kan det å lage struktur handle om å planlegge dagen i bolker/arbeidsøkter, lage oppgavelister som også inkluderer sosial aktivitet og pauser, og tydeliggjøre når medarbeider må være tilgjengelig for andre. Igjen er et viktig grep her å prioritere både planlagte og behovsbaserte 1:1 samtaler.

Individuelle utviklingsløp i selvledelse.

Det handler om å hjelpe hver enkelt å ta nye steg og gradvis utvikle egen selvledelse – «hvordan jeg skal kunne lede meg selv bedre». Dette kan gjøres ved å vise tillit og støtte til nye prosjekter, aktivt se etter ansvarsområder og læringsarenaer, bli kjent med sine egne sterke og svake sider, støtte og se andres behov i organisasjonen, osv. Det går både på ferdigheter, samhandling og å forstå helheten. På alle disse områdene har leder et ansvar i å hjelpe medarbeiderne å tenke gjennom og bli bevisst egen selvledelse for å støtte en positiv utvikling.

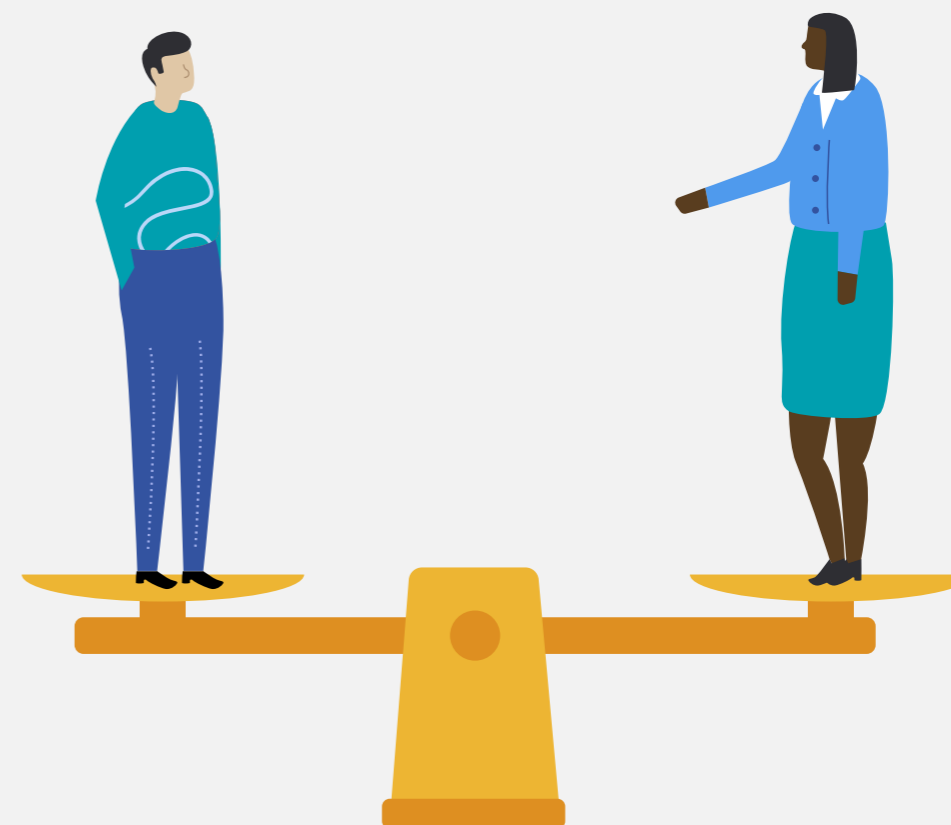
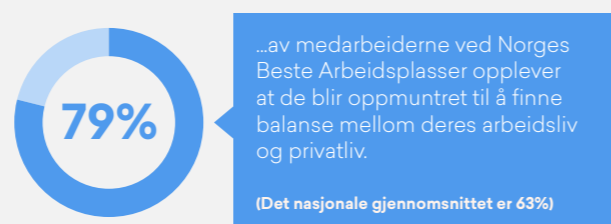
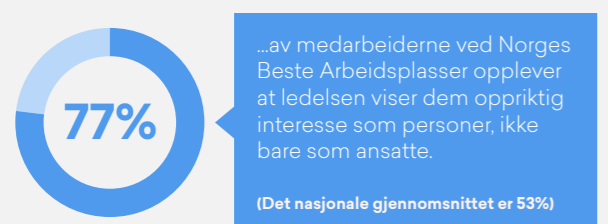
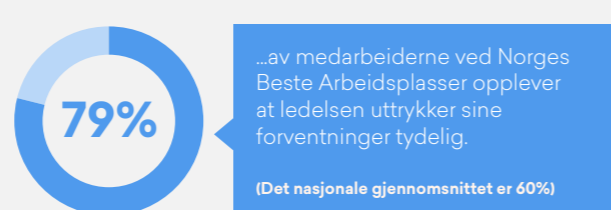
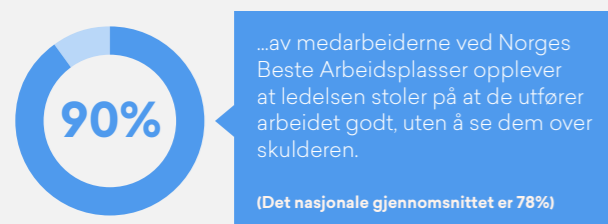
Distanseledelse – trussel eller mulighet?

Behovet for god ledelse og kultur er blitt enda viktigere og tydeligere det siste året. Vi er blitt mer oppmerksomme på hva som skal til, hva som er god ledelse og hvordan vi praktiserer ledelse i en endret arbeidssituasjon. Oppmerksomheten på kultur og ledelse forsvinner ofte i den operative hverdagen, men er det siste året satt på øverst på dagsorden i mange virksomheter. Vi er blitt mer bevisste på at det utgjør kjernen for å lykkes, også forretningsmessig, og vi har ikke hatt noe valg.

Distanseledelse betyr mer ledelse – at leder må være tettere på medarbeiderne og arbeide tillitsbasert. De beste har erfart at man kan skape en opplevelse av nærhet som er minst like godt på distanse – spesielt om man er en større organisasjon med mange nivåer og stor geografisk spredning.

Det har dermed utviklet seg et tydelig skille mellom de som har brukt krisen som en mulighet til å utøve bedre ledelse, og de som ikke har grepet en slik mulighet. De beste har brukt og bruker pandemien som anledningen til å videreutvikle og forbedre ledelse og kultur – og har skapt tydelige og målbare effekter, både i form av bedre samhandling, øket produktivitet og bedre resultater til tross for, og på grunn av, at man jobber på en helt annen måte.

Arbeidslivet har endret seg for alltid. Distanseledelse vil bli en del av den nye normalen når vi nå alle skal finne våre hybride arbeidsformer. For de ledere som ennå ikke har oppdaget styrken og verdien i tillitsbasert ledelse – ikke gå glipp av de muligheter denne krisen har skapt. Om ikke nå, når vil ledere ellers få en like god mulighet til å ruste seg for fremtiden?



På tide å løfte blikket

Læringer fra Norges Beste Arbeidsplasser

Det er en ting som har vært motivasjon for de viktigste hovedgrepene Norges Beste Arbeidsplasser har tatt det siste året: Folkene deres! De vet at det å bry seg om folkene sine er den viktigste suksessfaktoren for å lykkes, og har kultur og ledelse på agendaen. Året som har gått har gitt mye læring på hvor viktig nettopp dette er, også i fremtiden.



Skrevet av:
Ingeborg Tharaldsen,
Prosjektansvarlig i Great Place to Work

Så hvilke grep mener de beste arbeidsplassene har vært avgjørende for at de har kommet styrket ut av krisen og hva kan vi lære av dem?

Det er på tide å løfte blikket, og ta med seg læringer fra året som har gått inn i fremtiden.

Tydlig og hyppig kommunikasjon

I en tid med mye usikkerhet øker naturlig nok også informasjonsbehovet. Likevel er det viktig å huske på at behovet for tydelig og hyppig informasjon ikke forsvinner, selv om omgivelsene normaliseres. Dette trekker Help frem som en av sine viktigste læringer fra tiden som har gått. DHL trekker frem at hyppige møtepunkter med god og tydelig kommunikasjon har vært essensielt i en utfordrende tid. Dette støttes av samtlige. Bruk av varierte kanaler for å sørge for at informasjon når ut til alle har også vært viktig. For å kommunisere tydelig, hjelper det å ha tydelige prosedyrer og retningslinjer i bunn. Flere av de beste har derfor opprettet egne grupper som kontinuerlig har jobbet med og sørget for at dette er på plass.

«Tett på»-ledelse

Det er ingen tvil om at det for mange har vært ekstra krevende å lede i en tid der flesteparten av medarbeidere sitter på hjemmekontor. AbbVie ga derfor lederne sine trening i «remote leadership» for å legge best mulig til rette for god oppfølging av

medarbeiderne. I Reitan Convenience har de også hatt fokus på å støtte lederne sine i å være best mulig ledere. De har derfor opprettet digitale ledernetverk for avdelingsledere og mellomledere der disse både kan støtte og ta læringer av hverandre. Hyppigere 1:1-samtaler og møter mellom leder og medarbeider trekkes frem som svært viktig. Flere påpeker viktigheten av at samtalen skal ha «riktig» innhold. Nemlig at fokuset ikke bare skal være på oppgavene som skal løses, men også på hvordan medarbeiderne har det og hvilken støtte de trenger.

Lytte og involvere

For å kunne handle må vi vite hva vi skal handle på! Vi må spørre og vi må lytte. Dette gjelder ikke bare i krisetider – det er helt essensielt for å kunne kartlegge nåsituasjon, slik at vi gjør de riktige prioriteringene.

