

Trivselsøkonomi i et teoretisk perspektiv

Trond Stiklestad, Fremm rådgiving

Kort om meg selv



- Siviløkonom og organisasjonssosiolog
- Rådgiver i Fremm rådgiving
- Førstelektor ved NTNU Handelshøyskolen og førstelektor II Handelshøyskolen BI
- Fagområder strategi, ledelse, organisasjonsutvikling
- Medforfatter av boken «Ledelse i små og mellomstore virksomheter», 3 utg 2022
- Etablert 3 virksomheter; Posisjon, Better Business, Fremm rådgiving
- Sertifisert DiSC (Kommunikasjon og atferdsverktøy) og SPGR (teamverktøy)



Sunne
organisasjoner

Sunne
mennesker

Sunn
ledelse



Godt arbeidsmiljø lønner seg!

- Et menneskeverd
- Et samfunnsansvar
- Bedriftsøkonomi
 - Red. sykefravær
 - Øker motivasjon
 - Øker servicekvalitet (fornøyde medarbeidere gir fornøyde kunder)
 - Økt produktivitet
 - Styrket omdømme og attraktivitet som arbeidsgiver

Definisjon av arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør på jobben.

- Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet.

Einar Thorsrud «Arbeidsmiljølovens far»

Einar Thorsrud og Fred Emery sin forskning og eksperimenter på 60-70 tallet hadde **direkte innflytelse på utformingen av Arbeidsmiljøloven av 1977.**

- **Medvirkning og medbestemmelse** for arbeidstakere
- **Psykososialt arbeidsmiljø**
- **Organisatorisk utvikling** med fokus på trivsel og helse



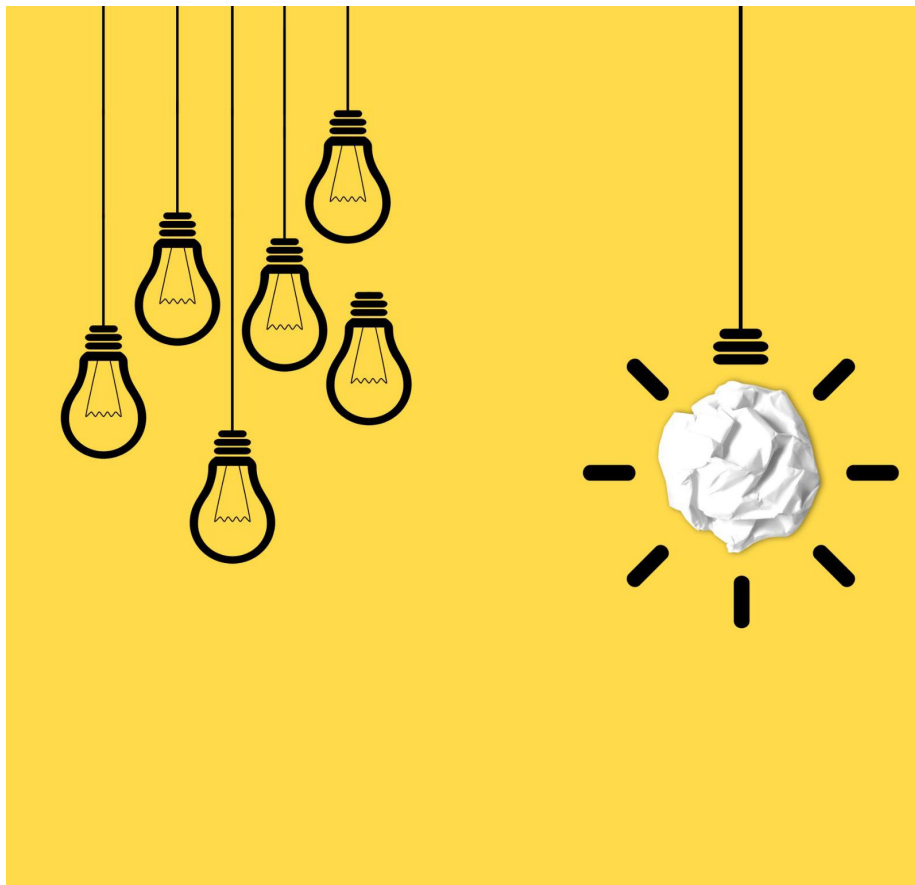
Einar Thorsrud (1923- 1985) Sosialpsykolog og arbeidsforsker

