

«Dette er for dårlig- nå slutter jeg» - om forhold som ødelegger jobbmotivasjon

Stein Knardahl

Professor emeritus, Dr med

7. mars 2024

1

Det strukturelle perspektivet på ledelse

1. Organisasjoner eksisterer for å nå **fastsatte mål**.
2. Hensiktsmessige former for **samordning og kontroll** sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
3. **Strukturer må utformes slik at de passer** til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under.
4. Problemer og forskjeller i yteevne skyldes **strukturelle mangler** og svakheter og kan rettes opp gjennom **analyse og omstrukturering**.

Bolman & Deal, 2008

Perspektivet bak Helseforetaksmodellen?

2

Det politiske perspektivet på ledelse

1. Organisasjoner er **koalisjoner** av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.
2. Det er varige **motsetninger** mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.
3. De fleste viktige beslutninger angår **fordeling** av knappe ressurser – hvem som skal få hva.
4. Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og **forhandlinger** mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.

Bolman & Deal, 2008

3

Kritiske basale faktorer

Behov

- Trygghet
- Kontroll over egen situasjon
- Forutsigbarhet
- Sosial integrasjon
- Rettferdighet
- Mening

Vedvarende aktivering

Konflikter

- Interpersonell konflikt
- Respons-konflikt
- Rollekonflikt

Vedvarende uløst problem

Lange arbeidstider, Nattarbeid

4

Arbeidsfaktorer - intensjoner om å slutte eller bytte jobb

frontiers | Frontiers in Psychology

Check for updates

OPEN ACCESS

EDITED BY
Martina Bialkova,
Police Academy of the Czech
Republic, Czechia

REVIEWED BY
Pasi Böckerman,
University of Jyväskylä, Finland
Francisco J. Medina,
Sevilla University, Spain

“I’m too old for this!”: A prospective, multilevel study of job characteristics, age, and turnover intention

Jan Olav Christensen* and Stein Knardahl

Department of Occupational Health, Oslo, Norway

is often foreshadowed by burgeoning job attributed to characteristics of the job and we know that job characteristics influence vation, their associations with turnover spite aging workforces, an understanding ce workers across the lifespan is lacking. theories and bridging turnover- and aging characteristics to determine whether they whether the predictive value was modified

in various public and private enterprises in sessions were conducted cross-sectionally 2 years (N = 5,504).

is associated with turnover intention at levels. A social climate of support, trust, ongly inversely associated with turnover most strongly positively associated with climate, leadership styles, and job control hile job demands, predictability and role o younger workers. Ten individual level- edicted turnover intentions prospectively, e to poor working conditions persisted in

ight several specific, modifiable job et turnover intentions, and the impact of certain factors specifically for older workers.

KEYWORDS
turnover, job characteristics, psychosocial work environment, aging, job design

Sterkeste sammenhenger

Økte intensjoner om å slutte: Rollekonflikt
Rolleklarhet

Reduserte intensjoner om å slutte: Rettferdig ledelse
Støtte fra nærmeste leder
Bemyndigende ledelse
Vektlegging av menneskelige ressurser
Sosialt klima for støtte og oppmuntring
Positive utfordringer

Yngre: Jobbkraav, Forutsigbarhet, Rollekonflikt, Rolleklarhet

Eldre: Sosialt klima, Ledelsesfaktorer, Jobb kontroll

5

ROLLEUKLARHET

Uklare forventninger:

Uklare mål
Uklart ansvarsområde
Uklare oppgavebeskrivelser

ROLLEKONFLIKT

Konflikt mellom ulike mål
Konflikt mellom ulike forventninger
Konflikt mellom ulike oppgaver
Konflikt mellom standarder (eks etisk standard vs praksis)

6

SOSIALE SAMSPILL

SOSIAL STØTTE - buffer eller selvstendig faktor

1. Informasjon - råd
2. Instrumentell - assistanse, praktisk hjelp
3. Evaluering - feedback
4. Emosjonell - empati, omsorg

- ▶ Får støtte
- ▶ Vet at kan få støtte om behøver det

KONFLIKT

To parter med omtrent samme "styrke" er i konflikt.

PLAGING og TRAKASSERING

Må forekomme gjentatte ganger over tid.