Flere trekker frem hyppige temperaturmålinger som et viktig verktøy for å undersøke hvordan det går med medarbeiderne sine og for å få innsikt i hvilke behov de har, for deretter å benytte resultatene til å løpende justere tiltak og aktiviteter. Specsavers og Rema 1000 er blant selskapene som har benyttet seg av dette.

Help understreker viktigheten av å se medarbeiderne og hos Abbvie har de blant annet involvert medarbeidere i å utarbeide kjøreregler for den digitale

møtekulturen. Involverer vi, skaper vi også større eierskap og engasjement. Specsavers har hatt fokus på å involvere medarbeiderne sine som før, i blant annet strategiarbeid ved bruk av workshops – nå i digitalt format.

Sosialt fellesskap, samt psykisk og fysisk helse

Samtlige av selskapene vi har snakket med har trukket frem viktigheten av sosiale møteplasser og kollegialt fellesskap. Alle har derfor gjennomført sosiale aktiviteter avdelingsvis og/eller samlet – gjerne hyppigere enn før.

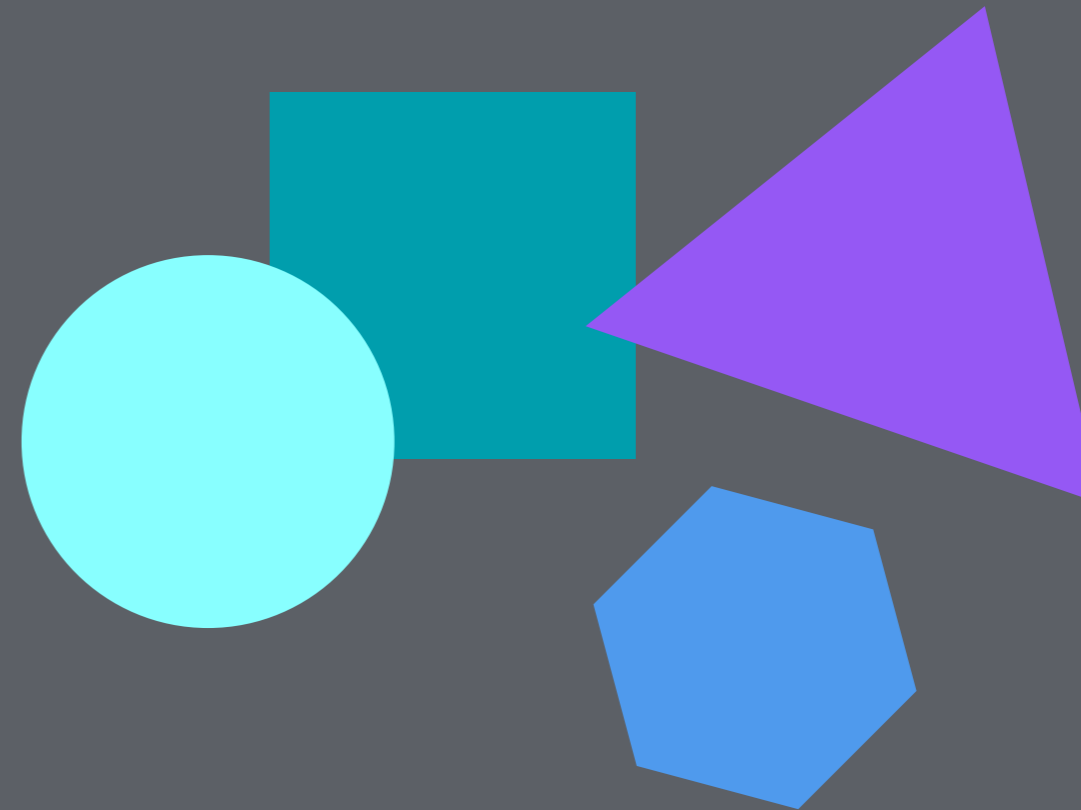
Eidsiva Bredbånd har for eksempel hatt «Fancy Friday» digitalt, hvor alle har blitt oppfordret til å droppe joggebuxa og få på seg finstasen. Abbvie har gjennomført Walk-and-talks, digitale kaffeslabberas, julekonsert på zoom og «skravlegrupper» etter større fellessamlinger. FotoWare arrangerte virtuelt escape room, har satt i gang digitalt yogaprogram og har afterwork-quiz med ulike quizmastere hver gang.

For å sørge for mentalt energipåfyll har både Reitan Convenience og Skill gjennomført digitale motivasjons- og inspirasjonsinnslag for sine medarbeidere, noe som har gitt et avbrekk i en nokså ensidig hverdag.

Hos Spacsavers har de igangsatt flere gode tiltak for å sørge for sosialt fellesskap, men også for å rette fokus på medarbeidernes psykiske og fysiske helse. De har blant annet opprettet en egen samholdsgruppe som har sørget for jevnlig sosiale aktiviteter digitalt og tiltak for å fremme fysisk aktivitet, som for eksempel skrittkonkurranse. De har også innført «egentid» - 1 time daglig, som er booket inn i medarbeideres kalender, for å sikre at alle tar en ordentlig lunsj, kommer seg vekk fra PC'en og får frisk luft og dagslys. I tillegg har de hjulpet medarbeiderne sine med å ta gode valg ved å ha opplæring i hvordan ivareta sin mentale helse, og fange opp signaler på depresjon og stress.

På tide å løfte blikket

Fremover forbereder de beste arbeidsplassene seg på fremtiden, mot en mer hybrid arbeidshverdag. De har også erfart verdien av en solid og tillitsbasert kultur, og hvor viktige det er å være tett på sine medarbeidere – ved god kommunikasjon, lytte og involvere, samt skape trygghet og tilhørighet. Vi håper eksemplene kan inspirere og motivere til å fortsette med dette gode arbeidet. Det eneste vi skal se oss tilbake på nå er hvilke læringer vi kan ta med oss fra tiden som har vært. For nå er det på tide å løfte blikket og se fremover.



På tide å løfte blikket

Læringer fra Norges Beste Arbeidsplasser

I **Rema 1000** har det siste året virkelig vist oss hvor viktig det er med fokus på god internkommunikasjon. Man kan nesten aldri kommunisere nok og spesielt ikke når mange i organisasjonen har sittet på hjemmekontor og sett hverandre mindre. Vi har hatt faste, hyppige oppdateringsmøter med nøkkelroller i organisasjonen, for å sikre at alle har samme og riktig informasjon. Vi har brukt alle våre kanaler for å informere, motivere og engasjere ansatte og hatt fokus på å vise frem alt det fine som skjer rundt omkring i organisasjonen vår. Videre har vi gjennomført regelmessige pulsundersøkelser for å undersøke hvordan det går med folka våre og hva de har behov for, og brukt disse løpende for å justere våre tiltak og aktiviteter.

I **Help** har våre ledere har evnet å være tett på, selv på avstand. Vi har hatt hyppige fellesmøter og informert mye i alle kanaler, og vi har hatt sosiale aktiviteter avdelingsvis og samlet. Å se og bli sett har vært viktig i hele organisasjonen.

I **Eidsiva**, er det viktigste vi har gjort for å ivareta folkene våre å informere og sette situasjonen i kontekst, samt å legge til rette for gode sosiale sammenkomster digitalt - for å kunne omgås som kollegaer og mennesker. For eksempel «Fancy Friday» hvor alle blir oppfordret til å droppe joggebuxa og få på finstasen. Vi må aldri glemme viktigheten av de uformelle kaffekoppene.

I **AbbVie** har vi hatt mange sosiale kontaktpunkter, for eksempel utstrakt bruk av walk-and-talks, digitale kaffeslubberas i avdelinger, virtuell lunsj for alle nyansatte, ukentlig mandagskaffe på zoom for hele organisasjonen der vi går ut i mindre skravlegrupper, kostymekonkurranse på Halloween, julebord via Zoom med julekonsert, samt mange Kahoots i løpet av året. Ingen har blitt sittende alene hjemme uten sosial kontakt.

I **FotoWare** har vi tilrettelagt og tilpasset sosiale aktiviteter for de ansatte. Vi har igangsatt «donut coffee», hvor to eller tre ansatte tilfeldig pares sammen i grupper for å arrangere en kort kaffeprat, slik at ansatte møtes på tvers av organisasjonen. Vi har startet opp et digitalt yogaprogram to ganger i uken som gir en behøvelig strekk, afterwork-quiz med forskjellig quizmasters hver gang, og under vår kickoff arrangerte vi virtuelt escape room. Ved spesielle anledninger har vi levert en hyggelig oppmerksomhet på døra til de ansatte, f.eks frokost, blomster, goodie bag, samt leker til ansatte med små barn. Samtidig har vi forsøkt å skjerme ansatte som har behov for arbeidsro og pause etter en hektisk arbeidsdag. For å påminne ansatte om å ta en pause vekk fra skjermen, har vi lagt jevnlig digitale kaffepauser, felleslunsjer og frisk-luft pauser i kalenderen.

I **Reitan Convenience** igangsatte vi digitale ledernetverk for avdelingsledere og mellomledere, og har kjørt webinarer og digital trening på felles verktøy. Vi har også inkludert et digitalt tilbud om oppfølging fra psykolog i vår helseforsikring. Vi har hatt «kontorstrekk» på teams hver tirsdag og torsdag, og noen avdelinger har hatt faste treningsøkter sammen, lunch på skjerm, quiz-fredag og noen smittehensynstatte utflukter i små kohorter. Vi har også kjørt felles fagdager på Teams med motivasjonsforedrag og Kahoot for å bryte opp og engasjere.

