

Norges Beste  
Arbeidsplasser **2020**

# Ledelse i en ny tid



**Great  
Place  
To  
Work®**

# Leder

Alle ledere utfordres nå. Først og fremst står mange overfor en fundamental markedssvikt. I tillegg endres forutsetningene for ledelse og samhandling drastisk ved at mange - eller alle - arbeider hjemmefra. De som lykkes har prioritert medarbeiderne og arbeidet tillitsbasert. Nå må vi ta med oss det vi har lært inn i «den nye normalen».

## Ledelsen tar den enkelte medarbeider på alvor

Krisen har synliggjort behovet for trygghet, omtanke, støtte, tydelighet og balanse. Dette er viktige områder for den enkelte medarbeiders motivasjon, engasjement og helse. De beste lederne og organisasjonene har på mange måter klart «å komme nærmere på distanse», ved å strukturere og etablere praksiser, slik at den enkeltes og fellesskapets behov blir ivaretatt.

Fokus på god og «tett på»- ledelse har slik blitt fremhevet i krisen. Læring fra hva som fungerer i dagens situasjon legger grunnlaget for varig bedre ledelse og samhandling, og vil utvilsomt være et sterkt konkurransefortrinn i tiden fremover.

## Tillitsbasert ledelse er viktigere nå enn noen gang

Tillitsbasert ledelse forutsetter gjensidig tillit mellom ledere og medarbeidere. Det betyr at ledere må gi medarbeidere frihet og tillit til å ta valg og avgjøre hvordan arbeidet skal utføres – samtidig som de er tett på og sørger for kontinuerlig dialog.

I en ny og krevende tid er det lett å vike unna eller drukne i møter på Teams, dessverre når behovet for ledelse blir enda viktigere. Medarbeidere trenger ledere som er proaktive og støttende, uten at dette går på bekostning av deres autonomi.

## Fokus under krisen har vært på det nære, fremover må blikket løftes

De siste månedene har fokus på folk - det nære - vært riktig strategi. Samtidig er noe av det viktigste for ledere, å være retningsgivende. Folk søker, motiveres og engasjeres av mening og tydelig formål. Vi ønsker å jobbe i virksomheter som står for noe mer enn det rent kortsiktige, og å se at vårt bidrag er betydningsfullt i en større sammenheng.

Et viktig råd til deg som leder er; løft fokus på retning og mening opp på agendaen igjen. Kompasset må stilles på nytt, og ta alle med på reisen.

## Krisen har utløst imponerende innovasjonsevne

Bedrifter har under krisen omstilt seg med distribuert virksomhet og distanseledelse i et omfang verden aldri har sett før. Endringer skjer i en fart som var utenkelig for bare kort tid siden, og den mye omtalte endringsmotstanden er som blåst bort. Det som ville tatt år, tar nå kun noen få uker.

*Hva kan du lære av coronakrisen, og hvordan kan dere bruke dette videre i din virksomhet? Hvordan kan din organisasjon skape betingelsene for en sterk innovasjons- og omstillingsevne – også i fremtiden?*

I over 30 år og gjennom ulike kriser har Great Place to Work analysert medarbeideres opplevelser i hele verden. Suksessformelen for bedre prestasjoner og økonomiske resultater gjelder fortsatt; lederskap - tillitsbasert ledelse. Dette har blitt enda mer fremtredende når vi nå har stått overfor en krise som krever at vi arbeider på en annen måte enn tidligere.

Den nye hverdagen er her. De lederne som lykkes best er bevisste på hva de gjør og hva som fungerer. De handler helhetlig og med en tydelig hensikt, har fokus på å tilpasse seg det nye og lære av tiden vi har vært gjennom. Å bygge god kultur er ledelsens viktigste oppgave.

Det er bedre for virksomheten, bedre for folk og bedre for samfunnet!

God lesing.



**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
Litt tall fra årets undersøkelse .....	5
De beste er bevisste på hva de gjør – og hva som fungerer .....	6
Ledelse i en ny tid – hvordan komme ut av blindsonen .....	8
Norges Beste Arbeidsplasser 2020 .....	12
Det er ledelsens oppgave å utvikle en god og effektiv kultur .....	16
<b>Sentralt blant Norges Beste Arbeidsplasser:</b>	
01 Når sine resultatmål .....	18
02 Medarbeidere som gjør sitt beste .....	22
03 Medarbeidere arbeider godt sammen som et team .....	26
Halvparten av norske medarbeidere mangler god ledelse – er én-til-én-ledelse svaret? .....	30
Fremtidspektet! Krisen kan endre ledelse for alltid .....	34
Sertifiserte organisasjoner .....	38
Om Great Place to Work .....	40

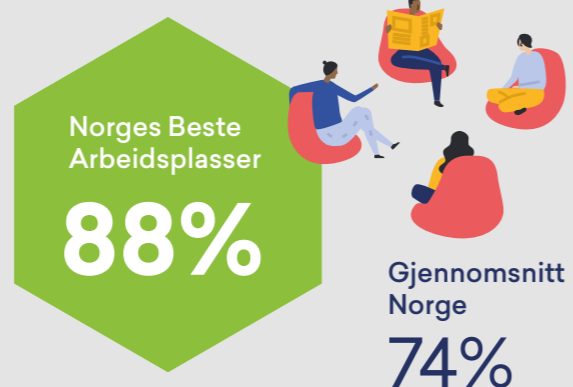
# Hva skiller de beste arbeids- plassene og snittet av Norge?

## Medarbeideren...

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



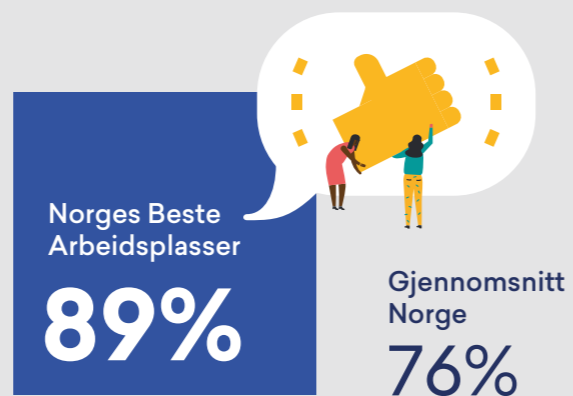
...opplever et **fellesskap**  
på arbeidsplassen



...er **stolt** av jobben  
som gjøres



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

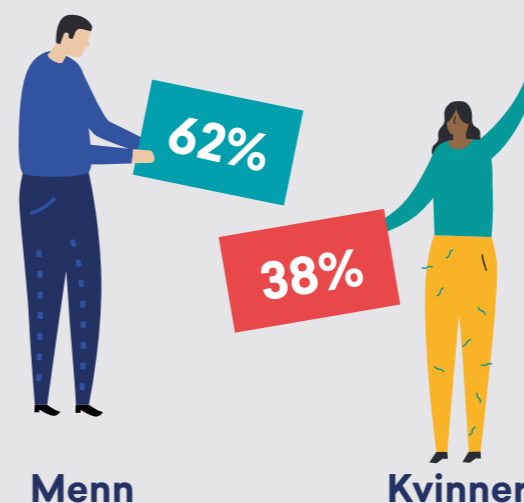


Tallene viser % andel medarbeidere som bekrefter at opplevelsen er «ofte sant» eller «nesten alltid sant».

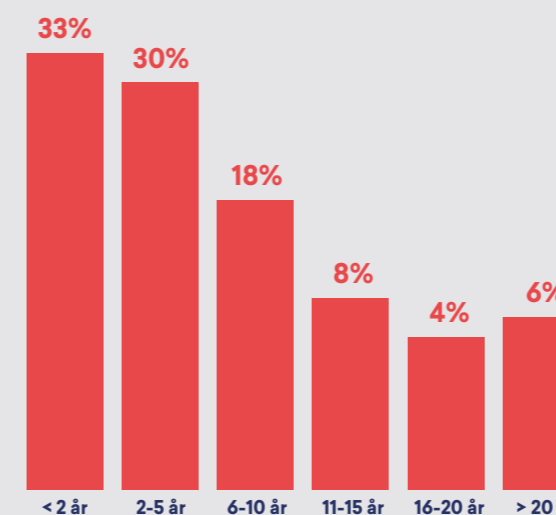
# Litt tall fra årets undersøkelse

## Demografi

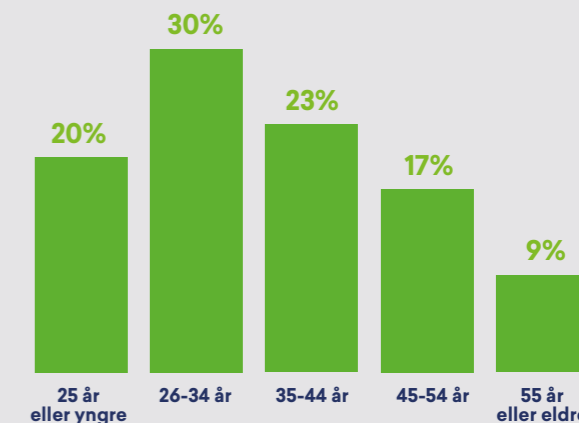
### Kjønn



### Ansiennitet



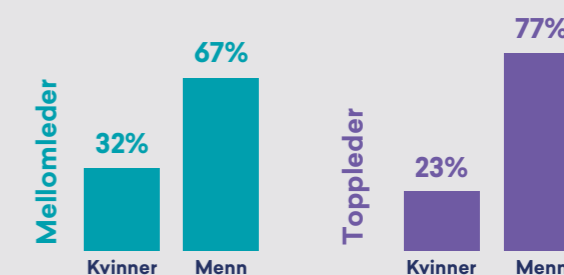
### Alder



### Ledelsesnivå



### Kjønn ledernivå



# De beste er bevisste på hva de gjør – og hva som fungerer

De beste arbeidsplassene arbeider strategisk, strukturert og målrettet med å utvikle en god og tillitsbasert kultur, som igjen gir grunnlag for gode prestasjoner og lønnsomhet. De er bevisste på hva de gjør, hva som fungerer – og ikke minst hvorfor de gjør det. Måten ledelsen opptre på og hva de gjør, samt organisasjonens praksiser, henger sammen med hvem de er og det de tror på. Dette skaper en rød tråd i kulturen, gir grunnlag for gode opplevelser og tillit i relasjonene på arbeidsplassen.

## Byggesteiner, opplevelser og effekt

Kultur og lederskap er byggesteiner for å skape de rette opplevelsene i en virksomhet. Alt man gjør som leder blir veiet og vurdert på ulike måter. Formelle og uformelle praksiser eller strukturer er med å påvirke opplevelsene og relasjonene internt.

*Er vi bevisste på hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvilken effekt vi ønsker at det skal ha?*

De fleste organisasjoner er ikke bevisste nok. Dette resulterer i mye unødig ressursbruk. Det er når vi bruker de rette innsatsfaktorene at vi skaper de opplevelsene som er avgjørende for at hver enkelt ønsker å bidra og gi noe ekstra. Da følger de ønskede effektene.

De organisasjonene som lykkes i å utvikle kulturen systematisk på denne måten, opplever bedret renommé, flere kvalifiserte jobbsøkere, lavere sykefravær, lavere turnover,

bedre kundeopplevelser, høyere grad av innovasjon, og høyere topplinjevekst.

Forskning viser at kulturen ved de beste arbeidsplassene – som gjør det godt over tid – har flere likheter, og spesielt én fellesnevner: *gjensidig tillit*.

*Nøkkelen for å skape fremragende arbeidsplasser er å bygge og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner.*

Følgelig baserer gode ledere seg på lederstil, praksis og prinsipper som fremmer tillit i relasjonen til den enkelte, og tilstreber dermed en kultur som gjennomføres av gjensidig tillit.