Personen som er utsatt må ha vansker med å forsvare seg.

VOLD – TRUSLER

7

Ledelse og RETTFERDIGHET:

LIK BEHANDLING AV ANSATTE (EQUALITY)

Opplevelse av å bli behandlet på samme måte som andre, ansatte behandles likt.

ORGANISATORISK RETTFERDIGHET

- Prosedyrere rettferdighet (procedural justice)
- Relasjonsrettferdighet (relational justice)

EQUITY - INEQUITY

Opplevelse av **forholdet** mellom det man selv bidrar med (input) og det man får tilbake (outcome) sammenlignet med andre relevante personer .

UBALANSE MELLOM INNSATS OG BELØNNING

(EFFORT-REWARD IMBALANCE)

Opplevelse av ubalanse mellom innsats i jobben og belønning man mottar.

Inkluderer personlighetstrekk «overcommitment» og jobbsikkerhet.

8

ORGANISATORISK RETTFERDIGHET

- **Prosedyrerettferdighet:** Organisasjonen har prosedyrer for rettferdig behandling
- **Relasjonell rettferdighet**
 - Din overordnede viser omtanke for dine rettigheter
 - Din overordnede behandler deg med snillhet
 - Din overordnede behandler deg på en sannferdig måte
 - Din overordnede vurderer ditt standpunkt
 - Din overordnede er i stand til å undertykke sine personlige syn
 - Din overordnede gir betimelig feedback

Ylipaavalniemi et al, 2005

9

KONTROLL

Mulighet for (frihet til) å velge mellom alternativer

Kontroll over egen arbeidssituasjon

Mulighet til å strukturere eget arbeid

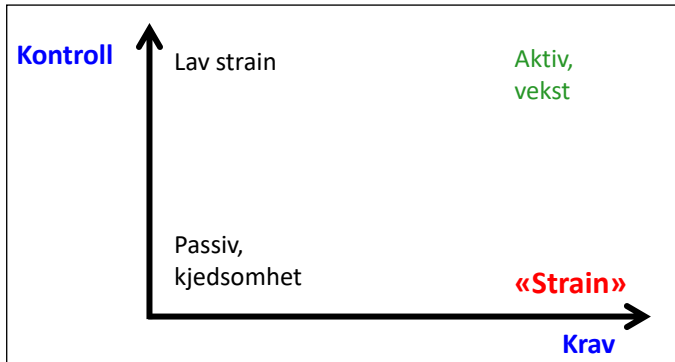
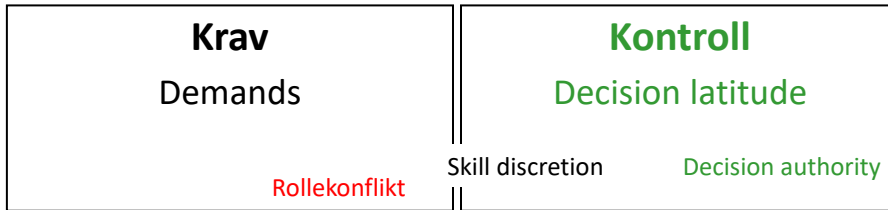
- ▶ Beslutninger
- ▶ Tempo
- ▶ Prosedyre - Rekkefølge
- ▶ Pauser
- ▶ Sosiale interaksjoner kunder, klienter, medarbeidere

Styre Arbeid versus privatliv

Kontroll over arbeidstid

10

Krav-kontroll modellen



Måleinstrument: The Job content questionnaire (JCQ)