I **Specsavers** har vi tatt diverse tiltak for å sikre medarbeiders helse og velvære, blant annet samholdsgruppe som sørger for jevnlig sosiale aktiviteter digitalt og tiltak for å fremme fysisk aktivitet (f.eks. skrittkonkurranse). Vi har gitt opplæring for ledere og medarbeidere rundt arbeid på distanse, samt hvordan ivareta sin mentale helse. Vi innførte en time «egentid» daglig som er booket inn i medarbeideres kalender for å sikre at alle tar ordentlig lunsj, kommer seg vekk fra PC og får litt frisk luft og dagslys.

I **AbbVie** har vi dette året tatt våre digitale samhandlingsferdigheter til neste nivå. Vi har hele veien hatt fokus på konkret og betimelig informasjon til de ansatte, for å sikre at den gode kommunikasjonen og tilliten mellom ledelsen og de ansatte opprettholdes. De ansatte har vært delaktige i utarbeidelsen av kjøreregler for den digitale møtekulturen vår, og vi har gitt våre ledere trening i remote leadership. Vi fikk nå føle verdien av det langsiktige arbeidet som vi har lagt ned over mange år, med en solid og robust kultur der de ansatte tar vare på hverandre og viser omsorg.

I **Skill** har vi løftet over forretningskritiske prosesser og sosiale arrangementer på digitale flater. Samtidig som vi har tilrettelagt for våre medarbeidere, har vi fortsatt fokus på langsiktige mål.

I **DHL** har vi jobbet sammen for å skape et miljø der folk kan være trygge. Vi var raske med å iverksette tiltak som beskyttet personalet vårt, samtidig som de ga rom for en nesten normal arbeidsdag. Vi opplever at kommunikasjon og informasjon har vært det aller viktigste, både om COVID-19 og hvilke sikkerhetsgrep vi tar, samt hvordan driften går, hva som skjer hos kundene våre og hvordan ansatte kan bedre arbeidsdagen på hjemmekontor. Direkte kommunikasjon fra leder til sine ansatte, digitalt eller fysisk, gjennom vår daglige eller ukentlige PD (Performance Dialogues) er selve kjernen til suksess for å ivareta engasjementet.

I **Specsavers** har vi hatt hyppige 1:1 samtaler mellom leder og medarbeider med fokus ikke bare på oppgaver, men også på hvordan medarbeidere har det og hvilken støtte de trenger. Vi har også fortsatt å involvere medarbeidere i strategiarbeid, men nå gjennom digitale workshops, samt hyppige digitale møter med oppdateringer rundt de strategiske initiativene. Vi har hatt jevnlig pulsundersøkelser for å følge opp medarbeidere og hvordan de har det. Dette har gitt oss innsikt i hvilke grep vi trenger å gjøre for å ivareta våre medarbeidere.

Den viktige hverdagsledelsen

Vi mennesker trenger trygghet, vi trenger å bli sett og å bli hørt.
Vi mennesker trenger å oppleve tilhørighet, og at det vi gjør betyr noe.
Og at vi har verdi.



Skrevet av:
Grete Schulstock Johansen,
Partner i Great Place to Work

Alt dette har blitt utfordret i pandemien. Arbeidshverdagen har blitt endret, det har vært uforutsigbarhet både på jobb og i privatliv. Og pandemien har virkelig vist oss hvor viktig det er med god ledelse. God ledelse av mennesker, i arbeidshverdagen.

Hva har de gode lederne lært oss gjennom koronatiden?

De tar seg tid til å inkludere, lytte og se medarbeiderne. De sier 'hvorfor'. De skaper sammenheng ser det større bildet; i både store og små oppgaver og aktiviteter. De leder gjennom tillit, og ikke gjennom kontroll. De tar folk på alvor, og viser det i praksis. De er tydelige og er klare på forventninger, dialog og tilbakemeldinger. De er vanlige mennesker med svakheter og styrker som alle andre. Men de vet at handlingen teller mer enn ord, og er bevisst på det i hverdagen.

Er ledelse bare for superheltene?

Nei, ledelse er ikke bare for superheltene.

Det er mye press i hverdagen, ledere må balansere en hverdag med alle de krav og forstyrrelser som kommer både utenfra og innenfra. Tidsplanlegging er krevende, og hverdagens krav må håndteres. Vi forventer raskere svar, vi kommuniserer i ulike kanaler, ting går raskt og er mer komplekst, og forventningene fra egne medarbeidere og omverdenen er krevende.

Dette er blant de tingene som gjør at vi ofte hører ledere si; «jeg har ikke tid», «det er så mye, jeg rekker ikke å lede i tillegg», og «det går jo ikke nå i koronatid når vi ikke en gang ser medarbeiderne».

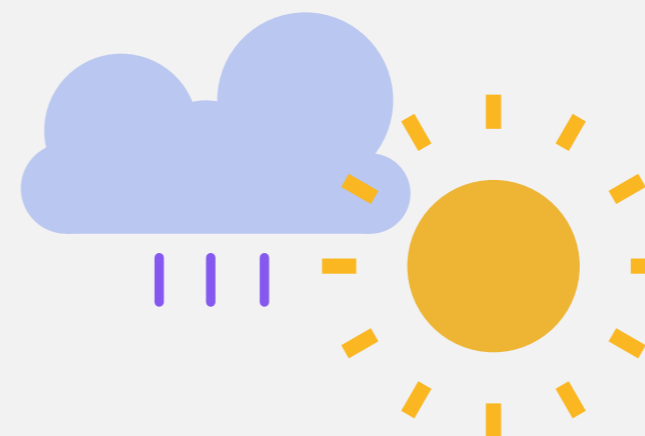
Det er forståelig at dette kjennes slik, i hverdagens travelhet. Men det å lede kan ikke velges bort. I vår tids kunnskapsøkonomi – er det menneskene som er organisasjonens viktigste innsatsfaktor. Menneskene er helt avgjørende for at vi kan skape resultater. Det er mennesker som må jobbe sammen på nye måter, som skaper nye tjenester og produkter og gjør det mulig å nyttiggjøre oss ny teknologi. God ledelse er avgjørende for å lykkes.

Det er krevende å balansere alle krav og hensyn. Det er viktig å hente inspirasjon og ikke minst lære av de gode lederne som lykkes med disse vanskelige balansene. Vi i Great Place to Work har sett nærmere på hvem som lykkes og hva som skal til.

Praktisere hverdagsledelse – hva kan vi lære av de gode?

Gode hverdagsledere finnes i ulike sektorer, bransjer og ulike organisasjoner. Hva er det vi ser kjenner lederne på de beste arbeidsplassene?

Til høyre har vi listet opp det som vi ser går igjen hos de vi møter, de som får til å balansere lederhverdagen og skape gode arbeidsforhold i egen enhet. Hva er det de gjør?



1 Står på et bevisst grunnsyn

De er tydelige og bevisste på sitt grunnsyn i forhold til ledelse. Det handler om folk. De har som utgangspunkt en tro på at mennesker ønsker å gjøre en god jobb, og at mennesker kan lære og utvikle seg mye når de er motivert og det legges til rette for det. Dette positive menneskesynet er utgangspunktet for at leder møter medarbeider med tillit: Tillit til at medarbeider selv har vurderingsevne og kompetanse til å gjøre en best mulig jobb, og at leders rolle blir å bidra med gode og trygge rammer, og legge til rette for mestring, utvikling og læring.

2 Utvikler gode relasjoner til medarbeiderne

Gode ledere skaper bevisst nærvær og trygge relasjoner til medarbeiderne.

De viser omsorg, de ser medarbeiderne, de involverer, støtter, legger til rette for åpenhet og trygghet. Hva gjør de? Og hvordan gjør de det når de ikke ser folk?

Vi har sett under pandemien hvordan de umiddelbart videreførte og etablerte nye møteplasser: Fra det fysiske til det digitale rom. Det var helt naturlig fordi de allerede praktiserte involvering og samhandling med medarbeidere. De prøver ut nye arenaer; Tester ut hva som fungerer godt, legger vekk det som ikke

fungerer og er aktive og åpne i utprøving. Hele tiden sammen med medarbeiderne. De vet at for fremtiden må de fortsette å være bevisste på samhandling og møteplasser i den digitale og fysiske verden, og i en kombinasjon av dette.

De ringer til folk, og spør hvordan de har det. Fordi de bryr seg. De gjør seg tilgjengelige for spørsmål og bekymringer, gjør medarbeiderne trygge på at de er der og støtter, også på avstand. De bruker videomøter i stedet for e-post. De bruker humor, og legger vekt på å få det det til hverdagen. De etablerer 1:1 dialoger med medarbeiderne som kan gjennomføres digitalt fra hjemmekontoret, eller gjennom digitale og fysiske gå-møter. De oppmuntrer til tilbakemeldinger og anerkjennelse i alle kanaler.



Alt dette bygger relasjoner, og det bygger psykologisk trygghet. Vi mennesker trenger psykologisk trygghet, vi trenger det mer enn noensinne i en usikker tid.

