

Endringsledelse

Del 1

Anders Dysvik

- **Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI**
- **Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI**
- **Hovedfag pedagogikk fra Universitet i Oslo**
- **Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret med 7 års ledererfaring**

Først

- Tenk på en leder du har hatt tidligere som fikk deg til å ønske å være på jobben og ønske om å «gi noe ekstra»
- Hva gjorde personen?
- Skriv ned og diskuter med personen ved siden av deg



Hørt dette før?

- De ansatte er vår viktigste ressurs
- Jeg praktiserer management by walking around
- Hel ved
- Jeg stoler på mine ansatte
- There is no I in TEAM!

Management-babbel-Bingo

Kryss av i hver blokk når du hører ordet under et møte, seminar eller telefonsamtale.

Når du får fem blokker horisontalt, vertikalt eller diagonalt, rop **Bingo!!**

Være tydelig	Strategi	Satsning	Fokus	Evaluerer
Insentiv	Omstilling	Ta grep	Infrastruktur	Inngrep
Kvalitet	Utfordring	Spisse	Konsept	Nettverk
Flagge	Ta tak i	Ressurs	Prosess	Laget
Nyskaping	Proaktiv	Inkubator	Initiere	Lederskap

Kilde: http://www.itk.ntnu.no/ansatte/Andresen_Trond/kk-f/fra151001/0466.html!

http://svadagenerator.no/

File Edit View Favorites Tools Help

Google Search More Sign In Convert Select

Google™ This page is in Norwegian. Translate it using Google Toolbar? [Learn more](#) Not in Norwegian? [Help us improve](#) Translate Turn off Norwegian translation

Klarspråk

- Svadagenerator
 - [Generell svada](#)
 - [Helseadministrativ svada](#)
 - [Forsikringssvada](#)

Klarspråk – Klart språk i Staten

Generell svada

Du kan gå fram på to måter:

1. Full pakke: Generatoren har laget en tilfeldig setning for deg. Klikk eller trykk mellomromtasten for å lage en ny.
2. Gjør det selv: Plukk ut ett ord eller uttrykk fra hver kolonne (1–7).

På grunnlag av en særlig effektivisering maksimeres oppfølgingen innenfor satsingsområdet.

100%

<http://svadagenerator.no/>

Lederes beslutninger baseres ofte på

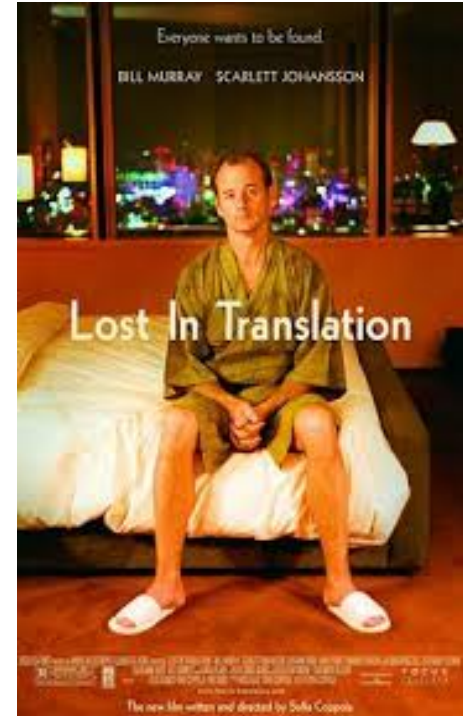
- Hva de har gjort tidligere og hva de tror har vært effektivt – erfaring
- Hva andre gjør – ”causal benchmarking”
- Ideologi og tro – ideer om hvordan ting burde være
- Hva de tror de er gode til
- Det som blir diskutert og det som er i tiden – ”trends and hypes”
- Det konsulenter og andre tilbyr og markedsfører



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

Hvor opptatt er praksis av beste evidens?

- Mindre opptatt av kompleksitet og langsiktighet enn av kortsiktige moteinnretninger med raske (effekter)
- Ledere har begrenset kunnskap om hva som motiverer ansatte og hvorfor
- Evidens med stor E versus liten e
- Organisasjonspolitikk og posisjoner tilegnet over tid



Briner, R. B., & Rousseau, D. M. 2011. Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1): 3-22.