Robert Karasek, 1979
Karasek & Theorell, 1990

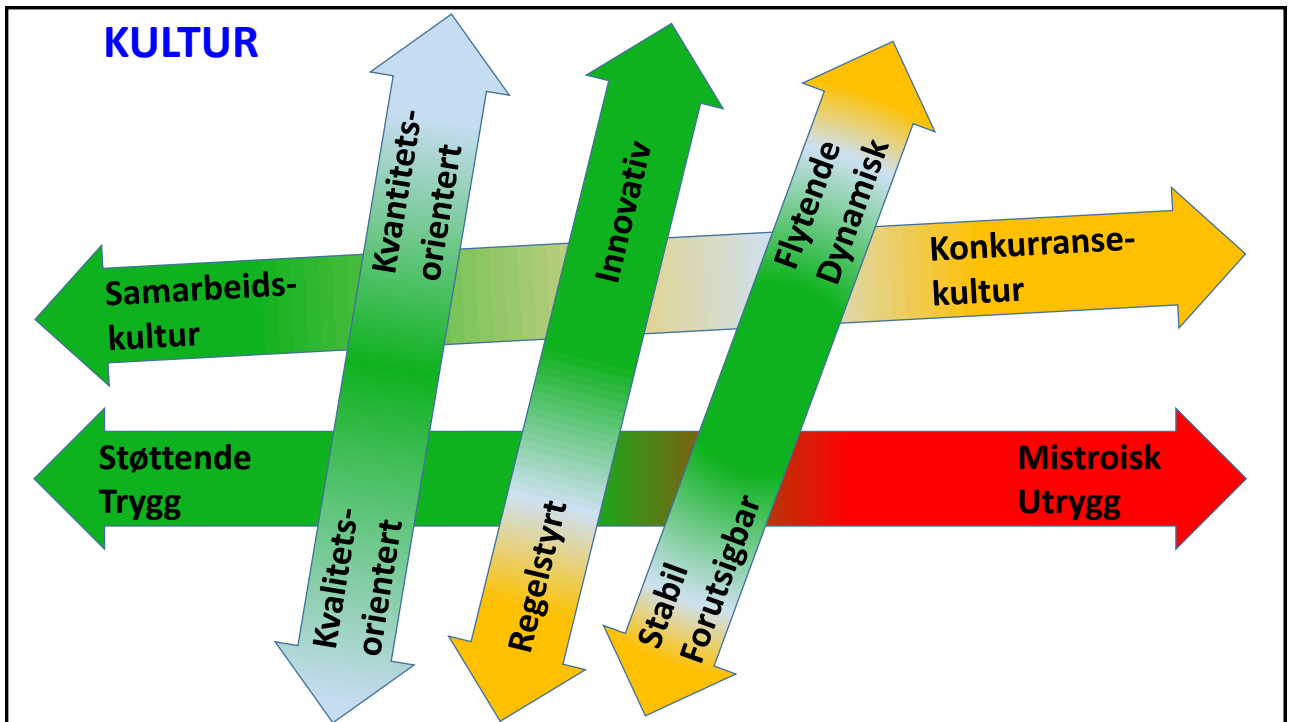
11

FORUTSIGBARHET

Mulighet for å utvikle forventninger og danne regler om omgivelsene

- | | |
|--------------|--|
| ▶ Kortsiktig | Arbeidsoppgaver
Medarbeidere
Ledere
Arbeidssted |
| ▶ Langsiktig | Jobbsikkerhet
Ansettelsessikkerhet |