## Tillitsbasert ledelse lønner seg

Tillitsbasert ledelse handler om å lede og skape resultater gjennom tillit. Tillitsbasert ledelse er basert på et positivt menneskesyn; troen på at mennesker har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre og bidra til fellesskapet.

Med dette som utgangspunkt handler ledelse om å skape de nødvendige forutsetningene for at mennesker kan og vil ta ut sitt beste. Som leder må man bidra til å utløse energien og engasjementet hos medarbeiderne. Det betyr å lede gjennom å gi ansvar og myndighet til medarbeiderne og sikre felles retning rundt formål, samt støtte utvikling av ferdigheter, kunnskap, mestring og motivasjon.

Tillitsbasert ledelse har stor betydning for en organisasjons effektivitet og resultater. Når medarbeidere opplever å bli stolt på, tar de også større ansvar for å nå organisasjonens mål og er mer villige til å bruke egen kompetanse og kreativitet til å skape nye og bedre løsninger. Tillit i relasjonene bygger dermed en positiv spiral hvor organisasjonen som helhet presterer bedre, fordi menneskene – enkeltvis og samlet – gir av sitt beste og presterer bedre.

## Strategisk kulturutvikling

Strategisk kulturutvikling starter med en bevissthet om hvorfor

## De beste arbeidsplassene er bevisste på hva de gjør på følgende områder:

<b>Inspirere</b>	Hvordan inspireres medarbeiderne til å føle at deres jobb har større betydning enn at det kun er en jobb?
<b>Kommunisere</b>	Hva er karakteristisk for hvordan ledere kommuniserer og deler informasjon med de ansatte?
<b>Lytte</b>	Hvordan kan de ansatte stille spørsmål, komme med tilbakemeldinger, eller på annen måte kommunisere med lederne? Hvordan blir medarbeidere involvert og oppmuntret til å dele nye forslag, ideer og måter å gjøre ting på?
<b>Anerkjenne</b>	På hvilken måte viser organisasjonen at de setter pris på ansatte og gir dem anerkjennelse for bra arbeid, innsats og andre gode prestasjoner?
<b>Utvikle</b>	Hvilke muligheter er det for faglig og personlig utvikling for medarbeiderne i deres organisasjon?
<b>Omtanke</b>	På hvilke måter hjelper dere medarbeiderne med å balansere arbeidsliv og fritid, og hvordan støtter dere den enkelte i viktige og utfordrende perioder i livet? Hvordan sikrer dere mangfold og inkludering på arbeidsplassen?
<b>Ansettelse og velkomst</b>	Hvordan sikrer dere at dere ansetter medarbeidere som passer inn i kulturen og som bidrar til organisasjonens vekst, og hvordan tar dere imot nyansatte og sørger for at de integreres i kulturen?
<b>Feire</b>	Hvordan oppmuntrer dere til humor og fellesskap, og hvordan feirer dere team- og/eller organisasjonens suksesser?
<b>Dele</b>	Hvordan sikrer dere at kompensasjon oppleves rettferdig i organisasjonen? Hvilke veldedige, miljømessige eller andre samfunnsansvarlige initiativ har dere?

organisasjonen eksisterer, «hvem er vi og hva skal vi oppnå». Strategien handler om å finne ut av hva som skal til for å komme dit, og aktivt utvikle en sterk tillitsbasert kultur.

En enkel måte å definere kultur på er «den måten vi gjør ting på her hos oss». Den beste måten ledere kan påvirke kulturen på, er å lede den kulturen de ønsker å skape. De handler i tråd med organisasjonens overliggende verdier og formål, med tillit som fundament.

De beste er bevisste på hvordan deres organisasjons- og lederpraksiser fungerer. Gjennom å kontinuerlig strukturere, kartlegge og analysere de praksisene og strukturene som eksisterer i organisasjonen, vil ledere få

et bedre utgangspunkt til å gjøre riktige prioriteringer, justere, forbedre og treffe riktig med det de gjør.

## Hvordan kan man påvirke opplevelsen av tillit?

Gjennom omfattende internasjonal forskning er det definert områder hvor ledelses- og organisasjonspraksiser har mest påvirkning for å skape en kultur preget av tillit. Dette er områder hvor alle ledere bør ha et bevisst forhold til hva de gjør, hvordan de gjør det og hvorfor. Ikke minst er det viktig å se på sammenhenger mellom de ulike tiltakene og sikre at de trekker i samme retning.

*De beste arbeidsplassene klarer med dette å nå sine resultatmål, i samarbeid*

*med mennesker som gjør sitt beste og arbeider godt sammen som et team – i et tillitsfullt miljø.*

## Den viktigste verdien

Flere virksomheter ser nå sammenhengen mellom kultur og bedre resultater, og setter derfor mennesker og kultur som øverste strategiske fokus. Dette er fordi kulturen påvirker hvordan vi har det, hvor godt vi jobber sammen og om vi når våre ambisjoner.

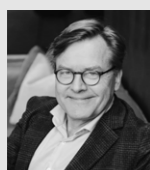
*De som lykkes har en ekte tro på at folk er deres viktigste verdi – og handler deretter.*

**Fra alle oss i Great Place to Work**

# Ledelse i en ny tid – hvordan komme ut av blindsonen

## Hva vi kan lære av de beste lederne

En leders evne til å forstå blindsonen i egen organisasjonskultur er kanskje det viktigste skillet mellom gode og dårlige ledere. Den nye arbeidshverdagen har gjort dette skillet mye tydeligere og øket interessen for tillitsbasert kultur og ledelse. Mens stadig flere ledere innser verdien av tillitsledelse, er det fremdeles altfor få som vet hva det innebærer i praksis.



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

### De beste leder gjennom kultur

De beste lederne erkjenner sammenhengene mellom ledelse, kultur og resultater. De leder gjennom kultur, og forstår hvorfor tillitsbasert ledelse – som foster mening, mestring og autonomi – gir bedre samhandling og høyere verdiskaping.

Deres innsikt er gjerne basert på nysgjerrighet, kritisk lesing, gode samtaler, observasjoner og tid til refleksjon – og den understøttes av forskning.

Her er tre viktige erkjennelser som deles av de beste lederne:

#### 1. Kultur er virksomhetens avgjørende konkurransefaktor

Empiri og forskning viser gjennomgående at det er en direkte og sterk positiv sammenheng mellom kultur og resultater. Det gjelder i team og i virksomheter, både i privat og i offentlig sektor – og i idrett eller i familier. Der hvor flere mennesker samhandler er kultur – hvordan vi gjør ting her hos oss – avgjørende for hvor godt vi lykkes.

Et fellestrekk i de beste virksomhetene er at ledelsen er svært bevisst kulturens avgjørende betydning for virksomhetens resultater på de fleste områder, og at de omsetter denne innsikten i handling. De prioriterer kultur og ledelse, og gjør dette til et nøkkelområde og en integrert del av virksomhetens strategi.

Samtidig erkjenner de beste lederne at en tillitsbasert kultur er den mest effektive kulturen. En slik kultur foster motivasjon, samhandling og prestasjoner. Dette bekreftes gjennom våre tall og av uavhengig forskning.

For de beste lederne er derfor utvikling av en tillitsbasert kultur ledelsens og ledernes viktigste oppgave – den kan ikke delegeres.

#### 2. For ledere flest er egen kultur i en blindsonen

Mange ledere har et svært ubevisst forhold til egen organisasjonskultur. De opplever ikke den samme kulturen som sine medarbeidere og kjenner lite til forskjellene. De har en stor blindsonen på et kritisk

område for virksomhetens verdiskaping.

Great Place to Work kjenner tilstanden i norsk arbeidsliv gjennom representative nasjonale målinger i alle sektorer og størrelseskategorier – Nasjonal Tillitsindex.

I norske gjennomsnittsbidrifter har ledelsen en blindsonen – avviket i ledelsens perspektiv – på 45% i forhold til egne medarbeidere. Dette gjelder enten virksomheten er i privat, offentlig eller frivillig sektor. Lederne og deres medarbeidere opplever ikke den samme virkeligheten. Dette har store negative effekter for produktivitet og verdiskaping, både for den enkelte virksomhet og for norsk økonomi, og er kritisk i forhold til omstillingsevne og fornyelse.

Dette er svært tydelig i forhold til de beste virksomhetene. Her er ledelsens blindsonen på under 5%. Det betyr at ledelse og medarbeidere i praksis har samme opplevelse av kulturen – de er i samme båt og vil kunne møte nye utfordringer og muligheter med betydelig bedre forutsetninger.

#### 3. Kultur synes ikke, haster ikke, og nedprioriteres konsekvent

Mange ledere mener prinsipielt at kultur er viktig – eller avgjørende – men klarer likevel ikke å gjøre det til en integrert del av virksomhetens lederhverdag og strategi. De oppfatter ofte kultur som komplisert, lite konkret og tidkrevende. Typisk vil de nedprioritere eller delegere området til HR.

Noen ledere mener at andre lederoppgaver er mye viktigere – gjerne ting som er konkrete, kortsiktige eller kan tallfestes. For slike ledere er kultur et mykt område preget av ord og følelser – uten målbare effekter.

Nasjonal Tillitsindex og våre analyser viser at kultur

i stor grad ikke prioriteres og er utenfor lederne komfortsonen. De fleste mangler språk, tall, trening eller metoder som gir mening – og de er heller ikke tilstrekkelig nysgjerrige til å utfordre egne innsikter og holdninger.

På dette kritiske området for virksomhetens verdiskaping handler svært mange ledere i blinde – de vet ikke hva de ikke vet – de vet ikke at de ikke vet – og de vet ikke hva de skulle gjøre eller hvordan.

#### De beste lederne gjør kultur til en integrert del av virksomhetens strategi

Spørsmålet for mange ledere er hva de skal gjøre – helt konkret – for å komme ut av egen blindsonen og gjøre virksomheten i stand til å utvikle en mer effektiv kultur.

Her er fire kritiske og konkrete initiativ som beskriver hva de beste virksomhetene gjør for å lykkes:

#### 1. Foreta regelmessige målinger

Regelmessige målinger er en forutsetning for innsikt, læring og utvikling. Hva som måles, hvordan det måles, og ikke minst hvorfor det måles, er kritisk for nytteverdi og effekt.

De færreste målinger og metoder gir hverken et presist og samlet bilde av kvaliteten på kultur og ledelse, eller retningsorientert innsikt til forbedringsarbeid. Dette bidrar til å forklare hvorfor mange ledere tviler på at kultur og ledelse kan måles, eller opplever slike målinger som lite meningsfulle. Uten å måle er det imidlertid umulig for ledelsen å redusere egen blindsonen.



Kultur er samhandling og motivasjon. De beste virksomhetene har derfor oppdaget at kultur best kan evalueres gjennom å måle kvaliteten på relasjonene i virksomheten, og at kvaliteten på tillitsrelasjonen mellom medarbeidere og ledere er den avgjørende faktoren for å avdekke god ledelse.

## 2. Beslutte å bruke tid og etablere et dedikert Ledelsesforum

En viktig forutsetning for å lykkes er at ledelsen må velge å bruke tid på kultur og ledelse. Fordi kultur ikke brenner og aldri haster, må det være et bevisst og aktivt tilvalg – det må komme som følge av erkjennelse og refleksjon i ledelsen og være en forretningsmessig beslutning: vi ønsker å bruke tid på dette, vi vet hvorfor, og det lønner seg.

De beste virksomhetene etablerer en dedikert arena for refleksjon og utvikling av ledelse og kultur – et «Ledelsesforum» med regelmessige samlinger. Toppledelsen bruker dette forumet aktivt for å engasjere ledere og mellomledere til – sammen – å skape og ta ansvar for virksomhetens kultur gjennom ledelsesutvikling.

Hensikten med Ledelsesforum er å tydeliggjøre og sammen forstå hva god ledelse er, utvikle virksomhetens lederpraksiser, og forstå og utvikle egen lederrolle og lederadferd. Dette arbeidet delegeres ikke til HR. Dette er kjernen i ledelse og er sentralt for god ledelse. HRs rolle er å være en støttefunksjon.