<http://www.businessweek.com/articles/2013-11-13/microsoft-ranking-system>

Microsoft Kills Its Hated Stack Rankings. Does Anyone Do Employee Reviews Right?

By Joshua Brustein | November 13, 2013

Companies & Industries

Read Shared Discussed

Zuckerberg Seeks a Pound of Flesh From Lawyers Who Sued Facebook

Gone in an Instant: How One NBA Player Lost \$110M

IBM Is in Even Worse Shape Than It Seemed

How Cheap Oil Could Become a Real Problem for Airlines

Obamacare Insured Millions, but That Doesn't Mean They Like It

IBM Is in Even Worse Shape Than It Seemed

How Cheap Oil Could Become a Real Problem for Airlines

Gone in an Instant: How One NBA Player Lost \$110M


Apple Pay Is Too Anonymous for Some Retailers

Obamacare Insured Millions, but That Doesn't Mean They Like It

FedEx Ground Says Its Drivers Aren't Employees. The Courts Will Decide

China Embraces a Russia Cut off From Western Capital

Feedback





Konsensjef Jon Fredrik Baksaas i Telenor. Selskapet innfører nå karaktersystemer for alle sine ansatte.

Telenor gir karakterer til ansatte

Telenor har begynt å gi de ansatte karakterer, på linje med en rekke andre norske bedrifter. Internasjonalt går imidlertid stadig flere vekk fra denne måten å bedømme ansatte på.

NTB

Publisert: 24. januar 2014 06:35 Oppdatert: 24. januar 2014 09:39



Advertisement for Lende: Trenger du lån til ny [car image] Kr Skriv beløp [Sok i dag! button] Få svar på dagen

Har dette noe med lønnsomhet å gjøre?

Syv ledelsespraksiser for suksessrike organisasjoner?

- Jobbsikkerhet
- Svært selektiv rekruttering med fokus på holdninger og væremåte
- Selvstyrte team og desentralisering av beslutningstaking
- Konkurransedyktig lønn basert på organisatoriske resultater
- Store investeringer i trening og utvikling
- Små statusforskjeller
- Utstrakt deling av informasjon



Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.

Eller konvensjonell ledelse (Fortune 500)?

- Få de ansatte til å være opptatt av sine egne karrierer
- Få de ansatte til å undertegne kontrakter som gjør det lett å bli kvitt dem hvis nødvendig
- Velg ut ansatte på bakgrunn av tekniske ferdigheter, ikke holdninger og væremåte
- Kjøp talentene i stedet for å utvikle de
- Fokuser på kortsiktige prestasjoner og inntjening
- Reduser arbeidskostnader gjennom outsourcing og bruk av midlertidig arbeidskraft
- Fokuser på penger som viktigste drivkraft og motivator
 - store bonuser og opsjoner til ledere og nøkkelpersonell
 - individuelle incentiver og prestasjonsbasert belønning til alle andre
 - store interne lønnsforskjeller



Kilde: O'Reilly & Pfeffer (2000)

Data fra 19,319 organisasjoner tilsier forpliktelsesbasert HR

- Prestasjonsbasert belønning (kollektiv)
- Trening
- Lønnsnivå
- Deltakelse og involvering
- Selektiv rekruttering
- Intern rekruttering (fremfor ekstern)
- HR-planlegging
- Fleksible ordninger i forbindelse med arbeidstid
- Opplegg for klagebehandling
- Jobsikkerhet

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter?
A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Og i tillegg viser det seg..

- At fremtidig avkastning på selskapets aksje er mellom 2.3 og 3.8% høyere for selskaper rangert blant de 100 beste organisasjonene å arbeide for i USA sammenlignet med deres konkurrenter
- Data samlet inn i perioden 1984 til 2011
- Kontrollert for risiko, egenskaper ved organisasjonen, bransjeresultater og ekstreme tilfeller

Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*. doi: [dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0046](https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046)

Men kontroll er jo så enkelt...