12



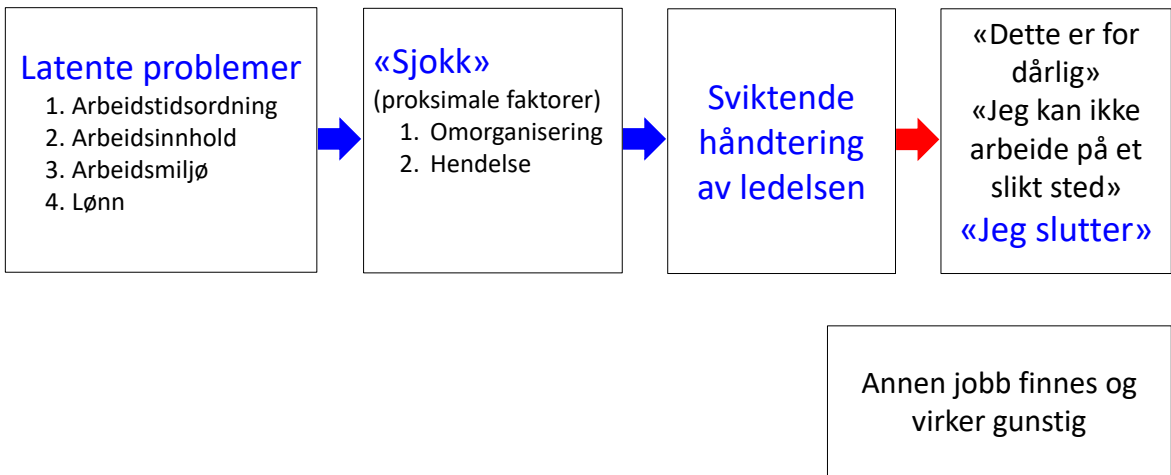
13

Fryktkultur – svak kvalitetskultur

- Usikkerhet om **standarder** (mål)
- Uklare **rolleforventninger**
- Mange **ledelsesnivåer**:
 - uklarhet om ansvar
 - informasjon forvrenges
- Lederes **feedback** til ansatte for dårlig
- **Organisatorisk rettferdighet** er lav
- **Rapporteringssystem**: rapporter om avvik og utfordringer sensureres
- Manglende **transparens**: avsender vet ikke hvordan informasjon behandles
- **Belønningssystem** som oppfattes som urettferdig
- Belønningssystem som kan bidra til konflikter

14

«Unfolding model of turnover» (hendelsesrekkemodell)



15

Heuristics

gresk εὕρισκω [*heuresis*] = «opdagelse» - **Kognitive snarveier**

Reduserer innsats (effort) ved

- undersøker færre ledetråder (cues),
- reduserer anstrengelsene med innhenting av ledetråders verdier,
- forenkler vektlegging av ledetråder,
- integrerer mindre informasjon,
- undersøker færre alternativer.

16

Heuristics as problems

Herbert A Simon: **Bounded rationality.**

Satisficing – decisions good enough.

Amos Tversky, Daniel Kahneman: Heuristics – **biases produce errors.**

Anchoring: rely heavily on first piece of information.

Availability: judgement about probability based on ease with which examples come to mind.

Representativeness: judgments about the probability of an event under uncertainty.

17

Omorganisering: flytting, nedbemanning, nedleggelse

Informasjon: Mangler - ufullstendig
Oppdateringer for hyppig eller for sent
Vanskelig tilgjengelig - uforståelig
Ikke korrekt

Problematisk ledelse

- Svak beslutningsprosess
- Vurderer ikke egen habilitet
- Lytter ikke til ansatte - arroganse
- Feilinformerer
- Ignorerer kilder til konflikter
- Bidrar til frykttkultur

18

Arroganse

Definisjon: høy eller overdreven oppfattelse av egne evner og viktighet som medfører overdreven selvtillit og/eller holdningen at man er overlegen alle andre.

Typer - aspekter:

- I. Individuell arroganse: oppblåste oppfatninger om egne resultater, evner og egenskaper.
- II. Komparativ arroganse: oppblåste oppfatninger om egne evner og egenskaper i forhold til andre.
- III. Antagonistisk arroganse: å rakke ned på andre og bagatellisere det de står for.

Empati

Definisjon: evnen for en person til å forstå, dele med, og se en situasjon fra en annen persons perspektiv eller standpunkt.

Sympati: følelser av sorg eller medfølelse for andres ulykke.

19

Omorganisering: flytting, nedbemanning, nedleggelse

Opplevd forutsigbarhet avtar
Opplevd kontroll avtar

Økte arbeidskrav

Rollekonflikter – prioritering av oppgaver

Konflikter – kamp for nye posisjoner

Ledelse / infrastruktur fungerer dårligere

Rykter – feilinformasjon: Fokus bort fra arbeidsoppgaver

Tap av tillit til ledelse / arbeidsgiver: Motivasjon avtar
Engasjement avtar

Jobb usikkerhet - Ansettelsesusikkerhet
Konsekvenser for helse og sykefravær
Motivasjon kan øke

20

Råd til bedriftsledelsen

- Omorganiseringer: Adekvate beslutningsprosesser.
Ikke tillate omorganiseringer som ikke har sikre, dokumenterbare positive effekter.
- Adekvat innsamling av feedback på planer og beslutninger.
- Informasjon: Sikre at omorganiseringer ikke fører til tap av tillit til virksomheten eller kynisme blant ansatte.
- Sikre at omorganiseringer ikke fører til konflikter.
- Systematisk arbeid for kvalitet.
- Bekjemp arroganse i ledelsen.
- Dyrk empati hos lederne.