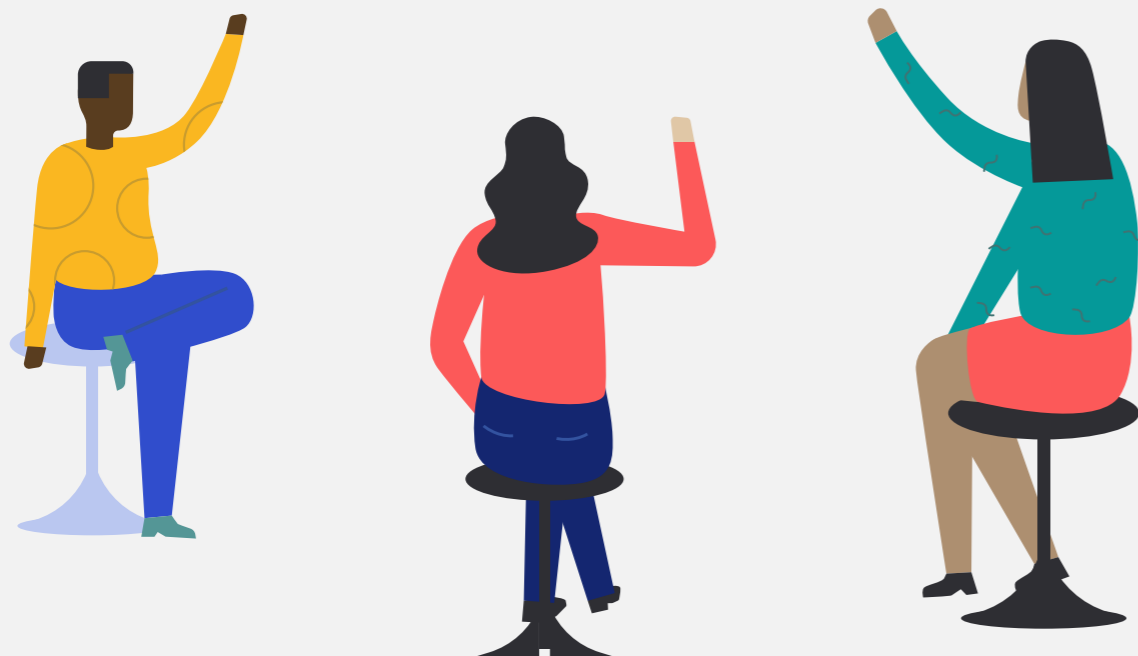
3 Sier hvorfor, hjelper til med å skape sammenheng

Alt går fort, ting er komplekst. Ledere ser ikke alt, og vet heller ikke alt. Men det er god lederpraksis og læring fra de lederne som er bevisste på å alltid si 'hvorfor'. Det er ofte undervurdert at det er nødvendig å ha gode dialoger for å tydeliggjøre hvordan oppgaver og de ulike bidrag henger sammen med strategien og den overordnede retning. Det gjelder i alle sammenheng, og særlig når vi skal inn i nye måter å jobbe på, ny teknologi, nye prosesser – hvorfor gjør vi det, hvilken verdi bringer det.

4 Setter medarbeiderne i stand til å lede seg selv – trygge handlingsrom

Den gode dialogen er i kjernen i god hverdagsledelse. Den er viktig for å utvikle selvledelse, og sikre det trygge handlingsrommet for medarbeider. Vi ser at gode ledere er opptatt av å tydeliggjøre og avstemme forventninger – gjensidig. Og ikke bare en gang, men løpende. Gi handlingsrommet, og samtidig være tett på og støttende etter behov.

Gode dialoger bidrar til at dette skjer effektivt i praksis. Gjensidighet, respekt og åpenhet er stikkord. Regelmessige 1:1 samtaler med fokus på både sak og person jobben gir rom for å snakke åpent og tydelig

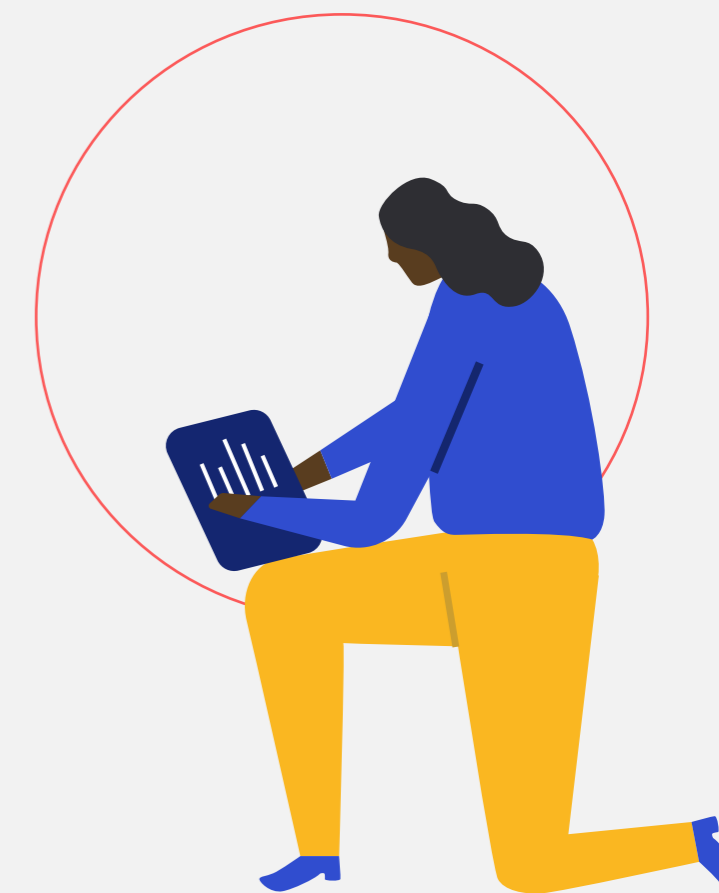
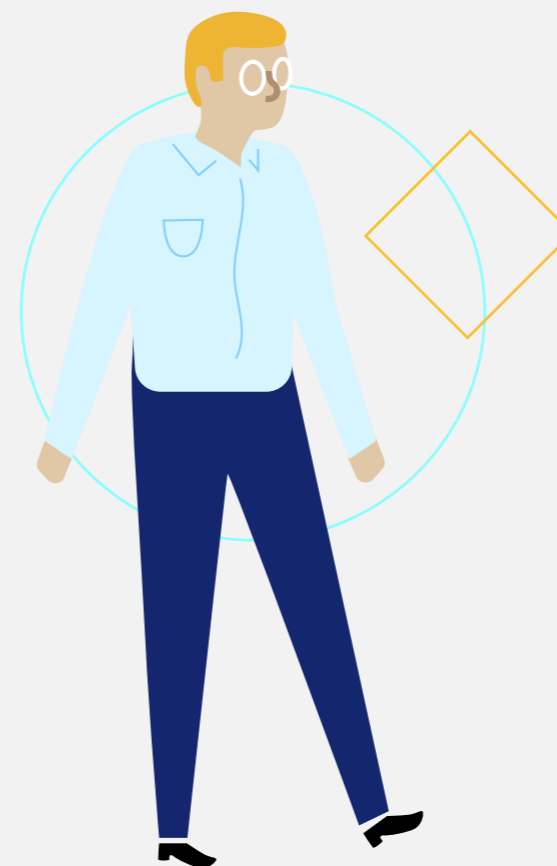


om forventninger til hverandre, avstemme at det er felles forståelse, være åpne og ærlige og gi hverandre tilbakemeldinger for læring og utvikling.

5 Ser etter muligheten til å forenkle hverdagen

Ledelse i hverdagen betyr mye press, mye forstyrrelser og mange baller i luften på samme tid. Det kjenner alle på. Alt kan ikke gjøres, men alle kan gjøre noe! De som klarer å håndtere dette og få rom og tid til å lede, viser at de gjør det gjennom å:

- Være bevisste på hvilke krav og forventninger som de stiller til seg selv. Oftere er de strengere enn krav til andre. De har lært at godt nok ofte er nok!
- Delegere og fordele til medarbeiderne. Både oppgaver, ansvar, prosesser og deltakelse i møter, arbeidsgrupper og representasjon. Leder gir myndighet til medarbeider, og tar selv et steg tilbake (når det er mulig). Det gir vekst og utvikling, det bygger likeverdighet og det bygger kompetanse i helheten, og det frigjør tid for leder.
- Prioritere. Er tydelig på hva som haster og er viktig, og kommuniserer dette til omverden. Både til organisasjonen og egne medarbeidere
- Sier fra og utfordrer organisasjonen og lederne på høyere nivå over når de opplever at møter og rapportering og annet kan gjøres på andre og mer effektive måter.



Det krever ikke superkrefter... Men det krever mot og å våge å ta sjansen!

Våge å gjøre seg sårbar: Å gi tillit og bygge relasjoner innebærer risikoen for å bli avvist og risikoen for å ta feil. Å bygge relasjoner basert på respekt og likeverd innebærer at leder fremstår som et menneske på linje med andre, vise frem feil, være usikker og vise det. Ta sjansen på å feile og ikke være redd for å dele feilen.

Mot til å verdsette de gode medarbeiderne. Også de som er bedre enn seg selv: Mot til å løfte dem frem, gi dem plass, akseptere at ting kan bli på andre måter enn det man er vant til. Mot til å se at ledelse ikke lenger handler om å være best, men være den som tilrettelegger for de gode prestasjonene – sammen med, og gjennom andre.

Mot til å gi og ta imot tilbakemeldinger. Både de gode tilbakemeldingene og de som handler om å bli bedre. Mot til å være åpne, nysgjerrig og lærende. Mot til å sitte sammen og utforske hva tilbakemeldinger kan brukes til, og hvordan de kan bidra til vekst.

Mot til å ta tak det som er nødvendig, når det er nødvendig - og være tett nok på til å vite når.

Hvordan blir de gode lederne enda bedre – hva gjør de?

De praktiserer og trener, de feiler og de lærer. De setter av tid til selvrefleksjon, alene eller sammen med andre. De ser på egen praksis, er åpne for å lære og utvikle seg.

