

Hva gjør de beste best?

- Ledere utgjør forskjellen

Hvert år kårer Great Place to Work® Norges beste arbeidsplasser. I mars i år gikk Finn.no, SAS Institute og Iteama av med førsteplassen i hver sin størrelseskategori. Men hva er det som gjør disse selskapene så gode? Hvorfor lønner det seg å satse på sine medarbeidere?

Tekst: Anne Johnsrud, project manager hos Great Place to Work® Institute Norge



Anne Johnsrud i Great Place To Work Norge.

Finn.no uttaler at hemmeligheten bak deres suksess er sammensatt, men at noe av det viktigste er at ledere evner å se medarbeiderne og at den enkelte opplever å bli gitt utfordringer. Alle medarbeidere og ledere må stadig strekke seg selv og bevege seg litt utenfor komfortsonen for å oppleve at hun bidrar og utgjør en forskjell. En ledelse som er uhøytidelig, inkluderende og som tør å by på seg selv er nøkkelen for å få til dette. I tillegg er Finn.nos sett med grunnverdier sentralt i selskapets virksomhet. Alle kjenner verdiene godt og disse etterleves hver dag. SAS Institute understreker deres grunnleggende filosofi om troen på medarbeideren som en viktig suksessfaktor. Som sentralt for suksess trekker både SAS Institute og Iteama frem mulighet for faglige utfordringer for den enkelte medarbeider, slik at arbeidsdagen er spennende. Samtidig tilrettelegger de for at medarbeideren, i tillegg til å yte maksimalt på jobb, også kan yte og være tilstede i eget privatliv.

Medarbeiderne i de beste selskapene forteller at deres kolleger og nærmeste leder er svært

viktige for å skape de unike forholdene på arbeidsplassen. Lederne ses på som kultur- og verdibærere, og deres engasjement utgjør en forskjell i forhold til opplevelse av egen arbeidsplass. Mange kan fortelle historier om andre steder de har jobbet, der lederne ikke bruker like mye tid på kulturen i virksomheten, eller underbygger de unike elementene som bidrar til at en arbeidsplass ikke bare blir god, men fremragende. Ledere i de selskapene som lykkes med sin organisasjonskultur møter alle ansatte, medarbeideres og lederes forventninger.

Uttalelser fra de gode selskapene harmonerer godt med de faktorer Great Place to Work®, gjennom over 20 års analysearbeid, har identifisert som kjennetegn på de virkelig gode arbeidsplassene. Kjernen ved en god arbeidsplass er et sted der medarbeiderne har tillit til menneskene de arbeider for, er stolte av det de gjør og føler fellesskap med deres kolleger. En god arbeidsplass kan altså vurderes slik med fellesnevneren RELASJON:

- Forholdet mellom medarbeidere og ledelse
- Forholdet mellom medarbeidere og deres jobb/virksomhet
- Forholdet medarbeiderne mellom.

Hvorfor tillit?

Våre analyser viser at det spesielt er relasjonen mellom leder og medarbeider som skiller de beste virksomheter fra de med større utfordringer i hverdagen. Med et samlebegrep kaller vi dette tillit mellom medarbeider og leder. Great Place to Work® er ikke alene om å identifisere tillit som en avgjørende faktor for gode prestasjoner og resultater. Et tresifret antall uavhengige studier gjennom de senere år viser at

tillit på arbeidsplassen lønner seg.