- En studie av et representativt utvalg av callsentere i USA
- **Kontrollbasert HR:** Prestasjonsstatistikk, hvor ofte lederne lytter på telefonsamtaler, hvor stor andel av lønnen som er bonusbasert
- **Forpliktelsesbasert HR:** Medarbeidernes muligheter til å påvirke eget arbeid, bruk av selvstyrte grupper, interne karrieremuligheter, fastlønnsnivå, tilstedeværelse av pensjonsordning og jobbsikkerhet
- Kontrollbasert HR: flere oppsigelser og høyere turnover
- Forpliktelsesbasert HR: færre oppsigelser og lavere turnover
- Jo flere oppsigelser og jo høyere turnover, desto dårligere kundeservice

Batt, R., and Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover:

Human resource practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717

Ber DNB stanse overvåking av ansattes pauser

Datasystemet til kundebehandlerne i DNB Liv overvåker hvor lange pauser de ansatte tar.

JOB E24 Publisert: 30.01.2012 07:46, Oppdatert: 30.01.2012 07:49

Nå reagerer Finansforbundet på det de mener er en overvåking av de ansatte, skriver Dagens Næringsliv.

- Dette viser hvor galt et kan bære av sted når ledelsen ukritisk innfører et målesystem på individnivå, sier advokat Pål Behrens i Finansforbundet til avisen.

Ifølge en timeplan for pauser har kundebehandlerne rett på følgende pauser i løpet av dagen:

- To faste pauser på ti minutter hver fra mandag til torsdag
- Ti minutter til en pause fredag
- 20 minutter til en pause til på fredag, såkalt fredagskos
- 15 minutter til «Vital-trim» to ganger i uken.
- Atte minutter til «private gjøremål, toalettbesøk, røykepauser, private telefonsamtaler, avislesing, og andre gjøremål, utenom faste pauser»

- Vi måler hovedsakelig ikke den enkelte medarbeider, men målet teamet over tid for å kunne planlegge riktig bemanning, sier han til Dagens Næringsliv.

[Les flere økonominyheter på E24](#)

20 people recommend this. Be the first of your friends.

Foto: iStock

SpareBank 1 MARKEDSDIREKTØR - SPAREBANK 1-
ALLIANSEN
 SpareBank 1
 Sted: Oslo | Frist: Snarest

NB FINANSRÅDGIVER - BANKKONTOR
 FAUSKE/ROGNAN
 Myrlandtebanen ASA

Søk etter en stilling... **SØK**

VIS ALLE STILLINGER >>

JOB KURS OG KONFERANSER

CONTROLLEREN
 Kan Econa AS

06.03 - 21.03 | Oslo
MILJØSTYRING (M02)
 Teknologisk Institutt

20.03 | Oslo
STYREARBEID FRA A Å C
 Kan Econa AS

21.03 - 22.03 | Oslo
EXCEL FOR CONTROLLERE OG ØKONOMISVARLIGE
 Kan Econa AS

27.03 | Oslo
KONTANTSTRØMANALYSE
 Kan Econa AS

27.03 - 29.03 | Oslo og Stavanger
LEAN STRATEGI, LEDELSE & ORGANISERING L102

VIS ALLE >>

FORSIDEN Siste saker

de4
 SEARCH & CONSULTING

visindi

Solér
 Executive Search - Recruitment - Consulting

IMPACT
 www.impact.no

smartpeople
 SEARCH+SELECTION

H
 Hartmark

randstad

Adecco Select

primepeople
 HR SOLUTIONS

ambire

B&B
 B2BSALG.NO

NORBECB MARKLUND
 REKRUTTERING

Definisjon

“statement that explains the meaning of a term (a word, phrase, or other set of symbols)”

Tydelig ledelse?



Rettighetskultur? Eller fraværende ledere?

Autonomi

Rolleklarhet

- +	+ +
- -	+ -

Hva kjennetegner flertallet av dine medarbeidere eller kolleger?