Gjennom dette utvikler de egen selvinnsett og selvledelse, og tar ansvar for hvordan de har det. De øver og har glede av å bli bedre ledere, men er samtidig raus overfor seg selv og egne feil.

Så det handler mye om å stoppe opp: lære, justere og videreføre.

Og gjennom det; utvikler vi oss også som mennesker. Og gjennom det utvikler vi organisasjonen.

Vi trenger ikke superheltene, men vi trenger veldig de som tar hverdagen og menneskene på alvor!

Fra HR-strategi til mennesker som strategi

Vi er nå midt inne i et perspektivskifte! Det handler om folk og det handler om en utvikling hvor bærekraft står i fokus. Alle ressurser tas vare på, på en ny måte. Den sosiale og menneskelige dimensjonen står sterkt i bærekraftskiftet og i FN sine målsettinger. På mange måter representerer dette brede skiftet en vitalisering av HR-feltet.



Skrevet av:
Grete Schulstock Johansen,
Partner i Great Place to Work

Og dette skiftet skjer nå!

- Det er vesentlig når World Business Forum i Davos har People, Planet and Profit som hovedtema, og når sirkulærøkonomien diskuteres seriøst av verdens toppolitikere og ledere
- Det er vesentlig når investeringsselskaper (PE) går fra å ha rene økonomiske KPIer, til FNs bærekraftsmål som øverste KPI og deretter økonomiske indikatorer
- Det er vesentlig når de ledende strategi-professorene skriver om at organisasjoner må designes på nytt (Gary Hamel, Rebecca Henderson mfl)

På tross av dette opplever i dag kun halvparten av medarbeidere i norske virksomheter å bli sett, involvert og lyttet til (Great Place to Work, Nasjonal Tillitsindex). Hvorfor har vi så langt igjen? Og hva kan vi gjøre?

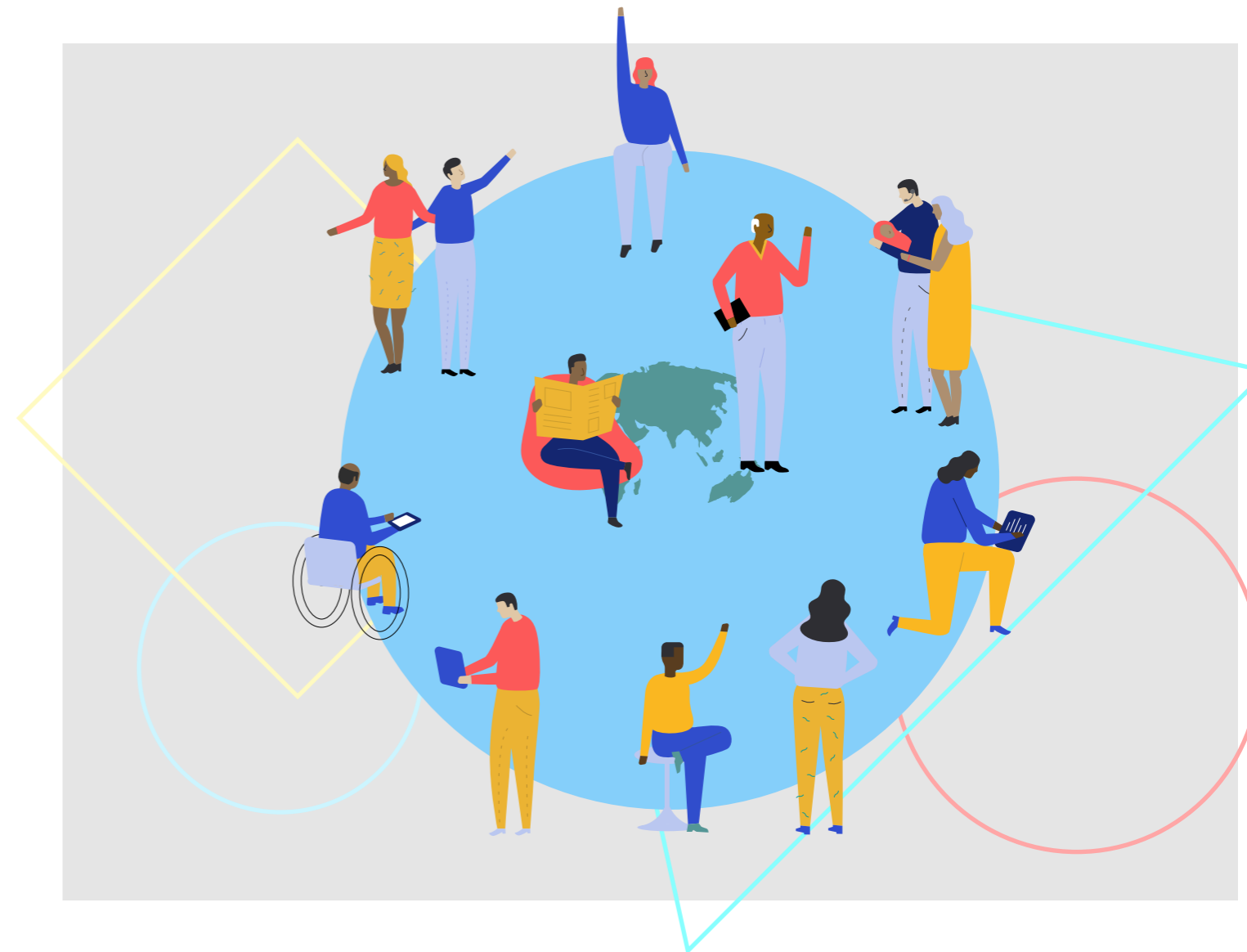
Vi har nok ikke kommet så langt som vi tror i arbeidslivet. Vi vet mye og har mye felles kunnskap om hva som skal til, men samtidig gjenstår det mye for å se at dette praktiseres i hverdagen.

Mange sier at «jeg har ikke tid» til ledelse - det kommer på toppen av annet som skal gjøres. Det er mange grunner til dette. Det kan handle om:

- Organisasjonsstruktur...
- Manglende samsvar mellom intensjoner på toppen, og ressurser og muligheter lokalt...
- Kompetansen og koblingen mellom stab og line...
- Ingen fokus på mennesker og menneskers betydning fra toppledelsen...
- Manglende forventninger og støtte til ledelse...
- Liten felles bevissthet om ledelse og lederrollen...

... men, kan vi leve med det, når vi vet at det er menneskene som er det viktigste for å skape resultater, skape innovasjon og sikre bærekraft?

Her kan HR ta en nøkkelrolle - mennesker er HRs fagområde, og tiden er nå!



Hva kan HR gjøre?

Ta en tydelig rolle

Eierskap må ligge hos toppledelsen - HR kan ikke overta ledelsens rolle og ansvar. HR har en viktig rolle i å støtte, utfordre, bidra faglig og å bringe temaet til ledelsens bord, gjennom å reise spørsmål som: Hvorfor er dette viktig for oss? Hvilken forskjell vil det gjøre? Hvilken verdi vil det tilføre oss? Hva skjer hvis vi ikke gjør noe?

Utvikle ledelse- og HR-praksiser som setter menneskene i sentrum

«Ledere som lykkes, skjønner at man ikke skaper motiverte ansatte gjennom «hard» personalpolitikk med systemer for kontroll og belønning, men gjennom å lede slik at ansatte utvikler indre motivasjon» Bård Kuvaas, prof BI.

Hent læring fra det de beste arbeidsplassene gjør. De gode har et tydelig positivt menneskesyn med ekte tro på menneskers betydning, som kommer tydelig til uttrykk gjennom HR-praksiser og policyer, og gjennom ledelse og handlinger i hverdagen. For

eksempel legges det mye vekt på gode og grundige rekrutteringsprosesser, for å sikre at det blir riktig for kandidaten, og for virksomheten. Prinsippet «Hire for values, train for skills» ligger til grunn for at det gjøres grundige og gode prosesser.

De har sterkt fokus på toveis kommunikasjon, blant annet gjennom å designe møteplassene på en måte som sikrer involvering og medvirkning, de har hyppige 1:1 dialoger mellom leder og medarbeider, og de bruker dialogbaserte kommunikasjonsplattformer hvor alle kan medvirke i internkommunikasjon. Her har HR en tydelig rolle i å sikre og støtte utvikling og gjennomføring av dette.

Bidra med ledelsesutvikling og lederstøtte

Lytte til lederne, og være til stede der lederne er - vis lederne i praksis at HR er støtte. Ta rollen med å støtte/utvikle/fasilitere prosesser - utvikle prosesslederkompetanse og erfaring. Hjelp organisasjonen og de enkelte lederne til å ta hverdagsledelse på alvor. Det er helt sentralt!



Det handler om fremtidens konkurransekraft. Det handler om bærekraft. Det handler om folk!

Å utøve god tillitsbasert ledelse skjer i hverdagen, i samspill med medarbeiderne. Å bidra til å etablere felles grunnlag og praksiser, være støtte og sparringspartner for den enkelte leder, blir viktige aspekter ved HRs rolle.

Medarbeiderne i sentrum

Lytte til medarbeiderne - sikre at deres opplevelser blir sett, hørt og løftet frem. Dette er helt sentralt. Er rammene på plass for at medarbeidere kan gjøre en god jobb? Opplever de tydelighet i retning og forventninger, har de nødvendig handlingsrom til å gjøre en god jobb, opplever de mestring, blir de sett og hørt? Dette må jevnlig følges opp og tas tak i på lik linje med annen virksomhetskritisk oppfølging i organisasjonen.

Å sette fokus på utvikling av medarbeiderskapet blir viktig. Selvledelse og myndiggjørende medarbeiderskap må tydeliggjøres og vektlegges, og utvikling av Growth Mindset blir helt sentralt for å sikre at alle medarbeiderne har forutsetninger til å gjøre en best mulig jobb.