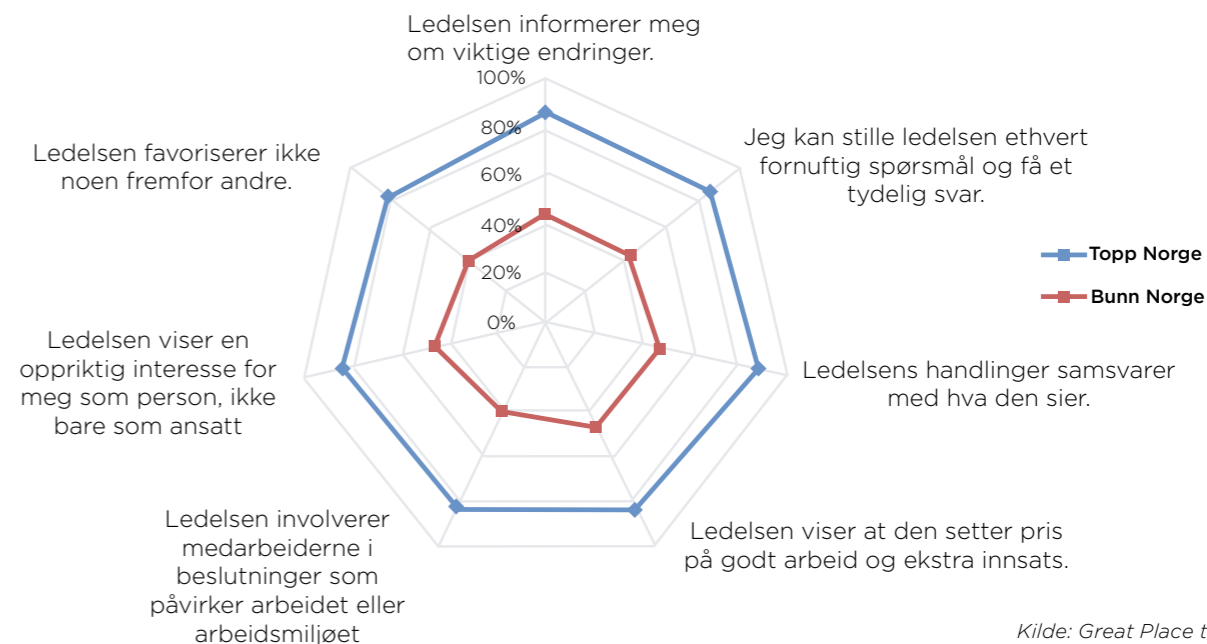
Medarbeidere og ledere som opplever høy grad av tillit på arbeidsplassen viser bedre samarbeid innenfor team og på tvers av avdelinger og divisjoner. De viser høyere grad av engasjement og sterkere tilknytning til både deres eget arbeid, selskapets arbeid og visjoner og mål. En tillitskultur bidrar til å skape suksessfulle organisasjoner som oppnår en rekke forretningsmessige fordeler.

Gjennom kartlegging av flere tusen virksomheter ser vi at arbeidsplasser der ledere og medarbeidere opplever høy grad av tillit, samarbeid og engasjement, utklasser deres konkurrenter. Som gruppe opplever de:

- sterkere finansielle resultater på lengre sikt
- større innovasjon og endringsvillighet
- lavere turnover, relativt sett i forhold til industri/type arbeidsplass
- Flere jobbsøknader enn deres konkurrenter
- En integrert arbeidsstokk der ulike grupper skaper og bidrar til en felles kultur på arbeidsplassen, som tilgodeser alle/ er til det beste for fellesskapet.

Hva skiller de beste fra de mindre gode?

Tillit, oppdelt i de tre dimensjonene troverdighet, respekt og rettferdighet skiller de beste virksomhetene fra de med større utfordringer. Tillit handler først og fremst om lederskap og inkluderer temaer som kommunikasjon, innflytelse, nærhet til ledere, anerkjennelse og utviklingsmuligheter. Ved å sammenligne selskapene hvor medarbeidere opplever høyest grad av tillit med selskapene med lavest tillit ser vi, ikke overraskende, betydelig forskjeller. Mens



Kilde: Great Place to Work® 2011

opplevelse av kollegialt fellesskap og stolthet over egen arbeidsplass er forholdsvis mer likt, ser vi at det også i dette utvalget er store ulikheter i hvordan opplevelse av troverdighet, respekt og rettferdighet oppleves. I figuren har vi trukket frem noen av de områdene som skiller seg mest ut. Resultatene viser at det for hver enkelt påstand er omkring dobbelt så stor andel medarbeidere som svarer positivt i de beste virksomhetene som i de mindre gode.