## 3. Utvikle en tydelig Ledelsesplattform

De beste topplederne engasjerer lederne i oppgaven med å tydeliggjøre hva som skal kjennetegne god ledelse i virksomheten – og hvorfor. De driver frem og videreutvikler en «Ledelsesplattform» som sammenfatter og konkretiserer virksomhetens kultur gjennom verdier, prinsipper og praksiser for god hverdagsledelse – knyttet opp mot virksomhetens formål.

Hensikten er å gi alle ledere felles holdepunkter for å utøve og utvikle egen ledelse, støtte medarbeiderne i utviklingen av autonomi og godt medarbeiderskap, og synliggjøre virksomhetens kultur og verdigrunnlag både internt og eksternt.

## 4. Kontinuerlig forbedring gjennom systematiske og integrerte læringsprosesser

De beste virksomhetene bruker systematisk resultatene fra sine målinger som input i forbedringsarbeid som er integrert i deres regulære sykluser og arbeidsprosesser. Typisk har de beste designet to parallelle prosesser for arbeidet – nedenfra-og-opp og ovenfra-og-ned.

«Lytteprosessen» – nedenfra-og-opp – har til hensikt å klargjøre for ledere og medarbeidere hvorfor opplevelsen av kultur og ledelse er slik den avdekkes i målingene, vise at ledelsen ønsker feedback og tar kultur på alvor, samt engasjere medarbeiderne i forbedringsarbeidet. Den består gjerne av workshops på alle nivåer i organisasjonen og bidrar til å skape en felles innsikt og samlet eierskap til prioritert forbedringsarbeid. Prosessen er avgjørende for å forstå hvorfor kultur og ledelse oppleves slik det gjør, og redusere derved lederens blindsoner.

«Ledelsesprosessen» – ovenfra-og-ned – har på sin side til hensikt å bruke innsikt fra «lytteprosessen» for å omsette denne til felles bevisstgjøring og i prioriterte tiltak og læring knyttet til ledelsesutvikling og lederutvikling. Typisk vil Ledelsesforum spille en avgjørende rolle for felles refleksjon, forbedring av ledelsesplattform, og for iverksetting av nye lederpraksiser. For den enkelte leder vil ledermøter og regelmessig 1:1 med hver enkelt medarbeider være de viktigste arenaer for utøvelse og utvikling av egenledelse.

## Covid-19 – et tidskille?

For ledere som har erkjent egen blindsoner – og for oss som til daglig arbeider med eller forsker på hvordan kultur og ledelse påvirker resultater – er det vanskelig å forstå hvorfor ledere flest ikke bruker mer tid og oppmerksomhet på kultur. Gitt all forskning og empiri på området er det også overraskende at ikke flere ledere har et bevisst forhold til tillitsbasert kultur og ledelse som kritisk konkurransefaktor.

Denne manglende bevissthet er alvorlig når omgivelser og forutsetninger er i sterk endring. Da er det dårlig lederskap å ikke ha fokus på det eneste området der ledelsen har full styring – egen kultur og ledelse – særlig når dette er avgjørende for produktivitet og resultater.

Etter Covid-19 og overgangen til en ny arbeids-hverdag observerer vi at mange ledere er blitt mye mer bevisst egen blindsoner og verdien av å lede gjennom tillit.

Kanskje var det en pandemi som skulle til for at flere ledere skulle bli mer nysgjerrige og ta steget mot å gjøre kultur til et konkurransefortrinn.



# Norges Beste Arbeidsplasser 2020












## Norges beste arbeidsplasser 20-49 medarbeidere

Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	<b>Fotoware</b> www.fotoware.com		26	1. gang
2	<b>AbbVie</b> www.abbvie.no		43	7. gang
3	<b>Tribia</b> www.interaxo.no		46	7. gang
4	<b>Transcendent Group</b> www.transcendentgroup.com		28	7. gang
5	<b>Amgen</b> https://www.amgen.no/		21	1. gang
6	<b>Volvo Cars</b> www.volvocars.no		39	1. gang

## Norges beste arbeidsplasser 50-199 medarbeidere





Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	<b>Vitari</b> www.vitari.no		100	7. gang
2	<b>Geodata</b> www.geodata.no		143	6. gang
3	<b>ONE Mars</b> www.mars.no		67	5. gang
4	<b>TrønderEnergi</b> www.tronderenergi.no		180	2. gang
5	<b>Fana Sparebank</b> www.fanasparebank.no		109	2. gang
6	<b>Volkswagen Møller Bilfinans</b> www.volkswagenfinans.no		70	3. gang
7	<b>EiendomsMegler 1 Innlandet</b> www.eiendomsmeidler1.no/hedmark		73	1. gang
8	<b>SAS Institute</b> www.sas.com/no		60	6. gang
9	<b>Eidsiva Bredbånd</b> www.eidsiva.net		157	2. gang
10	<b>RSM</b> www.rsm.global/norway/nb		187	3. gang
11	<b>Selvaag Bolig</b> www.selvaagbolig.no		85	3. gang
12	<b>HELP Forsikring</b> www.help.no		156	1. gang
13	<b>IST</b> www.ist.com		65	1. gang
14	<b>Entro</b> www.entro.no		55	1. gang
15	<b>DigiPlex</b> www.digiplex.com		73	1. gang

## Norges beste arbeidsplasser 200-499 medarbeidere

Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	<b>Mnemonic</b> www.mnemonic.no		220	8. gang
2	<b>Cisco</b> www.cisco.com/c/no		469	9. gang
3	<b>EiendomsMegler 1 Midt-Norge</b> www.eiendomsmegler1.no/midt-norge		271	9. gang
4	<b>FINN.no</b> www.finn.no		458	15. gang
5	<b>DHL Express</b> www.dhl.no		329	5. gang
6	<b>Olivia</b> www.oliviarestauranter.no		473	4. gang
7	<b>ice</b> www.ice.no		296	3. gang
8	<b>Basefarm</b> www.basefarm.com/no		308	5. gang
9	<b>Thermo Fisher Scientific</b> https://www.thermofisher.com/no		206	1. gang



## Norges beste arbeidsplasser 500+ medarbeidere

Nr.	Arbeidsplass		Antall medarbeidere	På listen for...
1	<b>Sopra Steria</b> www.soprasteria.no		1737	14. gang
2	<b>Reitangruppen</b> www.reitangruppen.no		615	11. gang
3	<b>Norgeshus</b> www.norgeshus.no		1433	5. gang
4	<b>BDO</b> www.bdo.no		1629	6. gang
5	<b>Specsavers</b> www.specsavers.no		639	1. gang
6	<b>McDonalds</b> www.mcdonalds.no		3131	9. gang





# Det er ledelsens oppgave å utvikle en god og effektiv kultur

## Refleksjoner fra topplederene ved Norges Beste Arbeidsplasser

Topplederne i organisasjonene på førsteplassene i hver sin størrelseskategori ved Norges Beste Arbeidsplasser, deler sine refleksjoner vedrørende ledelse og kultur. Alle er enige om at det er ledelsens oppgave å bygge en god og effektiv kultur, og at dette fører til gode prestasjoner og resultater.



**Anne Gretland**  
CEO i Fotoware

Norges Beste Arbeidsplasser 2020,  
1. plass i kategorien 20-49 medarbeidere

*«Take care of the inside, and the inside will take care of the outside.»*

Dersom folk har det bra på jobb og føler seg trygge, samtidig som de blir utfordret til å vokse, så leverer de også bedre resultater. For at en toppleder skal lykkes med bedriftens mål og vekst, så må en få medarbeiderne med på denne reisen. Når alle vet hvor selskapet er på vei, og ser klart og tydelig sitt bidrag, vil de også føle eierskap og prioritere riktig ift. bedriften sine hovedmål.

*Ledelsen må ikke bare snakke om kultur, men skape kulturen.*

Som toppleder handler det om å bygge og forme en ledergruppe som har de kjerneverdiene som skal til for å bygge en god kultur, og at dette arbeidet blir en like viktig del av lederagendaen som vekstmål og budsjetter.

Jeg forventer at mine ledere tar sitt lederansvar på alvor, og går foran som gode eksempler. Ingen må være for gode for å ta i et tak selv, ikke engang topplederen.

*Mitt råd til andre toppledere er at dersom du ikke allerede gjør det, så må du begynne å se mennesker!*

### Refleksjon ved coronakrisen

*De selskapene med en sterk selskapskultur fra før, er de som takler coronakrisen best.*

Dette fordi folk allerede står sammen og stoler på hverandre. Det er de som er med på fellesmålet, og som kan snu seg raskt rundt i krisesituasjoner.



**Asle Sjørbotten**  
Daglig leder i Vitari

Norges Beste Arbeidsplasser 2020,  
1. plass i kategorien 50-199 medarbeidere

Det er medarbeiderne i Vitari som skaper de gode kundeopplevelsene, veksten og resultatene. En god og effektiv kultur er derfor en nødvendig forutsetning. Det må starte med folka!

*Det viktigste vi forventer fra våre ledere er at de setter medarbeiderne først; «Folka er strategien».*

Vi har jevnlig ledelsesforum for alle med lederansvar, der «kultur og ledelse» er agendaen. I tillegg er det alltid relevante kulturbyggende saker på agendaen i ordinære ledermøter, og alle ledere skal gjennomføre hyppige 1:1 samtaler med sine medarbeidere.

*Mitt råd til andre toppledere er å være transparent.*

Involver medarbeidere i strategiprosesser, og i det dere får til sammen. Løft frem gode prestasjoner, og fokuser på at «sammen er vi best». Se på det som en langsiktig og gjentakende prosess, for det tar tid å bygge kultur.

*I Vitari skal alle føle seg fri til å gjøre «strategisk eksperimentering» og drive forbedringer.*

Feiler du, så lærer du. Har du rett, har du vært innovativ.

### Refleksjon ved coronakrisen

*I coronakrisen har vi lært at vi må evne å kunne mobilisere hele organisasjonen ved dramatiske og uforutsette hendelser.*

Vi har sett at endringsviljen og – evnen er stor når man må, og at verdien av et fellesskap og en helhetlig kultur er uvurderlig.



**Tønnes Ingebrigtsen**  
CEO i mnemonic

Norges Beste Arbeidsplasser 2020,  
1. plass i kategorien 200-499 medarbeidere

I arbeidet med å utvikle en god kultur er det viktig med samsvar mellom retorikk og handling, samt konsistens i å gjøre det rette fremfor det bekvemmelige.

*Tillitsbasert ledelse kommer til å bli mer viktig fremover.*

Autonomi og muligheten til å ta avgjørelser uten for mye innblanding, er avgjørende for å lykkes og gjøre en god jobb. Alternativet er gjerne regelstyring, som vi antar å være lite produktivt for kreativitet og problemløsning.

*Mitt råd til andre ledere er å ikke løse problemer, før du har skjont dem.*

Kartlegging av egen virksomhet og hvordan situasjonen er, er et godt sted å starte. Det å utvikle og benytte seg av de ressursene selskapet allerede har, har vi god erfaring med i mnemonic.

*Over tid vil god kultur gjenspeiles i resultatene.*

### Refleksjon ved coronakrisen

*Det kan se ut som om coronakrisen setter fart på prosesser som allerede var underveis.*

Teknisk er digitalisering et opplagt eksempel. Organisatorisk blir ansatte nå mer autonome, i og med at de ikke er fysisk på arbeidsplassen.



**Kjell Rusti**  
Adm. dir. i Sopra Steria

Norges Beste Arbeidsplasser 2020,  
1. plass i kategorien 500 + medarbeidere

*Nøkkelen for å lykkes med varig fokus på kultur er langsiktighet og kontinuitet – både i verdsett og i ledelse.*

Å utvikle en god og effektiv kultur er et av de viktigste aspektene ved ledelse. Ved siden av fagkunnskap og økonomisk forståelse, er det å forstå mennesker og hva som driver dem avgjørende for resultater.