Koronatiden har forsterket perspektivskiftet

Å ha etablert grunnholdningen om at mennesker er det sentrale, har forsterket god ledelse i koronatiden. Gode ledere tok naturlig med seg både mindset og praksiser inn i den nye situasjonen med hjemmekontor og distanseledelse. Medarbeidere har under krisen opplevd å bli sett, involvert, blitt gitt støtte og i større grad anerkjent. Vi ser at det har skjedd et betydelig sterkere fokus på mening og formålet knyttet til det man gjør. Vi ser også at det har skjedd en klar dreining til mer fleksible organisasjonsformer - hierarkiske konstruksjoner fjernes og erstattes med mer autonomi, i mer selvstendige enheter og prosjekter. Ledelse er gjennom tillit, og ikke kontroll.

Denne tiden har virket som en forsterker for moderne, tillitsbasert ledelse. Medarbeidere har bevist at de både er produktive og ansvarlige, uavhengig av arbeidssted. De har også erfart verdien av å kunne jobbe med økt fleksibilitet, samtidig som de har kjent på behovet for fellesskap og samskaping med kolleger. Resultatet av dette vil være nye arbeidsformer og rammer for arbeidslivet. I «den nye normalen» vil vi se kombinasjoner av hjemmekontor og fellesskap. Hensikt blir tydeligere, kontorer blir tilpasset samskaping og fellesskap, og vi vil finne nye arbeidsformer tilpasset ønsker og behov.

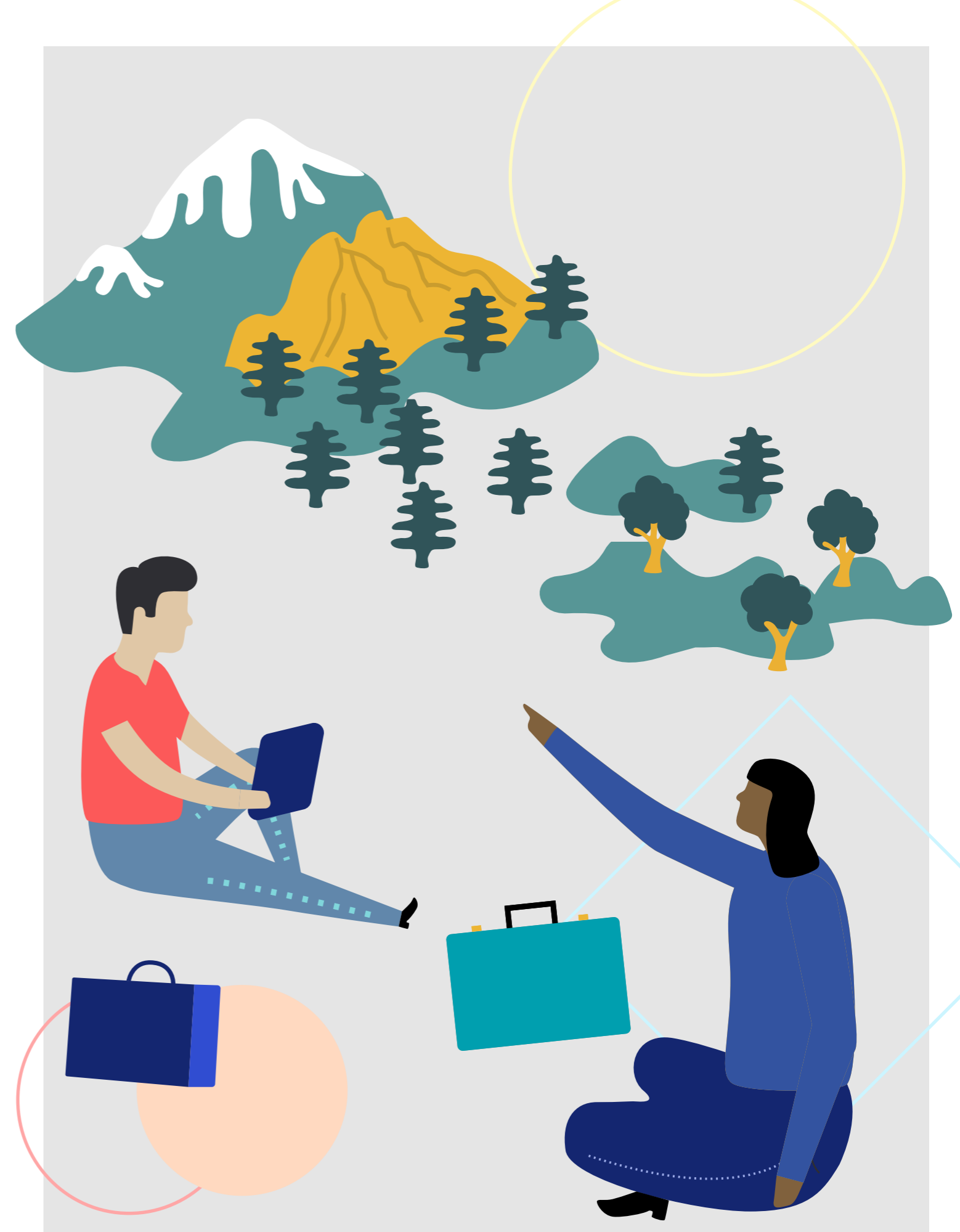
Det vil bli langt større fokus på kultur og verdier som limet og motoren for å holde organisasjonen sammen, og skape felles retning.

Konsulentselskapet McKinsey har vist til hvordan man i denne tiden har sett store endringer på kort tid og en produktivitetsøkning under perioden. Over hele verden blir selskaper og organisasjoner utfordret av Covid-19 til å finne nye og bedre måter å tjene kunder og innbyggere. I artikkelen 'Hvordan vil «post pandemic» organisasjonene se ut', viser de til at kjernen i organisasjonen handler om Purpose - Values - Culture.

Hva betyr dette for HR?

Det handler om mennesker. Fra å se HR-strategi som eget område, handler det nå om å se menneskene som strategi - for hele virksomheten.

Dette er en ny divisjon for HR, og en helt nødvendig divisjon! Å ikke lykkes med dette kan rett og slett ødelegge for den nødvendige transformasjonen virksomheter står i.



Så vi konturene av fremtidens ledelse gjennom krisen?

– Bærekraftig ledelse som en sentral del av skiftet mot et mer bærekraftig samfunn

Vi har nå levd i over ett år i en av de største krisene verdenssamfunnet har opplevd i nyere tid. Det spesielle ved denne krisen er at den har rammet selve kjernen i samfunnet - vår mulighet til å være sammen og samarbeide. Det er også dette som definerer en organisasjon; samarbeidet om et formål og en hensikt. Dermed er fokus satt på hva slags ledelse som viser seg å fungere best under en slik krise.

Vi står også midt i en klimakrise og en stor utfordring i å skape et bærekraftig samfunn. Hvordan kan vi klare å bruke ressurser - både naturens egne og menneskelige ressurser - på en ansvarlig måte og overlate verden til kommende generasjoner som et bedre sted å leve?



Skrevet av:
Bjørn E. Ager Hviding,
Partner i Great Place to Work

Det store spørsmålet er om krisen og måten vi har håndtert den på har bidratt til å vise vei og bidratt positivt i omstillingen.

Jeg mener krisen har vist at både ledere og medarbeidere har forstått hva som må til og også tatt grep som bidrar til skiftet. Man har ikke bare lett etter de kortsiktige løsningene.

Vi har fått belyst et skifte i synet på hva god ledelse er, for sosial bærekraft og hva som er drivere i økonomiske systemer, samt et økt fokus på miljø-

messig bærekraft og samfunnsansvar. Jeg vil hevde at krisen har bidratt til den nye «fortellingen om hva bedrifter er til for og hva som er god ledelse».

Vi lever i en VUCA-world

Det kan se ut til at omgivelser, samfunnet og også kloden endrer seg slik at kriser blir en slags normalitet. Krisen vi er inne i illustrerte i høy grad det man i militæret omtaler som the VUCA world - høy sårbarhet, stor usikkerhet, høy kompleksitet og tvetydighet. Vi visste ikke hva som kom, hvilke konsekvenser det kom med og hvor sårbare vi var.

Forskere karakteriserer dagens samfunn som et «risikosamfunn». Dermed er også spørsmålet: hva er kjennetegnene ved ledelse og organisasjoner, samt samspillet mellom institusjoner på samfunnsplan, som lykkes best når man står overfor stadige kriser?

Vår måte å tenke samfunn og organisasjon på har vært under endring i de siste tiårene. Som et bak-teppe ser vi at det mye omtalte kunnskapssamfunnet trer tydeligere frem. I dette ligger at det er mennesker og kompetanse som er den største drivkraften - ikke naturressursene eller kapital i seg selv. Dermed ser vi tydeligere betydningen av mennesket - den enkelte og i samspill - som selve essensen i organisasjoner.

Samtidig har vi i de senere år sett en betydelig endring når det gjelder hva investorer investerer penger og ressurser i; dreiningen mot bærekraftige investeringer, også kalt ESG (miljø, sosial og etisk styring). Dette skiftet har virkelig skutt fart under krisen. Det har vært en stor vekst i tilgangen på kapital til bærekraftfond og antall børsnoteringer med grønn profil har økt sterkt.

Det har også vært et gradvis skifte i vår forståelse og tenkning omkring ledelse og organisasjon over år, dog ikke alltid raskt nok. Vi henger fremdeles igjen i industrialismens mekaniske modeller, er preget av at HR tar hånd om de myke verdiene, og det at kun er én hensikt med en bedrift: å tjene mest mulig penger for eierne.