Alternativ Y

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

Alternativ X

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

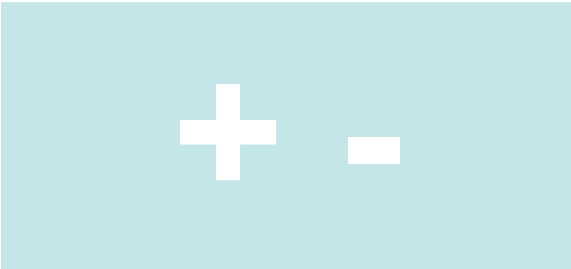
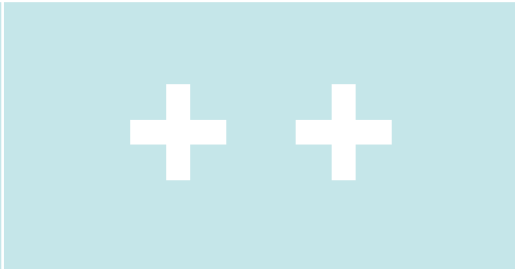
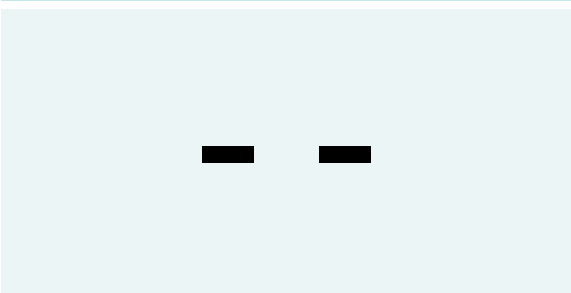
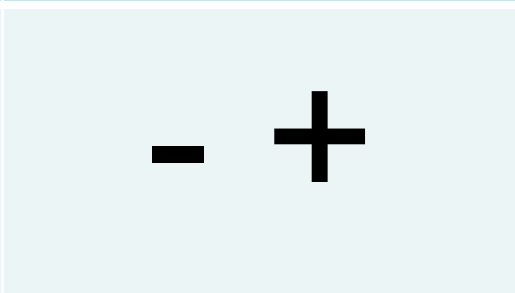
Dersom teori-X er en dårlig beskrivelse, hvorfor

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

Arbeidslyst

KAN

VIL





Måleinstrument for støttende ledelse

- **Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger**
- **Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben**
- **Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier**
- **Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg (r)**

Støttende ledelse og organisatoriske resultater

- **Jo mer støttende ledelse desto bedre organisatoriske resultater**
 - organisasjonsenhetene med øverste kvartil av støttende ledelse hadde i gjennomsnitt *38 prosent* bedre resultater enn organisasjonsenhetene i det laveste kvartilet av støttende ledelse
 - og desto mer opplevde medarbeiderne å bli investert i og satset på
- **Data fra ca. 550 medarbeidere fra 75 bensinstasjoner**

Dysvik, A., & Kuvaas, B. 2012. Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5): 651-664.

**Men dette er jo enkelstudier,
hva viser oversiktsstudier
innen feltet? Det er jo mange
meninger om hva god ledelse
er?**

Forskning på leder–medarbeider-relasjoner (LMR)

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

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

Forskning på leder–medarbeider-relasjoner II

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

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

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

Støttende ledelse →

Mestringsklima

Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima?

• Et prestasjonsklima?

- måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegers prestasjoner
- oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
- fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/ prestasjonene
- er det viktig å prestere bedre enn andre

• Et mestringsklima?

- oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
- legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
- blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
- er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. 2013. Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11): 2231-2250.

Og hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima? II

- Et mestringsklima er relatert til en økning i jobbengasjement over tid, mens et prestasjonsklima er relatert til en økning i symptomer på utbrenthet over tid
- Resultatene kan tyde på at det å skape et mestringsklima bidrar til bedre arbeidsprestasjoner og mer hjelpeatferd
- Mens jo høyere prestasjonsklima, desto mindre jobbengasjement og hjelpeatferd

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. 2013. Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11): 2231-2250.