*Vi må arbeide faktabasert med kultur på samme måte som med andre KPI'er.*

Kultur er på agendaen i ledermøter, lederforum, salgsforum, allmøter etc. Vi fokuserer også på utdanning og kontinuerlig påfyll til alle ledere gjennom lederutviklingsprogrammer og coaching.

*Tilhørighet, trygghet og tillit er avgjørende for å skape gode prestasjoner og resultater.*

Ledere som arbeider tillitsbasert gjør organisasjonen smidigere og mer løsningsorientert. Dette bør være en selvfølge, men flere selskaper baserer seg ofte på rapportering – som da preger kulturen.

*Mitt råd er at alle må finne sin form – men ledelse må appellere både til hjerte og hjerne.*

### Refleksjon ved coronakrisen

*Under coronakrisen viser selskapet hva de står for.*

Den måten vi oppfører oss mot medarbeidere og kunder i disse tider viser dine sanne verdier. I Sopra Steria står vi sammen for å nå lenger – med sterke budskap om å hjelpe hverandre i arbeidet.



## De beste arbeidsplassene når sine resultatmål – Gjennom å inspirere, informere og lytte

Det handler om at medarbeidere kan fokusere sin energi på å oppnå virksomhetens mål, uten distraksjoner som kan komme fra et miljø preget av lav tillit, slik som dårlig kommunikasjon, internpolitikk og mangel på tydelig retning.

### • Ledelsen INSPIRERER

gjennom å hjelpe medarbeidere med å få følelsen av at deres arbeid har betydning for virksomhetens formål, visjon og mål.

### • Ledelsen deler

**INFORMASJON** åpent og ærlig slik at medarbeiderne kan bidra og delta aktivt i organisatoriske prosesser.

### • Ledelsen LYTTET

ved å være tilgjengelige, slik at medarbeidere kan stille spørsmål, bli involvert og komme med forslag, og uttrykke bekymringer.

### De beste inspirerer

Inspirasjon handler om at hver enkelt medarbeider skal oppleve seg betydningsfull i organisasjonen, samt føle eierskap til formål og retning.

De beste arbeidsplassene deler suksesshistorier og oppnåelser hyppig. De kobler suksessen sammen med medarbeidernes innsats, og fremhever hvorfor jobben de ansatte gjør er viktig i alle ledd. De er tydelige på hensikten med det de driver med, og viser hvilken påvirkning

det har utenfor virksomheten. Da skapes en opplevelse av at de er med på noe større enn seg selv, og at det ikke «bare er en jobb».

De involverer medarbeiderne i utforming av både verdier og strategi, da de vet at medarbeiderne sitter på viktig kompetanse, og at involvering bidrar til økt eierskap ovenfor organisasjonens kultur og retning. Det er en tydelig rød tråd mellom kulturen, og det som gjøres internt og eksternt.

### De beste informerer

De beste tilstreber en åpen, ærlig og transparent kultur. Hyppig informasjonsstrøm som gjenspeiler en slik kultur bidrar til mer ro og trygghet i organisasjonen, større aksept for beslutninger og mer fokus på prestasjoner.

De bruker flere og ulike kommunikasjonskanaler og metoder for å nå alle medarbeidere, uavhengig av stilling og lokasjon. De skaper en nærhet til organisasjonens ledelse, og ledelsen gjør det til en prioritet å delta på møter – både formelle og uformelle. Mellomledere har en aktiv rolle i informasjonsstrømmen i organisasjonen.

Informasjon er lett tilgjengelig og forståelig, og de vet hvilken informasjon som er viktig for den enkelte og når. De beste

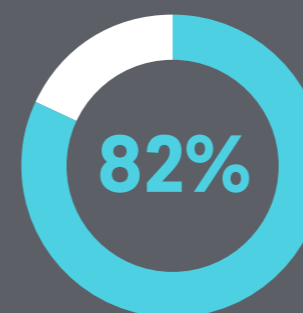
legger også opp til uformelle kommunikasjonskanaler og samhandlingsverktøy, der alle medarbeidere også kan dele informasjon.

### De beste lytter og involverer

De beste tar hver enkelt på alvor og er oppriktig interessert i medarbeidernes innspill og tanker. Fundamentet for innovasjon og omstillingsevne ligger i effektiv samhandling med alle medarbeidere, og da gjelder det å lytte.

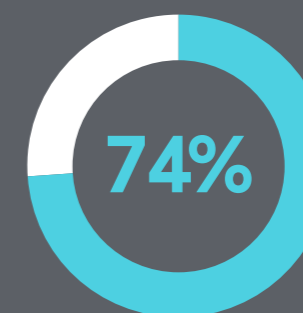
De har varierte og tilgjengelige kanaler for å lytte til sine medarbeidere – også anonymt hvis noen ønsker det. Det åpnes opp for dialog, spørsmål og innspill på møter og andre arenaer. Lederne har jevnlig møter og samtaler med sine medarbeidere, og oppleves ellers som tilgjengelige. De oppsøker aktivt forslag og medvirkning, og har tydelige arenaer for idémyldring og samarbeid.

Ved å tilrettelegge for at medarbeiderne kan drive frem nye og bedre måter å gjøre ting på, skapes en kultur for innovasjon. De beste ønsker å lytte til innspill og involverer medarbeiderne i viktige prosesser da de vet at medarbeiderne sitter på essensiell kunnskap.



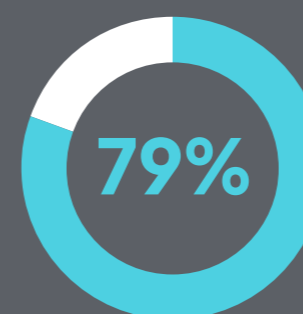
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser føler at de **betyr noe der**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 73%)



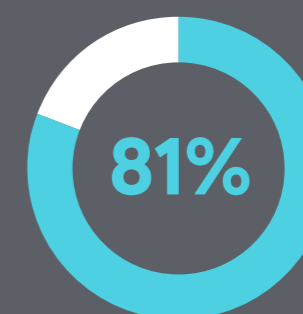
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at **ledelsen involverer** dem i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 55%)



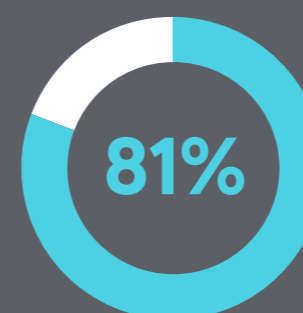
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at **ledelsen informerer** dem om viktige saker og endringer.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 63%)



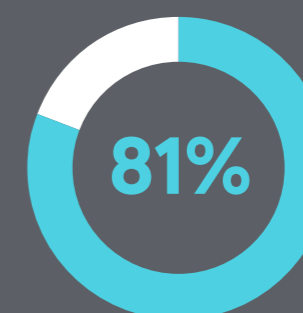
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at **ledelsen søker og svarer** oppriktig på forslag og ideer.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 59%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at **ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal** og hvordan de skal komme dit.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 67%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at **ledelsen er tilgjengelig** og lett å snakke med.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 67%)

I **Vitari** har de sterk tro på at strategien må leve i folka, og at selskaper med suksess kjennetegnes av at alle har eierskap til strategien. Alle medarbeiderne inviteres til kreative samlinger med fokus på strategi. De legger stor vekt på at alle er med og utforme veien videre fordi det er ansatte som møter kundene hver dag, ser trendene, og vet hvor skoen trykker. Vitari har også etablert et eget strategirom som skal være et opplevelsesrom og sted for inspirasjon. Her er svar på overordnede mål, strategi, hvem som har ansvar for hva, og status. De har en skjerm for strategipresentasjonene, og tavle til å skrive ned tanker og ideer. Selskapet bruker også 1:1-samtaler for å koble hver enkelt medarbeider opp mot helheten i selskapet og synliggjøre hver enkelt sin rolle i å nå selskapets mål.

I **Volvo** har de en boks som står tilgjengelig i sosial sone på huset, kalt «Drømmeboksen». Her er flere «drømmekort» tilgjengelig som de ansatte kan skrive på og legge oppi. Medarbeiderne kan skrive hva de har på hjertet, ris eller ros, konkrete forslag, eller drømmer for fremtiden. På hvert allmøte åpnes boksen og innspillene gjennomgås for diskusjon, refleksjon og beslutning. Gode sitater lages om til veggfolie som pryder veggene på huset. Alle forslag blir tatt videre av sosialkomiteen for vurdering og implementering.

I **Reitangruppen** har de Workplace for hele organisasjonen, med tre tydelige mål for lansering: styrke kultur, åpne kommunikasjon og tilrettelegge for vekst. Dette har blitt lagt frem som en Harvard Business Case, og ble kåret som best i Europa på integrasjon mellom Workplace og selskapets andre systemer. Den tydelige strukturen og automatikken i Workplace har vært viktig for å nå deres mål, og den helhetlige, intuitive og medarbeidersentriske løsningen gjør at de har gjort kvantesprang i kommunikasjonsflyten internt. Medarbeidere meldes automatisk inn i grupper ved ansettelse. De har ulike grupper som angår alle, og grupper hvor den enkelte avdeling kan samarbeide og dele informasjon. De har også egne grupper for kultur og inspirasjon. Workplace sprer et enormt engasjement rundt kunnskapsdeling og kulturbygging på tvers av organisasjonen.

**Fana Sparebank** skal være en smidig bank, og jobber derfor med strategi i halvårssprint. De velger noen store prosjekter innen hvert strategiske målbilde, og gjennomfører disse på seks måneder. Dette gjør at de holder et høyt tempo, og hele tiden er oppdatert på hvilke prosjekter som er mest relevante for kunder og ansatte. Sprintene er forankret i overordnede strategier, som oppdateres halvårlig før hver sprint. De gjennomfører også felles «roadshow» på en halvtime annenhver fredag, for å nå ut til alle med statusrapporter i de ulike prosjektene. Her deler prosjektlederne det som har blitt gjort de siste to ukene og hva som skal gjøres de to neste. Prosjektlederne visualiserer også status på plakater til hvert roadshow, slik at ansatte enkelt kan holde seg oppdatert på hva som har skjedd den siste tiden.

I **Fotoware** er de bevisste på hva det vil si å være leder hos dem, og hva som er lederens kvaliteter og verdier. For å sikre at alle blir sett og hørt, vektlegger de at alle får samme opplevelse og blir rettferdig behandlet uavhengig av hvem de rapporterer til. Lederne møtes regelmessig og diskuterer hvordan de kan bli bedre ledere. Det er viktig for dem at det ikke er en «oss og dem»-holdning, og at ledere følger samme regler som alle andre. Alle ledere har 1:1-samtaler med sine team minst en gang i måneden. CEO har 1:1-samtaler med sitt nærmeste team hver måned, i tillegg til 1:1-samtaler med alle ansatte en gang i året. I deres interne undersøkelse spør de medarbeiderne om hva de ville gjort om de var CEO for en dag – som gir folk muligheten til å tenke utenfor sin rolle og se på arbeidsplassen med nye øyne.

I **Eidsiva Bredbånd** har de som et ledd i å få økt delaktighet på allmøtene tatt i bruk et verktøy der alle kan sende inn spørsmål til ledelsen, som blir lest opp og besvart i allmøtet. Selv om man kan rekke opp hånden og stille spørsmål på allmøter, er ikke alle komfortable med det. Nå kan man velge å være anonym, og verktøyet har økt engasjementet rundt allmøtene. Etter møtet blir alle spørsmål besvart skriftlig og gjort tilgjengelig på Microsoft Teams. Om man er forhindret fra å delta kan en likevel få fullt innsyn og oppdateringer.