Så hvordan har synet på ledelse og organisasjon endret seg - over tid- og nå at krisen faktisk har aksentuert og belyst skiftet.

Kunnskapssamfunnet er her – punktum..!

I regjeringens perspektivmelding som kom før jul blir det ettertrykkelig slått fast at 74 % av Norges

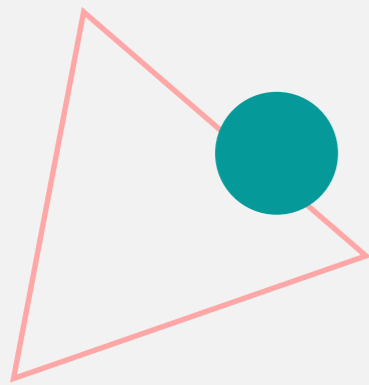
nasjonalformue består av humankapitalen, altså at det er menneskene med kunnskap og kompetanse som er innsatsfaktoren i norsk økonomi. Jonas Gahr Støre sa at dette var det aller viktigste i meldingen, fordi det gir et riktig «perspektiv» på hva vi må vektlegge fremover. Påpekingen av at humankapitalen i en opplevelses og tjenestebasert økonomi som den viktigste faktoren i utviklingen av både konkurransekraft og også egenverdi er av forholdsvis ny dato. På økonomispråket heter det at for fysiske ressurser gjelder loven om minkende utbytte - de fornyes ikke og forbrukes. Menneskelige ressurser har derimot økende utbytte - de blir mer «verd» jo mer de brukes og stimuleres. Det sier seg selv at dette gir en helt annen måte å tenke organisasjon og ledelse når «ressurser» ikke utbyttes, men kan utvikles og øke i verdi.

Allerede på 90-tallet ble dette perspektivskiftet fortalt på en god måte: før brukte man begrepet «POP» for Product- Organization og People, i denne prioriterte rekkefølgen og slik det da ga mening. I dag er denne rekkefølgen snudd helt om, til at det nå er People- Organization og Product. Altså mennesker og kompetanse med talent først, og deretter organisere slik at dette forløses. Produkt eller tjeneste - eller hvilket problem som skal løses - kommer egentlig etter. Dette kan tvistes på mange måter, men for meg er poenget hva som er mest sentralt i en organisasjon som skal lykkes - hva som er «dimensjonerende». Jeg tror krisen vi er inne i nå vil gjøre dette skiftet tydeligere for både verdenssamfunn, ledere og organisasjoner.

Ledelse og organisasjon i den nye verden

Det vil være kjent at synet på hva som er ledelse, hva som er god ledelse, eller hvem en organisasjon er til for har endret seg over tid.





Fremdeles vil vel de fleste av oss huske ledelse definert som «å oppnå resultater gjennom andre». Dette er en nokså mekanisk fokusert definisjon med fokus på en noe endimensjonal måloppnåelse. Nå ser vi oftere at det snakkes om at ledelse handler om å skape mening og retning gjennom å tilrettelegge for godt samspill mellom mennesker i team og individuelt, samt gi kompetanse og støtte til mestring. Dette gir uttrykk for en mer organisk tilnærming som på alvor anvender innsikt i psykologi og motivasjon for å forbedre arbeidskulturen. Fokuset er lagt mer på hva som skal til for å oppnå noe - prosessen, heller enn måloppnåelse i seg selv.

Tilsvarende endrer synet på hva som er en organisasjon seg - fra at en organisasjon skal oppnå et mål som et mekanisk instrument, til at organisasjoner definerer seg selv og hensikt/formål gjennom samspillet mellom mennesker i organisasjonen og omgivelser. Organisasjoner må fokusere på mening, legge til rette for mestring og stor grad av autonomi for å lykkes. Det er mange karakteristikk ved denne tenkningen, og begrepet tillitsbasert ledelse og organisasjon som en sentral karakteristikk står frem hos mange. Man må da ha som utgangspunkt at folk ønsker å gjøre sitt beste, og dermed tilrettelegge for dette slik at skaperkraften og det gode samspillet kan oppstå. Denne nyorienteringen er støttet av flere forskere, som står for et mer organisk og levende syn på organisasjoner.

Det kan være viktig å se hvordan dette synet på ledelse og organisasjon virket i møte med krisen. Besto man prøven og kan vi eventuelt spore forklaringer tilbake til ledelsens tenkning og handling? De mange utfordringene og situasjonsrapportene under krisen har ledet mange av oss frem til en hypotese om at arbeidslivet skulle gå på en smell, i alle fall med hensyn til kommunikasjon, samhandling, informasjon og i evnen til å se den enkelte. Mange ventet vel at tillitsnivået skulle gå ned.

Nå viser resultatene det motsatte. Vi har fulgt og målt utviklingen hos våre deltakende virksomheter. Vi har kunnet sammenlikne før krisen, og nå - langt inne i krisen. Våre undersøkelser i Great Place to Work viser at opplevelsen av tillit og tillitsnivået har økt i våre deltakende virksomheter. Totalt uttrykker nå 8 av 10 av våre deltakere, etter krisen, at de har høy tillit. Spesielt oppleves ledelsen som mer tilgjengelig, og at man blir mer involvert. De beste har blitt bedre under krisen. Man har klart å holde organisasjonen samlet.

Men det viser seg at avstanden er betydelig mellom de beste og gjennomsnittet i norsk arbeidsliv. Vi snakker om 20-30 prosentpoengs forskjell. Over 80 % i de beste arbeidsplassene har gode opplevelse av arbeidskulturen, mens den gjennomsnittlige scoren viser at kun noe i overkant av halvparten har god opplevelse av å bli lyttet til og involvert. Her er det mye å gå på, med tanke på potensialet for både folks livskvalitet og prestasjonene for organisasjoner.

Forskning fra CEMS utført av NHH under høsten 2020 i 71 land konkluderte langs de samme baner og forskningsleder Jan I. Haaland sier: «Under pandemien er synet på hva som er en god leder blitt endret. Ledere måtte balansere tradisjonelle lederkvaliteter med mer myke egenskaper, som gjerne kjennetegner skandinavisk lederstil. Strategi og resultater er fortsatt viktig, men kvaliteter som empati, fleksibilitet og kommunikasjonsferdigheter blir høyere verdsatt enn før pandemien». Han sier også at koronakrisen har tvunget oss alle til å jobbe og samarbeide på nye måter. Da stilles det også nye krav til ledere og ledelse, og fremhever leder-egenskaper som bidrar til å gi medarbeiderne psykologisk trygghet i jobbsituasjonen.



Investorer viser vei - pengene tar bærekraftveien

Det å ta samfunnsansvar handler om at man er bevisst hensikten med sin virksomhet, og at man bruker ressurser på en ansvarlig og bærekraftig måte. Kall det gjerne å «tenke sirkulært»; at man tar vare på mennesker og gjenbruke ressurser. Det handler om å ta ansvar for at måten man driver virksomheten på skaper livskvalitet for alle involvert, styrer organisasjonen etisk forsvarlig og overholder lover og regler.

Det siste året har det vært en økende snakk om samfunnsansvar i termen ESG-ansvar (Environmental, Social and Governance). Dette begrepsskiftet indikerer at man ser på ESG som en integrert del av selve ideen med å drive virksomheten, og samtidig får fokus mer mot bærekraft. Bærekraftig utvikling handler om å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å dekke sine. Når man før snakket om samfunnsansvar, så ble det for ofte sett på som et sidehensyn - noe man måtte forholde seg til, men som ikke gikk på kjernen av det man drev med. I dag uttrykker man heller dette som at organisasjoner må flytte blikket fra et snevert resultatfokus, eller også kortsiktig profittjag, til å tenke mer på resultat for andre interessenter eller «stakeholders» som kunder, nærmiljø, leverandører og ansatte.

I dag opplever vi at virksomheter som utviser et godt samfunnsansvar, tiltrekker seg både de beste ansatte og oppnår kundefordeler. Dette kommer i tillegg til at man opplever høyere motivasjon og engasjement hos medarbeidere, og dermed sterkere innovasjon og høyere effektivitet i hele organisasjonen. Det lønner seg å spille på lag med naturen - både den fysiske og menneskelige.

Myndigheter bruker en rekke virkemidler for å stimulere til økt samfunnsansvar og bærekraft. Blant annet ser vi EU kommisjonens nye forslag til regelverk for bærekraft og finans. Som et resultat, ser vi i dag at bedrifter og organisasjoner tar ledelse og ansvar mot ansvarlig ressursbruk. Fra at bedrifter ble sett på som en del av problemet, definere man seg nå mer og mer som en del av løsningen og skiftet i bærekraftig retning. Investorenes bærekraftinvesteringer har også økt kraftig: de doblet seg i perioden 2012-2018. I tillegg stiller investorene sterkere krav til at virksomheter tar et godt ESG-ansvar og ikke som en «almisse», men som en sentral del av måten man driver sin virksomhet på.

Dette illustrerer til fulle skiftet som skjer - ikke minst hvor kommende generasjoners ledere orienterer seg. I våre undersøkelser av både det nasjonale tillitsnivået i Norge (Nasjonal Index), og i våre undersøkelser av deltakende bedrifter, ser vi også at medarbeidere opplever at det legges mer vekt på samfunnsansvar - over de tre siste årene en økning på 5 prosentpoeng. Hos de beste organisasjonene opplever 89 % at man utviser godt samfunnsansvar i virksomheten. Her har fremgangen vært på 3 prosentpoeng. Dette bærer bud om at bevisstheten ved bærekraftig tenkning øker både i ledelsen og hos medarbeidere.