Mestringsklima →

Indre og prososial motivasjon

Ulike typer av motivasjon

- **Ytre motivasjon**

- atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten

- **Indre motivasjon**

- atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører

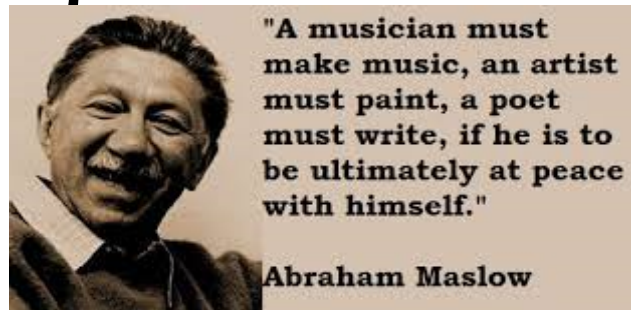
- **Prososial motivasjon**

- bygger på ulike normer for resiprositet eller tilbakebetaling og/eller betydningen arbeidsoppgavene har for andre

- **Viktig skille mellom valgfærd og jobprestasjoner**

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM (2nd ed.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hva skaper indre motivasjon?



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

Indre motivasjon og arbeidskvalitet

- En meta-analyse av 183 studier fra skole, idrett og arbeidslivet blant 212 468 individer viser at det er en moderat til sterk sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjoner ($\rho = .21-45$)
- Indre motivasjon er en sterkere kilde til å forklare variasjon i arbeidskvalitet, mens insentiver (ytre motivasjon) er en sterkere kilde til å forklare variasjon i arbeidsinnsats der direkte incentiveeffekter er til stede

Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. Ford, M. T. 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin. doi: [10.1037/a0035661](https://doi.org/10.1037/a0035661)

Gruppeoppgave

- **Diskuter hvordan dere konkret kan gå frem for å øke ansattes opplevelse av mestringsklima (ikke at alle skal være like)/autonom motivasjon og redusere ansattes opplevelse av prestasjonsklima/ytre motivasjon i egen enhet**

Endringsledelse

Del 2



Gruppeoppgave mål

- **Har du opplevd at mål satt av deg selv eller din nærmeste leder har motivert deg?**
 - Hvis ja, hvorfor?
- **Har du opplevd at mål satt av deg selv eller din nærmeste leder har demotivert deg?**
 - Hvis ja, hvorfor?

Hva er problemet med overdreven målstyring (på individnivå)?

- Til erstatning for reell ansvarliggjøring
- Til erstatning for intelligente avveininger og vurderinger
- Det er bare de som ikke kan eller vil gjøre jobben som trenger klare og entydige delmål
 - men også blant disse vil det virke demotiverende snarere enn skjerpene å bli målt og funnet for lett
- For de som kan og vil gjøre jobben godt vil det ofte virke forstyrrende eller autonomireduserende og dermed *prestasjonshekkende*



Betingelser for at mål kan motivere

- Individuell tilpasning
- Realisme – fokus 4-6 mål
- Relevans – ikke heksejakt
- Måleierskap

Ordóñez et al. 2009

**”Alt som kan telles
teller nødvendigvis ikke;
alt som teller
kan ikke nødvendigvis telles”**

Mål som absolutter

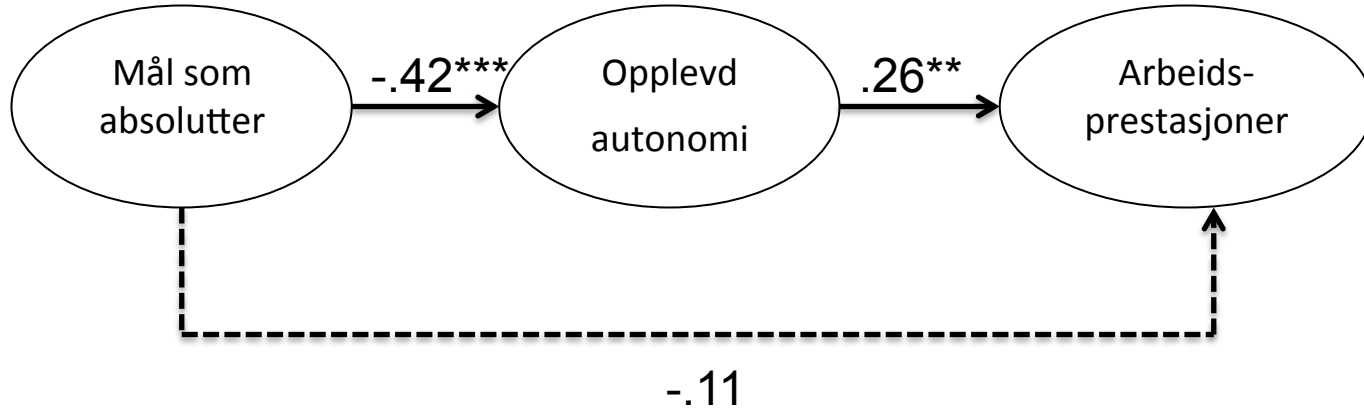
- **Idealet er prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess**
- **Mer vanlig med årlig/halvårlig fastsetting av mål og standarder**
- **Som kan føre til at målene blir oppfattet som utdaterte, overflødige eller gale**
- **Hvis så er tilfellet, skal man fortsatt jobbe mot måloppnåelse eller endre målene?**