I **FINN.no** har de laget en egen podcast, om FINN-folk for FINN-folk. Dette for å følge med på det som skjer i organisasjonen på en underholdende måte, og som en gavepakke til tidsklemma og logistikk-kabalen. I et «live-show» stilte ledergruppen til en «spørretime», og ga ansatte muligheten til å stille spørsmål de ønsket. De har også etablert en uformell arena for diskusjon av problemer som de kaller Popcorn & Problem. Det er en halvtime annenhver uke, der to problemer på maks 15 minutter luftes – og alle kan svare. Medarbeidere kan melde inn en utfordring, og få input fra andre fagområder enn det man vanligvis jobber med. Det er en lav terskel for å dele problemer i en uformell diskusjon – og selvfølgelig blir det nypoppa popcorn!

I **EiendomsMegler 1 Innlandet** har de god tradisjon for bred medarbeiderinvolvering og kontinuerlig forbedring. Et eksempel er endret praksis av de ukentlige mandagsmøtene. Under deres årlige «Get together» gjennomførte de workshops der medarbeiderne selv fikk definere hva de ønsket å få ut av mandagsmøtet og hva den skal gi av verdi. Den enkelte får større engasjement og eierskap ved å påvirke innholdet, og se at deres bidrag er viktig. Sammen med salgslederne har de også trent på møteledelse, samt oppfølging av tiltak og beslutninger. Undersøkelser og tilbakemeldinger viser at dagens møteinnhold oppleves som mer relevant, inspirerende og utviklende.

## De beste arbeidsplassene har medarbeidere som gjør sitt beste – når de blir *anerkjent, utviklet* og vist omsorg for

Det handler om at medarbeidere er mer villige til å gi sitt beste når de føler seg trygge, ivaretatt og opplever mestring. De er mer villige til å tilby kreative ideer, og skaper dermed et innovativt miljø.

### • Ledelsen ANERKJENNER

og takker medarbeidere ved å vise dem at de er verdsatt og satt pris på. Dette gjør de jevnlig og på originale måter.

• Ledelsen UTVIKLER sine medarbeidere ved å hjelpe dem med å utvikle sine talenter, utfordre seg selv profesjonelt og bidrar til personlig vekst.

### • Ledelsen VISER OMTANKE

og omsorg for sine medarbeidere ved å se dem som hele mennesker, tilrettelegger for balanse, støtter ved utfordrende eller viktige perioder i livet, inkluderer alle, og husker at ikke alle medarbeidere har samme behov.

### De beste anerkjenner

Anerkjennelse handler om at hver enkelt skal føle seg verdsatt. Dette skaper igjen motivasjon og villighet til å gi ekstra. De beste arbeidsplassene oppfordrer til en kultur for anerkjennelse. Det handler om det som gjøres i det daglige, og at anerkjennelsen oppleves som genuin og ektefølt.

Anerkjennelse blir gitt til riktig tid og på måter som passer den enkelte og kulturen. Godt arbeid og innsats blir verdsatt på varierte og originale måter,

der både medarbeidere og team løftes hyppig frem. Gode oppnåelser knyttes til strategi og visjon. Det er tydelige praksiser ved hva som skal anerkjennes, for eksempel ved etterlevelse av organisasjonens verdier.

De beste gjør et poeng av at alle skal ha muligheten til å bli anerkjent, uavhengig av hvor de er i organisasjonen. De tilrettelegger også for en kultur der medarbeidere spiller hverandre gode og løfter hverandre frem, og blir gitt muligheter til dette.

### De beste utvikler

Å gi hver enkelt medarbeider muligheten til kontinuerlig faglig og personlig utvikling gir mestringfølelse, som igjen fører til bedre prestasjoner og et ønske om å bidra.

De beste skaper en kultur som fremmer læring og utvikling, der samarbeid og deling av kunnskap er sentralt. De har derfor tydelige praksiser og arenaer for læring- og kompetansedeling. De har et læringsmiljø som stimulerer til å ta ansvar for egen læring, samtidig som de opplever støtte.

Medarbeiderne har jevnlig møter med sin leder, og individuelle utviklingsplaner vektlegger både faglig og personlig utvikling. De beste har tydelige arenaer for utvikling, både eksterne og interne, og tilrettelegger muligheter for å kunne delta på dette. De fremmer

interne utviklingsmuligheter, og er transparente i prosesser ved forfremmelser eller stillingsutlysninger internt.

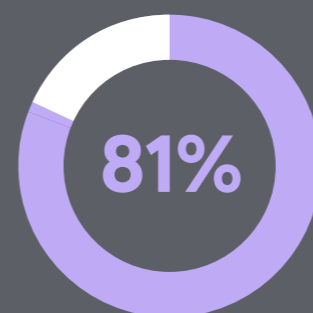
### De beste viser omtanke

Omtanke handler om å skape trygghet og sikkerhet om at man blir ivaretatt dersom noe skulle skje. De beste er bevisste på at ansatte er hele mennesker med et liv utenom arbeidet, og at man yter best når man klarer å balansere eget liv og opplever støtte i ulike livssituasjoner.

De beste har rammer og fleksibilitet som omfavner alle, men tilpasser praksisene til den enkelte og livssituasjonen personen er i – utover det loven krever. De tilbyr goder som forenkler, og skaper trygghet i medarbeidernes hverdag. Hyppig dialog fanger opp om noen føler seg overbelastet.

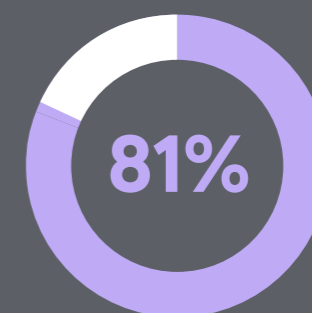
De er oppmerksomme på omfanget av hendelser som skjer gjennom en persons liv, og er bevisste på å gi den støtten som trengs i enhver situasjon. Det handler om å vise en interesse for å understreke det positive i gode hendelser, og være forståelsesfull og tilrettelegge i de vanskelige tidene.

De beste ser verdien av mangfold og har en tydelig strategi som ivaretar dette. De oppfordrer alle til å være seg selv, og sikrer at alle føler seg ivaretatt uavhengig av bakgrunn.



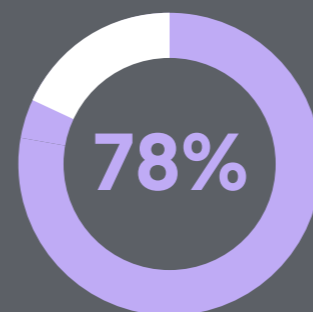
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser får muligheten til å utvikle sin faglige kompetanse.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 62%)



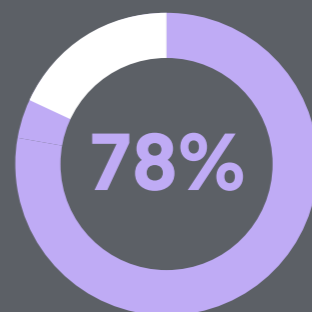
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at de blir oppmuntret til å finne balanse mellom arbeidsliv og privatliv.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 58%)



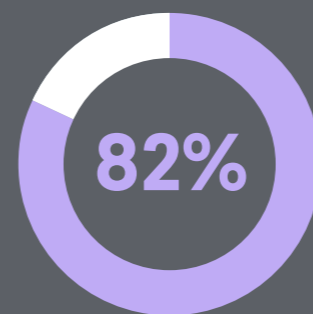
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 57%)



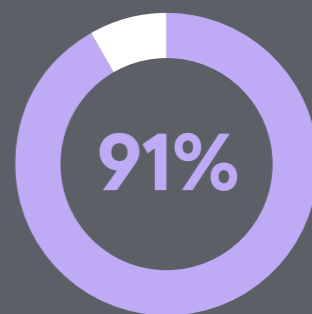
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at ledelsen viser dem oppriktig interesse som person, ikke bare som ansatt.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 55%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at alle har muligheten til å få anerkjennelse.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 69%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at de viser omsorg for hverandre.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 79%)

I **Fotoware** arrangerer de en alternativ versjon av «Secret Santa», der de istedenfor å kjøpe gaver, skriver en «Anerkjennelsespris» til en tilfeldig valgt kollega. Prisen sier hva du verdsetter ved den personen, og alle blir lest høyt på middag ved slutten av året. Ettersom det er helt tilfeldig hvem man anerkjenner, er det kanskje en man ikke har arbeidet tett med. Det gjør det mer verdifullt med ulike perspektiver. I Fotoware anerkjenner de mangfold, og feirer ulike kulturer ved ulike nasjonale høytider. På verdens mangfoldsdag oppmuntrer de alle til å presentere sin kultur. F.eks. med nasjonalmat, nasjonalklær eller tradisjonelle sanger. De samler også på kjøleskapsmagneter fra alle reisene de gjør sammen og mener at mangfold er morsomt og læringsrikt.

I **Fana Sparebank** er ett av bankens strategiske målbilder: «Folk». Under dette målbildet er hospitering en stor del av satsingen. De ønsker å øke bevisstheten på andre avdelingers arbeid, og gjennomførte flere hospiteringer i 2019. Nesten hele banken har hospitert på en annen avdeling. De tror at hospitering kan bidra til økt respekt og forståelse på tvers av avdelingene, som fører til bedre samhandling. De arbeider også med et hospiteringsprogram for nyansatte.

I **TrønderEnergi** har som et uformelt helsetiltak arrangert trappekonkurranse med quiz. Resultatet er en iver etter trapper, mindre brukt heis og aktivering av konkurranseinstinkt for noen. Det er en morsom fellesaktivitet der sunn mosjon gir poeng. Folk har begynt å arrangere møter i en annen etasje enn de selv hører til for å få flest mulig trappetrinn i løpet av dagen. Etasjene blir omsatt til høydemeter, med både kollektive og individuelle mål representert av ulike fjell.

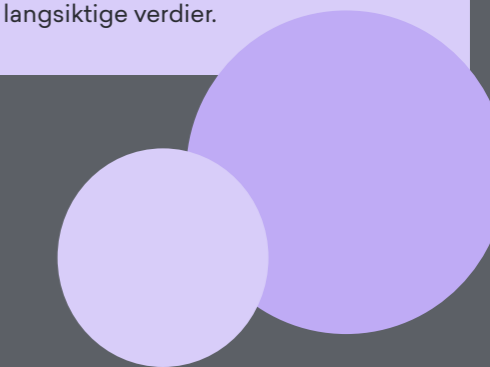
I **Cisco** organiserer de omvendt mentorordning ved å sette sammen de som er tidlig i karrieren med ledere i organisasjonen. De som er tidlig i sin karriere får synlighet på tvers av funksjoner og kan lettere bygge nettverk. Samtidig blir lederne utfordret på det som gjøres og kan søke råd fra friske øyne. De har også eksternt mentorskap, tverrkulturelt mentorskap og mentorskap for nyansatte i salg. Allerede fra oppstart i Cisco får ansatte en buddy som støtter dem, og en mentor som lytter og gir råd. De har verktøy for å fange opp hvordan de får det beste ut av praksisen. Læring skjer i samhandling, og de ønsker med dette å bygge en kultur hvor medarbeidere og ledere støtter hverandre.

I **Olivia** har de etter innspill fra medarbeiderne innført «sølv-oliven» og «gull-oliven» til ansatte som tar kunnskapstester, leverer godt i serveringen, og etterlever Olivias verdier. Dette er forgylte oliven-pins som festes på uniformen og signaliserer gode holdninger og høyt kompetansenivå. Det følger også et ekstra krone-tillegg med disse. Slik belønnes gode holdninger, kunnskap og adferd. Det er også et middel for å etablere kulturen overfor nye medarbeidere – både på eksisterende og nyåpnede restauranter. Alle som får sølv og gull-oliven promottes via deres felles Facebook-side.