Bærekraftig ledelse gir bedre livskvalitet

Så hva er fellesnevneren i disse betraktningene? Det har blitt tydeliggjort at mennesker motiveres av mening og hensikt, at ledelse må være tillitsbasert og støttende, samt gi spillerom. Når investorene og eiermakten også forstår dette og ser det som endel av samfunnsansvaret, så er det grunn til å håpe at krisen har lagt grunnlaget «for å bygge tilbake bedre». Og det beste av alt - det lønner seg. Organisasjoner og bedrifter er ikke lenger et middel, men et mål i seg selv for å gi livskvalitet, sosial bærekraft og bærekraft for miljø.



Sertifiserte organisasjoner

Sertifisering fra Great Place to Work

Sertifiseringen fra Great Place to Work har satt en internasjonal standard for å anerkjenne de gode arbeidsplassene i samfunnet. Sertifiseringen kvalifiserer ansvarlig ledelse i tråd med FNs bærekraftsmål og ESG-krav i finansiell sektor. Studenter, arbeidstakere, kunder og samarbeids-partnere ønsker å være trygg på at organisasjonen de arbeider for eller samarbeider med faktisk er en god arbeidsplass.

Våre opplevelser på arbeidsplassen har direkte sammenheng med organisasjonens prestasjoner og resultater. Sertifiseringen gir derfor ledelsen en unik sjanse til å prioritere god ledelse.

Sertifiseringen er basert på en absolutt vurdering i forhold til nivået på norske virksomheter. Dette kartlegges gjennom nasjonale representative studier. Derfor vet vi at de som blir sertifisert lykkes med egen kultur og ledelse.

Sertifikatet utstedes fortløpende gjennom hele året og under finner du organisasjoner som er sertifisert av Great Place to Work.

Ønsker du mer informasjon om hvordan din organisasjon kan bli sertifisert, så besøk gjerne nettsiden til Great Place to Work i Norge for å lese mer om dette, eller ta kontakt for en konkret gjennomgang.



Om Great Place to Work

Great Place to Work er den ledende globale ekspert på å utvikle, opprettholde og anerkjenne gode arbeidsplasser. Gjennom våre tjenester og prosesser lærer organisasjoner om den direkte sammenhengen mellom god arbeidsplasskultur og gode forretningsresultater.

Ta ut organisasjonens fulle potensial

Great Place to Works metode den eneste der det er påvist direkte årsakssammenheng mellom en høy score og gode finansielle resultater – den mest krevende av sammenhenger. Forskning viser en tydelig positiv sammenheng mellom kvaliteten på kultur og ledelse, slik denne blir avdekket gjennom våre målinger, og forretningsmessige effekter.

Ved å gi organisasjoner muligheten til å sammenligne opplevelsene på egen arbeidsplass med den mest pålitelige og omfattende definisjonen av en god arbeidsplass, håper vi å gi verden en global standard for hva mennesker kan forvente å oppleve på arbeidsplassen. I tillegg vil dette gi ledere et praktisk rammeverk for å ta ut organisasjonens fulle potensial.

Vårt perspektiv, våre modeller og prosesser er utviklet ved å kartlegge millioner av medarbeideres opplevelser på arbeidsplassen, undersøke praksisene til tusenvis av organisasjoner, og lytte til utallige ledere.

Tillit, stolthet og fellesskap

Kort oppsummert er en god arbeidsplass et sted der relasjonene betegnes av en sterk grad av tillit, og der det er stolthet og fellesskap. Medarbeiderne på gode arbeidsplasser føler seg motivert av mening, mestring og autonomi. En bærekraftig organisasjon defineres av strukturer som underbygger det at vi når våre resultatmål med mennesker som utvikler seg og gjør sitt beste, og at vi arbeider sammen som et team i fellesskap.

Mange av de mest innovative og anerkjente organisasjonene i verden har tatt i bruk metodikken til Great Place to Work, og i Norge måler vi årlig over 500 virksomheter fra alle typer bransjer og størrelser, private, offentlige og ideelle.

Det spiller ingen rolle hvor langt en organisasjon har kommet i utviklingen. Vi i Great Place to Work er med på veien for å gjøre prosessen så effektiv og god som mulig. Sammen tar vi de første skrittene på veien mot en tillitsbasert kultur med stolthet og fellesskap på din arbeidsplass.



Norges Beste Arbeidsplasser

Great Place to Work har det siste året gjennomført den mest omfattende datainnsamling og analyse gjort av norske arbeidsplasser. Det er underlaget for den 18. årlige kåringen av Norges Beste Arbeidsplasser.

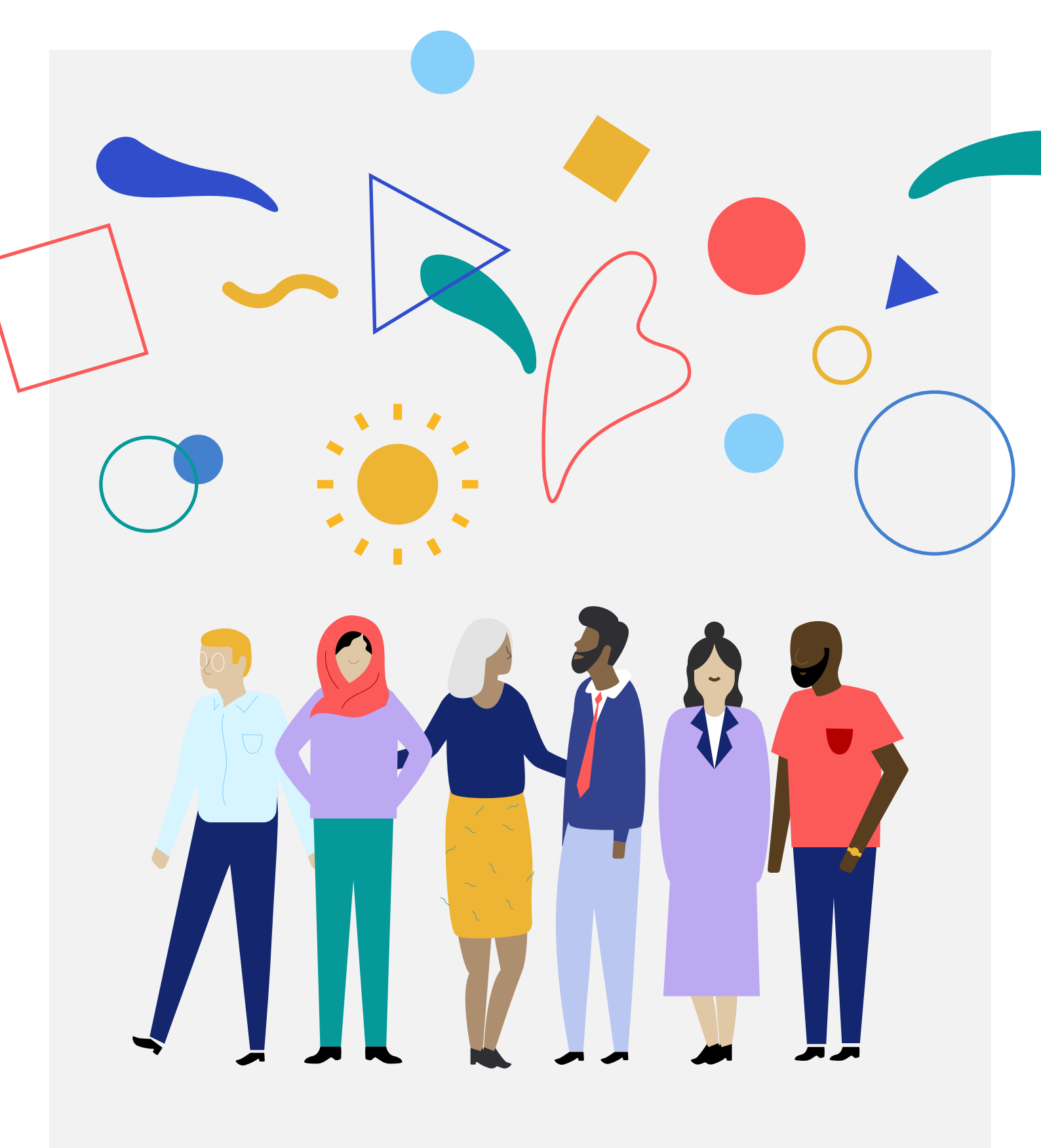
Hensikten er å løfte frem de organisasjonene som har lyktes med fokuset på kultur og effektivt lederskap. Norges beste arbeidsplasser gir organisasjonene ytterligere anerkjennelse for sin innsats for et bærekraftig samfunn og resultater de kan være stolte av.

Uavhengig av kåringen av Norges Beste Arbeidsplasser, måler Great Place to Work tilstanden i norsk arbeidsliv gjennom representative undersøkelser i alle sektorer og størrelseskategorier. Dette viser – i absolutte tall – kvaliteten på kultur og ledelse i gjennomsnittsbedriften og hva som skal til for å være blant de beste.

Kåringen er altså basert både på en absolutt vurdering i forhold til nivået på norske virksomheter, og på en relativ vurdering i forhold til andre kvalifiserte kandidater. Derfor kan vi med sikkerhet hevde at de som kåres er blant Norges Beste Arbeidsplasser.

Første milepælen på veien til å bli anerkjent er ved å få bekreftet at organisasjonen er en «god» arbeidsplass gjennom Great Place to Work-sertifiseringen.

Vår misjon i Great Place to Work er å skape et bedre samfunn ved å støtte utviklingen av flere fantastiske arbeidsplasser for alle!



www.greatplacetowork.no