Informasjon og kommunikasjon

God og klar kommunikasjon gjør det mulig for medarbeidere å møte ledelsens forventninger, følge deres prioriteringer og dermed bli mer produktive. God informasjon verdsettes høyt av medarbeidere og hjelper den enkelte til å forstå hvor organisasjonen skal og hvilken rolle en selv har. Dette gjør det mulig for medarbeiderne å arbeide mer effektivt og proaktivt, samt å avdekke potensielle misforståelser og rykter på arbeidsplassen.

Integritet og pålitelighet

Ledere viser pålitelighet når de holder sine løfter og når handling følger ord: Med andre ord når lederen selv gjør som hun sier, eller like kjent "walk the talk". Ledere som er pålitelige og konsistente minimerer den usikkerhet som inkonsistent oppførsel kan føre til på



Finn.no feirer anerkjennelsen som Norges Beste Arbeidsplass 2011. Foto © Great Place to Work®.

arbeidsplassen. Lederens pålitelighet gjør det mulig for medarbeideren å gi lederen "en ekstra sjans" med tanke på ledelsens motiver og handlinger, og de kan bruke egen tid på det arbeidet de faktisk skal utføre, fremfor å lure på lederens hensikter.

Anerkjennelse og "bli sett"

Når ledere viser oppriktig interesse for sine medarbeidere som individer og ikke bare ansatt, muliggjør det for medarbeideren å stole på lederens oppriktighet også på andre områder. Det å føle at noen bryr seg skaper en form for lojalitet på arbeidsplassen. En annen måte der medarbeideren føler de "blir sett" er anerkjennelse for individuelt arbeid. Vi bør bli flinkere til å si "takk" for god innsats. Å påskjønne godt utført arbeid og individuell innsats gir en ekstra motivasjonsfaktor og gir den enkelte lyst til å bidra.

Involvering

Ved å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser vil det øke deres forståelse for hvorfor enkelte avgjørelser må fattes. Medarbeidere blir mer engasjerte i deres arbeid når de har mulighet til å delta i beslutninger om eksempelvis hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres.

Rettferdig og objektiv behandling

En leder som er opptatt av å unngå favorisering vil virke motiverende på medarbeiderne i det de føler at alle har mulighet til å bidra og lykkes.

Godt lederskap er nøkkelen

Godt lederskap er den viktigste faktor i forhold til medarbeideres opplevelse av å arbeide på en virkelig bra arbeidsplass. De beste selskapene investerer ikke i medarbeidere og ledelse for å være hyggelige, men fordi de mener at dette er avgjørende for at selskapet skal nå sine mål. Som leder er det viktigste at du når organisasjonens mål sammen med mennesker som gjør sitt beste og arbeider sammen som et team.... Alt i et miljø preget av tillit.



Great Place to Work®

Great Place To Work® har sin bakgrunn i erfaringer og praksis. Opprinnelsen til Great Place to Work® Institute er et oppdrag gitt fra Fortune Magazine til to arbeidslivsjournalister, Robert Levering og Milton Moskowitz, om å finne de beste arbeidsplassene i USA og hva som karakteriserer disse. Gjennom intervjuer med tusenvis av ansatte kom de frem til hva som kjennetegner de beste, og dette arbeidet ligger til grunn for Fortunes "100 best" som publiseres hvert år i USA. I Europa ble den første oversikten over de 100 beste arbeidsplasser i EU offentliggjort i 2003 på oppdrag av EU-kommisjonen. I dag publiseres liste over de beste arbeidsplasser i 45 land i USA, Europa, Asia og Latin Amerika, noe som gjør undersøkelsen til verdens største kultur- og medarbeiderundersøkelse.