I **mnemonic** er de nøye med at ingen ansatte blir sittende med eneansvar for et område, eller er den eneste med kompetanse på et tema. De sørger for at det alltid finnes backup. Dette gjør at ansatte som har jobbet mye kan avspasere, samtidig som deres oppgaver blir ivaretatt. De unngår avtaler med kunder som binder opp ansatte i utilbørlig grad. Avdelingsledere følger nøye med for å fange opp hvis noen jobber mer enn de burde. Ansatte som bor langt unna jobben kan ha en dag med hjemmekontor i uka, og to netter på hotell om de ønsker det. De leier også leilighet til ansatte som har oppdrag langt hjemmefra. Foreldre med eneansvar for barn får muligheten til å jobbe hjemmefra faste dager i uken.

I tråd med **EiendomsMegler 1 Midt-Norge** sin Lean-filosofi ønsker de å delegerer mest mulig ansvar og myndighet til hver enkelt medarbeider, og har derfor forkastet den tradisjonelle ovenfra-og-ned budsjettprosessen. I stedet lager hver enkelt ansatt og prestasjonsgruppe sine egne målbilder for det kommende året, og beskriver hvilke strategiske satsninger og aktiviteter de skal gjennomføre. Det er opp til hver enkelt ansatt og prestasjonsgruppen å bestemme hva de ønsker å oppnå på egen arbeidsplass og sitt markedsområde. Tilbakemeldingene fra organisasjonen er at friheten til å sette egne mål og få bistand til å legge gode planer, er den beste skolen de kan gå for å lykkes som eiendomsmejlere.

I **Sopra Steria** står «Power of Sharing-filosofien» sterkt. De har fokus på en sterk læringskultur, hvor kontinuerlig læring og deling av kunnskap er i kjernen. De har samlet kurstilbud for ansatte under konseptet Learning@Sopra Steria, som er i kontinuerlig utvikling for å tilby ansatte nye og aktuelle kurs. I hovedsak leveres det av egne medarbeidere. Dette sikrer relevant innhold og høyt faglig nivå. I tillegg utvikles medarbeidernes kurslederkompetanse. Bevisst jobbrotasjon mellom ulike prosjekter og prosjektroller brukes også for kompetanseutvikling. De mener at den viktigste læringen skjer i hverdagen, ute i prosjektene og i samspill med andre. Når kompetanse deles og kombineres på ulike måter, skapes langsiktige verdier.



**AbbVie** har under utvikling et internt selvledelsesprogram. Self-Leadership Essentials henter inspirasjon fra nyeste forskning og tar med seg det beste fra deres tidligere erfaringer med Life Navigation programmet, for å lære om hvordan man sikrer balansen mellom arbeid og fritid. Dette er en integrert del av kulturen og introduksjonsopplæringen. Gjennom verktøyet blir man kjent med seg selv, når på døgnet man presterer best, og den enkelte har muligheten til å tilrettelegge arbeidsdagen deretter. De har derfor ikke faste arbeidstider. AbbVie opplever at ved å ta individuelle hensyn, slippe opp og la ansatte selv sørge for god balanse, gir ansatte mye mer tilbake enn forventet.

Hos de beste arbeider medarbeidere godt sammen som et team

– når riktige mennesker blir *ansatt* og *tatt godt imot*, *feirer sammen* og *deler rettferdig*.

Det handler om at medarbeidere samarbeider bedre når de har tillit til hverandre og ser på hverandre som noe mer enn bare kollegaer. Hos de beste arbeidsplassene blir betegnelser som «team» og «familie» ofte brukt for å beskrive opplevelsen av å være en del av et fellesskap som er større enn dem selv.

#### • Ledelsen ANSETTER

mennesker som passer inn i virksomhetens kultur og bidrar til organisasjonens vekst, samt tar imot medarbeidere på en god måte.

#### • Virksomheten FEIRER

personlige milepæler, teamsuksesser og organisatorisk fremgang på distinktive og uvanlige måter.

#### • Det er lagt opp til

**RETTFERDIG DELING**, der fordeling av gevinster blir gjort på en måte som bygger oppunder opplevelsen av rettferdighet og som kommer samfunnet til gode ved å ta aktivt samfunnsansvar.

#### De beste ansetter og ønsker velkommen

Det handler om å se etter en person som kan vokse med organisasjonen, og som passer inn i kulturen, deler dens verdier og har ønsket holdning. De beste følger filosofien «Hire for attitude, train for skills», og vektlegger dette i både rekruttering og velkomst.

De beste annonserer stillingen på en måte som passer for deres kultur, har en tydelig rekrutteringsfilosofi for å dekke

organisasjonens fremtidige behov, og involverer flere nøkkelpersoner i ansettelsesprosessen for å bidra til å ta den riktige avgjørelsen.

Nye medarbeidere blir involvert og engasjert allerede før første arbeidsdag for å føle seg velkomne til fellesskapet så tidlig som mulig. På første arbeidsdagen blir den nye medarbeideren ønsket velkommen på en inkluderende og omsorgsfull måte, både til kulturen, strategien og arbeidet.

Introduksjonen til virksomheten gjøres både profesjonelt og sosialt, og de har gjerne en mentor som støtter i den første perioden. Den nyansatte har jevnlig og strukturerte møter med sin leder, og får et skreddersydd introduksjons- og opplæringsprogram.

#### De beste feirer

De beste oppmuntrer til en atmosfære av moro og fellesskap. De feirer både små og store suksesser, og sørger for et sosialt miljø der man har tillit til hverandre som hele personer.

Feiringen gjøres distinkt for virksomheten, og representerer deres kultur der medarbeidernes felles innsats for oppnåelse av suksess er i fokus. De inkluderer alle medarbeidere i feiringen, for å fremme en fellesskapsfølelse – uten at dette står i veien for mindre sammenkomster. Dette skaper en arena der medarbeiderne blir kjent med hverandre, også på tvers av avdelinger.

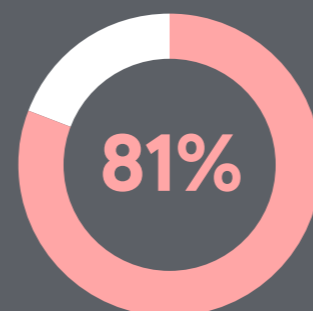
Medarbeiderne får muligheten til å drive frem både uformell og formell feiring selv, for å skape robusthet i feiringen og fellesskapet. Familie og venner kan også bli inkludert i feiringen, som gir en mulighet for de som står nær å bli kjent med organisasjonen.

#### De beste deler

De beste belønner og kompenserer på en rettferdig og generøs måte. De fremmer en følelse av rettferdighet i organisasjonen, ved at det som er inkludert i kompensasjonen er tilgjengelig uavhengig av stillingsnivå og lokasjon. Ledelsen jobber aktivt for å unngå opplevelsen av favorisering gjennom mest mulig transparente prosesser.

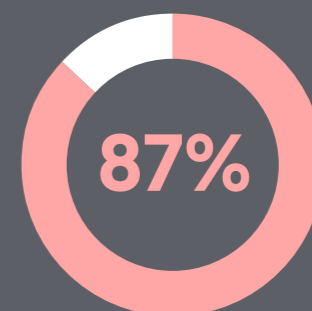
De beste gjør et poeng av å ta et aktivt miljø- og samfunnsansvar. De gir tilbake til samfunnet gjennom tiltak, kanaler og måter som passer til organisasjonens kultur og formål, og kommuniserer tydelig hvorfor de velger akkurat disse tiltakene.

Medarbeiderne blir involvert i valg av formål eller tiltak, og får muligheten til å delta og bidra, for eksempel ved å bruke medarbeidernes kompetanse ved Pro Bono-arbeid. De beste deler aktivt informasjon om hva som gjøres, medarbeidernes innsats, og hvilken effekt dette har. Dette bidrar til å skape stolthet og mening i organisasjonen.



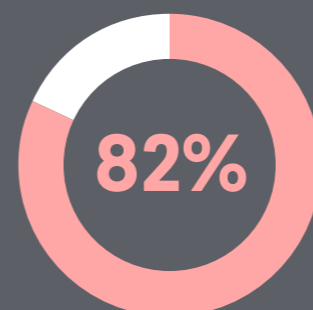
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at ledelsen **ansetter mennesker som passer godt inn**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 63%)



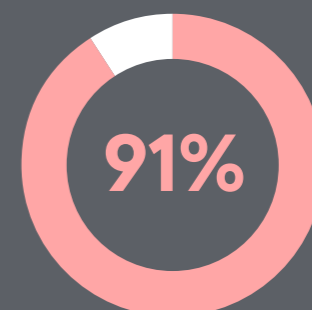
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser synes de **måtene de bidrar til samfunnet på er bra**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 81%)



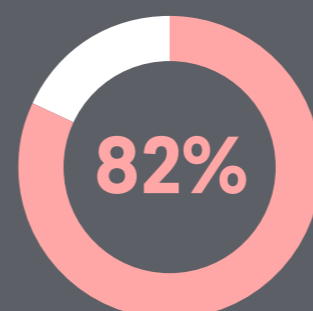
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at de **feirer spesielle begivenheter**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 64%)



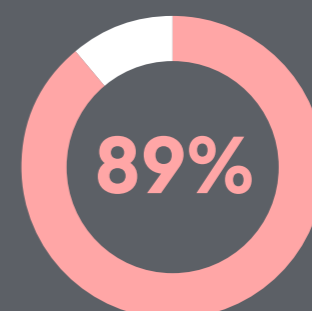
...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at man **som ny i virksomheten føler seg velkommen**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 77%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at det er en **«familie» eller «team»-følelse** der.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 63%)



...av medarbeiderne ved Norges Beste Arbeidsplasser opplever at de kan regne med at **medarbeiderne der er samarbeidsvillige**.

(Det nasjonale gjennomsnittet er 77%)

**Vitari** ønsker å være en viktig del av nærmiljøet. Blant annet er de en «JA-bedrift», og stiller seg positive til forespørsler om å ta imot skoleelever til «arbeidsuker» eller introduksjon til næringslivet. De er også med i Asker Produkt Lauget. Asker Produkt AS tilbyr arbeidsplasser til uføretrygdete med funksjonsnedsettelse, og tilrettelagt opplæring og arbeidstrening for å hjelpe mennesker inn i ordinært arbeid. Vitari bidrar med å tilføre kompetanse og opplæring innen automatisering av administrative løsninger, og systemer for ordrebehandling, betaling og fakturering. De deltar også i Askermarsjen hvert år for å støtte personer med utfordringer i arbeidslivet, og anerkjenne Asker Produkt. Ansatte har også mulighet til å benytte en halv dag med lønn hvert år hvor de bidrar til et veldedig formål.

I **ice** tror de på aktiviteter som er medarbeiderdrevet. Derfor er de fleste sosiale aktiviteter drevet av medarbeiderne og påvirket av dem. Mens ice legger til rette for fellestreningen, er det kolleger som kaller inn til timene og er instruktører. Fellesturer og «Social Fridays» er finansiert av ice, men planlagt og gjennomført av turgruppen eller sosialgruppen. De ønsker å skape følelsen av at de er «ett ice». Både faglig og sosialt legger de opp til at ting skjer på tvers av avdelinger, roller og oppgaver. Deltakere kommer fra ulike deler av organisasjonen til faglige kurs, eller har det gøy sammen på «After Works». Da etableres nye kontakter, og man har fått en ny kollega å spille på, dele erfaringer med eller spørre om råd. Slik får ice en organisasjon hvor menneskene stoler på hverandre, er stolte av hverandre og heier hverandre frem.

I **Geodata** skal første arbeidsdag tilrettelegges slik at nyansatte blir tatt godt imot. På pulten venter velkomtbrev med praktisk informasjon, matbonger til kantinen og en blomst. PC er gjort klar og i mailboksen venter velkomstmil fra HR og personalansvarlig. De første introduksjonsmøtene er lagt inn i kalenderen. Nyansatte får en fadder, og denne ordningen tilpasses den enkeltes behov. Fadderer har blant annet ansvar for faglig veiledning, opplæring i interne systemer og sosial integrering. I perioden før oppstart inviteres også alle nyansatte til alle sosiale arrangementer.