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (in press). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Accepted for publication in Human Resource Management.*

Mål som rammer eller absolutter?

- og mangel på måloppnåelse er helt i orden dersom jeg har gode begrunnelser for det
 - og jeg kan selv prioritere andre forhold enn det å nå målene dersom situasjonen skulle tilsi det
 - og kan fritt improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene/målekortet dersom jeg finner det nødvendig
 - og jeg kan fritt fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles
- og manges på måloppnåelse aksepteres ikke selv om jeg har gode begrunnelser for det
 - og jeg kan ikke prioritere andre forhold enn det å nå målene selv om situasjonen skulle tilsi det
 - og jeg kan ikke fritt improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene/målekortet selv om jeg mener det er nødvendig
 - og de gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles

Data fra 154 offentlig ansatte



Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (in press). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Accepted for publication in Human Resource Management*.

Fra resultatmåling til prestasjonsforbedring

Prestasjonsforbedring I

- **En kontinuerlig prosess som ikke *må* inneholde diskrete eller formelle episoder**
 - i motsetning til hvordan prestasjonsledelse *vanligvis* praktiseres
- **Omhandler hvordan å gi effektive tilbakemeldinger**
 - for å få det beste ut hver enkelt medarbeider
 - på tvers av ulike evnenivåer
- **Tilbakemeldinger så tett opp til prestasjonen som praktisk mulig**

Prestasjonsforbedring II

- **Basert på styrker, ikke svakheter**
 - identifisere medarbeiderens styrker
 - gi positive tilbakemeldinger om hvordan medarbeideren bruker sine styrker til å skape ønsket atferd og gode resultater
 - oppfordre til å intensivere bruken av styrkene
 - involvere medarbeideren, tilby valg innenfor strukturer, oppfordre og berømme initiativ
- **Koble korrigerende tilbakemeldinger tett til kunnskaper og ferdigheter**
 - ikke til evner eller stabile egenskaper
 - må følges av spesifikke måter medarbeideren kan utvikle sine kunnskaper og ferdigheter på

Prestasjonsforbedring III

- **Håndtering av manglende, men lite viktige evner**
 - også evner kan utvikles i noen grad
 - medarbeidere kan kompensere for hverandres manglende evner
 - støttesystemer som avlaster manglende evner
 - hjelpe medarbeideren til å forstå at styrkene kompensere for manglende evner for å bevare kompetanseopplevelsen
 - hvis viktige evner mangles bør endring av jobbinnholdet vurderes
- **For å få til dette må lederen kjenne sine medarbeideres evner, ferdigheter, kunnskaper, personlighet og motivasjon**

Prestasjonsforbedring IV

- **Balanse mellom individ og gruppe**
 - en vanskeligere utfordring ved administrative medarbeidersamtaler hvor gruppens prestasjoner kan reduseres (Kleingeld et al., 2011) og relasjonene i gruppen kan bli dårlige (Chen et al., 2011)
 - berøm gruppen i gruppens påhør, ikke beste individ, dersom prestasjonen er avhengig av godt samarbeid
 - berøm kunnskapsdeling for å styrke kompetanseopplevelsen og for å kunne tilby tilstrekkelig autonomi
 - sørg for nye utfordringer når kompetansen øker

Prestasjonsforbedring V

- Fremme prestasjoner gjennom praktisering av forskningsfunnene vedrørende kilder til indre motivasjon og tilsvarende psykologiske tilstander
- Å skape noe meningsfylt sammen med andre er motiverende og engasjerende
- En lederoppgave å bidra til å koble den enkelte medarbeiders bidrag til resultater, prestasjoner eller mening på høyere organisatoriske nivåer

Brukervennlig HR

Bedre mellomledere er ikke nok!