I **DHL Express** sendes «DHL in a Box» til nye ansatte to uker før oppstart. «Velkommen til DHL Express-pakken» blir levert med kurer i DHL-bil. Denne inneholder en miks av små gaver og viktige elementer, blant annet; Video spillebok med DHL Express sin historie og visjon, velkommen-kort fra lederen av avdelingen signert av alle de nye kollegaene, Certified International Specialist-pass (CIS-pass), DHL-halslenke til nøkkelkortet, notatbok og penn, en kopi av opplæringen de skal gjennom og pilarene for anerkjennelse i bedriften, samt en lokal introduksjonsplan for de første tre ukene som er skreddersydd den enkelte stillingen.

I **Cisco** er «the cultural fit» – «magien», det første de ser etter ved ansettelse. De som ikke bare passer inn i kulturen, men som kan være med å drive den fremover. Derfor har de en gjennomtenkt ansettelsesprosess. De har lansert et tverrfunksjonelt Employer Branding Team for å tiltrekke de beste og øke ansattes engasjement. De fokuserer på å bygge et mangfoldig miljø, og tror at de mest spennende innovasjonene skjer når ulik kunnskap, livserfaring og synspunkter kommer sammen. Intervjuprosessen gir leder, team og kandidat muligheten til å se om kjemien og den kulturelle passen er der. De vil vite hva som betyr mest for kandidaten når det kommer til arbeidsmiljøet, og bruker mye tid på å beskrive hvem de er og hvordan det føles å være en del av deres kultur.

I **Eidsiva Bredbånd** inviterer de til felles frokost med quiz i kantina samme dag som allmøte. Tanken er å starte med en god frokost og hjernetrim, og avslutte med premieutdeling før allmøtet. Dette gjør de for å styrke relasjoner på tvers av avdelinger. Før jul gjennomføres familiedag med storfamilien, nære venner og naboer på besøk. På programmet står det «fisking av gaver», juleverksted og ansiktsmaling for de minste, mens voksne får snakket sammen over kaffe og kaker. Administrerende direktør står for høytlesning, og de minste får godtepose fra julenissen. De avslører ikke hvem nissen er, men at han jobber hos dem er det ingen tvil om.

**Specsavers** har et nært samarbeid med Blindeforbundet, da deres visjon og verdier passer sammen. Specsavers mener at alle skal ha tilgang til god øyehelse- og behandling. Dere felles visjon er å hindre unødig blindhet. De gir ikke bare finansiell støtte, men har et nært samarbeid i aktiviteter som engasjerer optikere og medarbeidere i butikkene. De inviterer optikere til å bidra ved organiserte arrangementer som «Synskafeer». På arrangementene får deltakerne gratis kliniske råd og kunnskap om hvordan de kan ta vare på synet. Samarbeidet med Norges Blindeforbund handler om å gjøre en forskjell i folks liv og bidra til fokus på god øyehelse. Alle medarbeiderne fortjener stor takk for deres bidrag til å ta dette samfunnsansvaret på alvor.

I **Transcendent Group** er en to-dagers vinterkonferanse årets høydepunkt der medarbeiderne samles og deler kunnskap. Hovedmålet er å styrke kulturen og samholdet, samt bygge relasjoner på tvers. De gjennomfører «Speed dating», der alle får mulighet til å bli bedre kjent med kollegaer. Alle kontorene forbereder en film der de presenterer deres team og kontor på en morsom måte. Det holdes en prisutdeling der de feirer og anerkjenner kollegaer som har vært ekstraordinære ambassadører for deres kjerneverdier. I 2019 hadde de superhelttema som ramme for konferansen, da et av målene var å styrke stolthetsfølelsen. De holdt en kostymefest, og tjenestelinjelederne delte «superhelt-historier» der de beskrev noe flott medarbeiderne hadde fått til det siste året.

# Halvparten av norske medarbeidere mangler god ledelse

## – er én-til-én-ledelse svaret?

Gode ledere har tett kontakt med sine medarbeidere gjennom jevnlig en-til-en-møter med hver enkelt. Dette er vinn-vinn: for medarbeider, leder og organisasjonen. Hvorfor er dette viktig, og hva skal til? Hvordan gjør de gode lederne det i praksis? I denne artikkelen deler vi fem viktige nøkler for suksessfull gjennomføring av en-til-en-møter.



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

### Motiverte og engasjerte medarbeidere er en drøm for arbeidsgiver

Hvorfor? Fordi motiverte mennesker opplever arbeids glede, de skaper bedre resultater, leverer høyere kvalitet, bidrar til utvikling og forbedring, og jobber mer effektivt.

### Hva er det da som motiverer oss mennesker?

Det handler om handlingsrom og ansvar, å bli involvert og hørt, å bli verdsatt, anerkjent og sett. Det handler om tillitsfulle og gode relasjoner til ledelse og kolleger.

### Hvordan er det i virkeligheten?

Det kan virke vanskelig. Vi har spurt et representativt utvalg medarbeidere og ledere i norske virksomheter om hvordan de opplever dette på sin arbeidsplass. Svarene viser at færre enn

seks av ti medarbeidere opplever at forventninger er tydelige, at godt arbeid og ekstra innsats blir satt pris på, og at ledelsen søker etter og svarer oppriktig på forslag og ideer.

Videre opplever kun halvparten av medarbeiderne å bli involvert i viktige beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet, og bare halvparten opplever at ledelsen viser en oppriktig interesse for dem, og gir tilbakemelding på den jobben de gjør.

Samtidig oppgir tre av fire at de får tildelt mye ansvar, og at ledelsen stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb uten å se dem over skulderen. Behovet for selvbestemmelse er et grunnleggende menneskelig behov, og avgjørende for indre motivasjon. Men motivasjon og arbeids glede handler også

om å bli sett, om tydelighet, anerkjennelse, åpenhet og involvering.

### Hva er det som skal til?

De beste lederne har en genuin tro på menneskers betydning. De tror på medarbeidernes kompetanse, og motivasjon til å gjøre en best mulig jobb. De tør å gi slipp, og å gi medarbeiderne handlingsrom, myndighet og forutsetninger til selv å ta beslutninger.

Samtidig er de tett på. De er tydelige på retning, og sikrer gjensidig og tydelig forventningsavklaringer.

Det viktigste verktøyet for å få dette til i praksis er tette, hyppige og gode én-til-én-samtaler med hver medarbeider.

Gode én-til-én-samtaler kjenne- tegnes av hyppige møter mellom leder og medarbeider. Møter som bidrar til å skape bedre resultater for både leder og medarbeider.

### Hvordan gjør du det?

Én-til-én-samtaler er viktige, men ikke like lett å få til i praksis. Mange ledere hevder at de snakker så ofte med sine medarbeidere at det ikke er nødvendig med egne møter. Men én-til-én er langt mer enn disse samtalene. Det er selve kjernen i hvordan få til det gode tillitsbaserte lederskapet mellom leder og medarbeider i hverdagen. Dette er arenaen hvor leder og medarbeider etablerer og vedlikeholder gjensidige forventninger og forpliktelser. Både når noe fungerer, og når noe ikke fungerer, kreves det at man er «tett-på».

### 1. Kommuniser hensikten tydelig!

Effektivt én-til-én-oppfølgning bidrar til å koble den enkeltes bidrag til overordnet mål, sikrer medarbeiderens delaktighet i egen utvikling, gir leder innsikt, innspill og læring, og bidrar til å styrke åpenhet og tillit mellom leder og medarbeider.

Vær tydelig og bruk tid på å sikre at du og medarbeiderne har felles forståelse av hensikt. Én-til-én hviler på gjensidighet, og leder må sikre at medarbeiderne også ser eget ansvar i å bidra til at dette gir ønsket effekt. Det er begges ansvar, men leder må ta det første steget.

### 2. Lag struktur rundt møtene – ikke byråkrati!

Gode én-til-én-møter er systematiske, støttende, framoverskuende, hyppige, ubyråkratiske og smidige.

Planlegg og avtal faste, regelmessige møter i kalenderen. Her er det viktig å gjennomføre, og ikke kansellere eller utsette på grunn av «viktigere saker».

Gjennomføring kan skje i ulike former; fysisk, digitalt, gå-møter, utenfor arbeidsplassen eller på møterom. Det er innholdet og den gode dialogen som er det viktige.

Ved slutten av en én-til-én-samtale bør oppfølgingspunktene være klare fra begge sider. Videre bør det lages avtaler for når oppfølgingen skal skje. Ansvarliggjør hverandre: Hvem



følger opp og hva er neste steg? Hvem skal involveres, og når skal det tas opp igjen? Bruk resultatene av oppfølging som læring i neste møte; hva fungerte bra og hvorfor?

### 3. Sak og person

GOD DIALOG er det viktige. En god og åpen dialog omfatter både arbeidet og personen. Vi er på jobben som hele mennesker, og 1:1-møter ivaretar både det oppgaveorienterte og menneskeorienterte som er relatert til jobben og oppgavene.

En styrkebasert tilnærming bidrar til utvikling og læring. Gjennom å finne styrkene og fokusere på disse, bidrar dere sammen til å forløse potensiale, og bygger trygghet og tillit til å prøve ut nye ting. Det gjør det også mye lettere å ta tak i det som ikke fungerer godt, og ha en åpen og tillitsfull dialog rundt utviklingsområder. Dette er helt vesentlig i arbeidslivet i dag.

Virksomheter i alle sektorer er helt avhengige av at medarbeiderne kan og vil bruke sin kompetanse og sine ferdigheter til å prøve ut nye måter å jobbe på, og ta i bruk alle de mulighetene teknologien i dag legger til rette for. Som leder må du også ta hensyn til at mennesker er ulike, så individuell tilpasning må det være for å sikre at det gir verdi for de ulike medarbeiderne du har.

### 4. Sørg for gjensidig og løpende forventningsavklaring

God forventningsavklaring gir stor gevinst, men er ofte undervurdert! Tydelige forventninger skaper gjensidig trygghet, styrker relasjonen og den gode dialogen,

og bidrar til å ansvarliggjøre begge parter.

Forventningsavklaringen skal være gjensidig og skje løpende. Vi kan aldri ta for gitt at vi ser ting på samme måte. Forventninger handler om arbeidsoppgavene, men det handler også om hva vi kan forvente av hverandre som personer. En avklaring med oppfølgingsspørsmål om felles forståelse er en god og gyllen regel.

### 5. Ha fokus på læring og utvikling – ikke statusoppdateringer

Én-til-én er et møte mellom to mennesker, hvor det er satt av tid og rom til felles forståelse og læring. Bruk møtene til å se fremover, og lære av det som har skjedd. Hva gikk bra eller ikke bra, og hvorfor? Oppmuntre og støtte medarbeidere i å utfordre egen mestringskompetanse ved å bidra med perspektiver og gode tilbakemeldinger.

Åpne spørsmål er en leders beste venn og bidrar til effektiv toveis kommunikasjon. Det handler om å stille spørsmål på en måte som gjør at medarbeiderne selv ser mulighetene. Det er ikke vanskelig. Begynn, vis genuin interesse og start spørsmålene med hva, hvordan eller hvorfor. Følg opp med nye spørsmål og den gode dialogen er i gang.

### Når vi vet at det lønner seg, hvorfor er det ikke flere ledere som gjør det?

Vi vet at motiverte mennesker skaper bedre resultater, tar mer ansvar, samhandler bedre og bidrar mer til innovasjon og utvikling. Vi vet at tillitsbasert ledelse og gode én-til-én-prosesser støtter opp under medarbeiders motivasjon og

gir bedre resultater. Så hvorfor er det ikke flere som gjør det?

Tiden strekker ikke til, får vi høre. Det sies at det er så mye operativt arbeid at det blir ikke tid til ledelse, men det viser seg til at én-til-én-samtaler er effektiv bruk av tid. En leder som vi samarbeider med hadde følgende å si etter å ha startet med én-til-én-samtaler:

«Jeg gjennomfører hyppige én-til-én-samtaler med alle mine medarbeidere. Da vi startet var noen skeptiske, men etter vi har kommet i gang vil alle fortsette. Det er en myte at det tidkrevende. Jeg opplever at det er en effektiv og god måte å lede på i hverdagen, men jeg tenker at det også er viktig med motivasjonen for å være en leder».

Ja, det er en lang vei å gå, men alt begynner med et første steg.

Så hvorfor ikke igangsette bevegelsen og diskusjonen i egen virksomhet? Det er en mulighet og en vinn-vinn-vinn situasjon for både ledere, medarbeidere og de som virksomheten skal tjene. Se på virksomheten utenfra, anerkjenn styrken som ligger i medarbeidernes motivasjon og driv, og etabler en lederpraksis som bidrar til å utløse denne energien.

### God og bevisst ledelse er en nøkkelfaktor.

Det hviler på gjensidighet i forholdet til medarbeider, men det er ledelsen som må ta det første steget for å sikre at bevegelsen skjer.



# Fremtidspeket!

## Krisen kan endre ledelse for alltid

Konturene av fremtidens organisasjoner blir tydeligere. «La aldri en god krise gå til spille», er det mange som sier nå i Coronakrisens midte. Nå må vi tenke nytt, vri på vante sannheter, se fremover på hva som er viktig og gjøre valg. Slik sett har vi en unik strategisk mulighet. Vi ser kimen til hvordan fremtidens organisasjoner og bedrifter kan se ut – og mer normativt; kanskje bør se ut og virke!



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

Mange snakker om å åpne samfunnet igjen og at det skal bli godt å komme tilbake til normalen, eller «den nye normalen». På mange måter virker dette som at krisen skal ta slutt, som om det var et prosjekt med en begynnelse og en ende.

*Lærdom nummer en er tvert imot at «krisen» må transformeres til et kontinuerlig forandingsprosjekt, - det er det som er den nye normalen.*

I militærsammenheng snakker man om «the VUCA world» som er en forkortelse for Volatility (flyktig), Uncertainty (usikkerhet), Complexity (kompleksitet) og Ambiguity (tvetydighet). Dette er en god beskrivelse av dagens situasjon, kanskje med tillegg av en ekstrem hastighet i endringene. Coronakrisen illustrerer på en tydelig måte alle disse elementene.

I tillegg står vi overfor en eksistensiell klimakrise som utfordrer mye av fundamentet i det vekst-, forbruker- og konkurransesamfunnet som har gitt stor suksess.

Vi er også inne i det store skiftet mot et sterkt kunnskapsbasert samfunn som uansett trenger en ny ledelse - der mennesket er den helt sentrale innsatsfaktoren.

Dette er noe av bakteppet for å stille spørsmålet om hvordan vi kan tenke oss fremtidens vinnere. Hva må på plass for å skape og bli fremtidens beste arbeidsplasser?

### Fem kjennetegn ved fremtidens vinnere

1. De arbeider med et sterkt fokus på mening, og bruker strategi som prosess, med høy grad av involvering av alle og brukersentrisk fokus.
2. De får alle med på utvikling

og endring, gjennom god hverdagsledelse som er tett på, støttende og coachende.

3. De utvikler en høy grad av autonomi og selvledelse i sine organisasjoner, flater ut hierarkier og fjerner siloer.

4. De erstatter intranettet med kommunikasjonssystemer der samhandling er det sentrale, ikke informasjon ovenfra og ned.

5. De klarer å utvikle organisasjoner som tenker uavhengig av avstand- «remote first».

### Mening og involverende prosesser erstatter strategiske planer?

Er det mulig å drive strategisk planlegging under stor usikkerhet? Kan man bare kaste strategiplanene fra i fjor? For mange er nok det situasjonen hvis man kikker seg rundt og ser hvor lite aktivt strategiene brukes. Før spøkte man med «i hvilken

skuff var planen». I en digital tid leter man nok andre steder, men svarene finner man like sjeldent.

Tradisjonelt har strategifaget vært topp- og ekspert-styrt, analysetungt med langsiktige perspektiver og planer som revideres annethvert år. Klagesangen var at det ofte sviktet på gjennomføring.

En av verdens fremste ledelsesforskere, professor Mintzberg, var en av de første som reiste kritikk mot denne tenkningen og praksisen. Han var opptatt av fleksibilitet og så på strategi som en pågående læringsprosess, der det ikke er mulig å analysere seg frem til varige konkurransefortrinn.

Når endringene er hurtige og store, er det viktigere å skaffe seg midlertidige fortrinn og ha mange innovasjoner. Over tid gir denne mer fleksible og «agile» strategiske prosessen



konkurransekraft. Med andre ord er man mer opptatt av å sette en kurs, definere inkluderende prosesser, og i større grad lage eventuelle «sprinter» med kortere varighet. Man kan snakke om en dreining fra «Planen» til en strategisk prosess. Dette sikrer eierskap og strategisk manøvreringsrom i større deler av organisasjonen.

De strategimetodene som nå trer frem er å stake ut en overordnet kompasskurs, eksperimentere raskt og i liten skala, og derigjennom jobbe frem strategiske åpninger. Strategi blir da mer jordnært, praktisk og lekent. Det sentrale spørsmålet er; hvilken «jobb» og nytte det er produktet og tjenesten gjør for kunden/brukeren.

Det er vår hypotese at organisasjoner som har denne tilnærmingen til strategi er best rustet for innovasjon. De vil også takle kontinuerlig tilpasning og

også raskt håndtere både små og store kriser.

### Medarbeiderfokus på alvor- måtte det en krise til?

God hverdagsledelse oppleves ofte utfordrende i mange organisasjoner. Hvordan har bedriftene møtt utfordringen med å lede og samhandle nå under krisen, på distanse?

Ved distanseledelse og økt grad av frihet skulle man tro at ryggmargsrefleksen er å stramme opp, sette klarere rammer, styre sterkere, og utøve mer kontroll. Tanken kunne være at «man må jo ha kontroll, ellers går det jo galt av sted.»

Dette viser seg å være helt feil. Tvert imot tyder våre undersøkelser på at man har utøvd god ledelse basert på tillit.

Medarbeiderne i de beste bedriftene gir ofte uttrykk for at de er godt informert om



tiltak, opplever seg lyttet til, får god støtte og oppfølging. Forventninger uttrykkes også å ha blitt tydeligere, og ikke minst at de i større grad opplever å bli sett som hele mennesker – ikke bare en ansatt. De beste har fokusert på å legge til rette for den enkelte medarbeider i den nye situasjonen.

Læringen fremover blir å holde på denne sterkt medarbeidersentriske tilnærmingen, og dermed utvikle sterk tillit som fundament i organisasjonen.

#### Autonomi og selvledelse

De beste organisasjonene tilrettelegger stor grad av autonomi for team og medarbeidere. I kunnskapsbaserte organisasjoner må det gis mulighet for å kunne bruke kompetansen man har. Dette skaper sterkt engasjement og motivasjon for medarbeidere.

Autonomi er ekstra viktig når man leder på distanse. Forutsetninger

som synlig og tydelig lederskap, sterk formålsfokusering og godt definerte prosjekter, samt tilretteleggende hverdagsledelse, legger grunnlaget for sterk autonomi.

Samtidig har lederne i de beste bedriftene hyppig og daglig kontakt med «alle» medarbeidere. Dette bekreftes av medarbeiderne som uttrykker at det ikke oppleves som kontroll, men tvert om at man blir sett.

Bedrifter som har satt i system hyppige og regulære en-til-en samtaler mellom leder og mellomleder kapitaliserer nå på dette. Samtalene kan være ukentlig eller månedlig og er tydelig booket i forkant. Samtalen skjer på medarbeiderens premisser, og fokuserer på forventningsavklaring og støtte. Tilbakemeldinger som er tett på i tid er viktig for forbedring og utvikling, og slik blir den årlige medarbeidersamtalen utdatert.

Jevnlige en-til-en samtaler støtter opp under god selvledelse og medarbeiderskap.

#### Intranettet er dødt

Det er spesielt på ett område vi merker at de beste utmerker seg. Det er hvordan bedriftene har bygget opp selve kommunikasjonssystemet i organisasjonen og hvor man gir tilgang til informasjon og aktiv samhandling. Her skiller klinten seg fra hveten.

De som har investert i og bygget opp kommunikasjonssystemer som er designet ut fra et medarbeidersentrisk ståsted har det klart beste utgangspunktet.

De siste årene har mange av de beste bedriftene tatt i bruk denne typen systemer blant annet ved at man bruker Facebook-løsningen Workplace. Denne skiller seg fra tradisjonelle og mer tekniske intranett, som er designet ut fra ledelsens

vurdering av hvilken informasjon medarbeiderne trenger. Dette er et paradigmeskifte i måten man tenker organisasjon på; til å se på bedriften som en levende organisme med vekt på samhandling, involvering og deling mer ut fra den enkeltes behov.

#### «Remote first» - den nye normalen?

En del ledende teknologiselskaper har i lang tid jobbet uavhengig av fysiske lokasjoner. Når organisasjon, prosjekter eller møter skal organiseres, så tenker man uavhengig av lokalisering - og dermed avstandsuaavhengig. Deretter tenkes det på om det er noen forutsetninger som krever felles lokalisering.

Denne tilnærmingen snur opp ned på vanlig tankegang og åpner opp for mange muligheter. Det gir mulighet til å bruke og ansette de beste talentene, uavhengig av hvor man oppholder seg. I tillegg kommer den enorme besparelsen i tid og kostnad ved bruk av mer distanse/videomøter.

#### Vi må redefinere hva en organisasjon er..

For å møte en usikker verden med stor kompleksitet- og være «vuca world proof», kreves en redefinering av måten vi tenker organisasjon på. Gårdsdagens løsninger var mekanisk målrettet med fokus på profittmaksimering. Dagens konkurransefortrinn er å tenke på organisasjoner som organiske vesener som balanserer mange interesser, og at hensikt og mening vil overstyre profitt til eiere som overordnet målsetting.

Fokus på mening, god og tett på hverdagsledelse, selvledelse og autonomi, fremstår som kjernen i å bygge effektive og bærekraftige organisasjoner som både oppnår lønnsomhet, og

samtidig er gode arbeidsplasser for alle. I klimasammenheng pekes ofte bedrifter på som problemet. Organisasjoner som innrettes på den måten som vi her har beskrevet vil tvert imot fremstå som en del av løsningen med sitt sterke fokus på mening, involvering av alle og innovasjonsorientering.

Fellesnevneren for de som lykkes i å bygge denne typen organisasjoner er at man får og bygger tillit. Dette har fremstått som den viktigste suksessfaktoren under denne krisen - både på bedrifts- og samfunnsnivå, og vil i enda større grad enn før være nøkkelen til vellykket kontinuerlig forandringsledelse.



# Sertifiserte organisasjoner

Sertifisering fra Great Place to Work

Sertifiseringen fra Great Place to Work har etablert seg i markedet som en internasjonal standard for å anerkjenne de gode arbeidsplassene i samfunnet. Studenter, arbeidstakere, kunder og samarbeidspartnere ønsker å vite om organisasjonen deres oppleves som 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. Søker du ny jobb, leverandør eller samarbeidspartner, bør du også se hvordan organisasjonen oppleves som arbeidsplass.

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

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. 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

Årlig publiserer vi listen over 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 gjennomsnittsbefolkningen 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-sertifisering.

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](http://www.greatplacetowork.no)