- **Seleksjon av mellomledere med bedre ”menneskelige egenskaper” er viktig, men ikke tilstrekkelig**
- **I tillegg trengs brukervennlig HR**
 - HR som gir mellomlederen mulighet til å bli opplevd som støttende
 - HR som mellomlederen ”tror på” og opplever at gjør medarbeiderne mer motiverte, lojale og produktive
 - HR som målgruppene - bestående av mellomledere og medarbeidere - opplever som nyttig og ”brukandes”

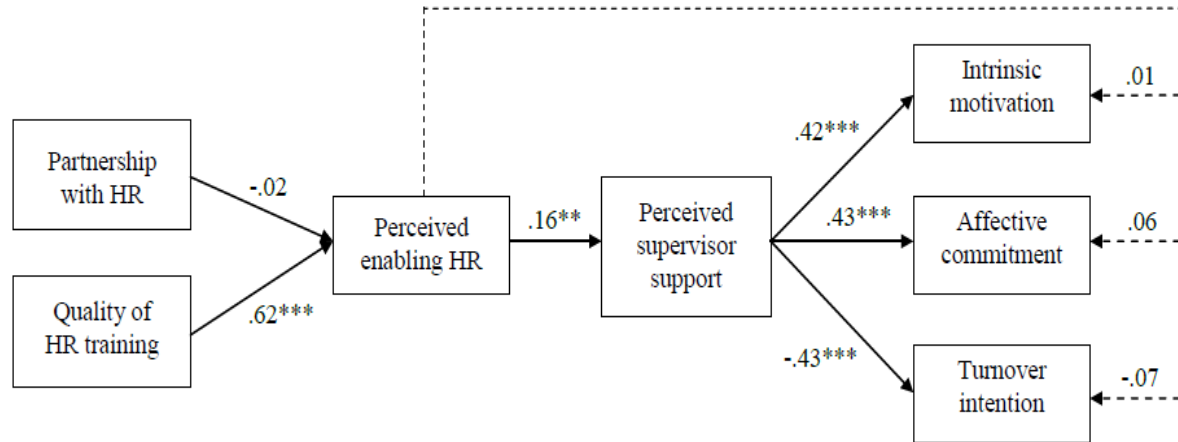
Hva bidrar til lite brukervennlig HR?

- **Linjeledere har fått mer HR-ansvar over tid**
 - ofte uten at de andre oppgavene er redusert
 - ikke tid nok, for kortsiktig fokus og manglende opplæring i implementering av HR
- **HR som ikke er evidensbasert og ikke virker etter intensjonen**
- **HR som ikke tar hensyn til lokale behov**
- **Pådyttet, standardisert, verktøybasert og fragmentert HR**
- **Manglende internt konsistent HR**

Resultater

Data fra ledere (n = 89)

Data fra medarbeidere (n = 639)



Kuvaas, B., Dysvik, A & Buch, R. 2014. Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR. *Journal of Management Studies*

Konklusjoner

- **Mellom- og linjelederen er avgjørende for implementering og effekt av HR-aktiviteter**
 - påvirker opplevelsen/nytten
 - avgjør om HR bidrar til individuell effektivitet
- **Mer rom for linje- og mellomledere til å påvirke HR-aktivitetenes utforming, innretning og implementering**
 - de kjenner medarbeiderne best og har ofte resultatansvaret

Gruppeoppgave



- **Hvilken konsekvens har innholdet vi har gått gjennom for ditt arbeid med endringsledelse i egen virksomhet?**
- **Diskuter to og to og kom frem til spesifikke forslag til videreføring/forbedring av eksisterende praksis(er), eller nye tiltak/praksiser dere ser det er relevant å innføre i egen virksomhet**