6 grunnleggende behov

- Behov for et rimelig nivå av utfordringer og minimum av variasjon
- Behov for å lære i jobben
- Behov for noen grad av beslutningsmyndighet og ansvar
- Behov for sosial støtte og anseelse
- Behov for å relatere jobb til ens sosiale liv
- Behov for personlig vekst, utvikling



Hva kjennetegner en sunn arbeidsplass?



- Fleksible med muligheter for endringer
- Læringsmiljø
- Mangfold
- Støtte
- Demokrati
- Åpen kommunikasjon
- Morsomt

Marit Christensen, NTNU

Hva kjennetegner sunne mennesker?



«Et annet spørsmål er egentlig hva som ligger i begrepet sunt, er det bare fravær av sykdom, eller gjelder det også motivasjon, engasjement, effektivitet og produktivitet?»

Marit Christensen, NTNU



Det sosiale er også viktig. Shuffleboardet blir flittig brukt.

<https://www.pwc.no/no/karriere/like-mange-muligheter-som-i-oslo.html>

Jobbengasjement

“Jobbengasjement er en positiv, affektiv – motivasjonell tilstand av oppfyllelse karakterisert av energi, hengivenhet og oppslukthet”(Schaufeli et al., 2001)

- Energisk, dedikert og oppslukt
- Høy trivsel, tiden flyr, vanskelig for å løsrive seg fra arbeidet

Engasjerte arbeidstakere:

- Aktive agenter for eget arbeid
- Skaper positiv feedback for seg selv
- Er også engasjert i ting utenfor jobben
- Har sammenfallende verdier med arbeidsplassen sin
- Er ikke arbeidsnarkomane

Mestring og trivsel i arbeidslivet

Forskning på området er tydelig!



Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)



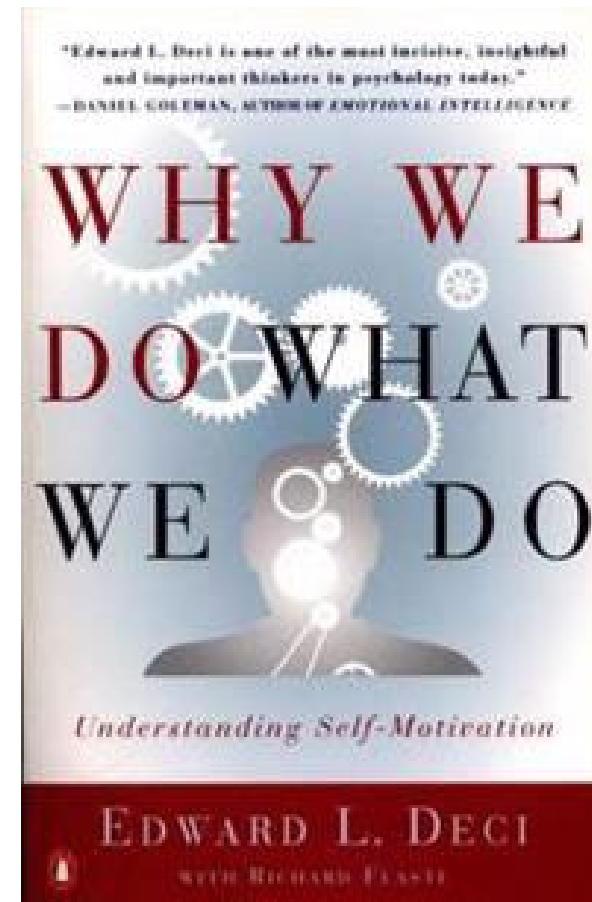
Grunnleggende psykologiske behov

Autonomi, kompetanse og tilhørighet er essensielle for menneskers trivsel og mestring i arbeidslivet.



Indre motivasjon i arbeidslivet

Når behovene oppfylles, oppstår indre motivasjon, som øker trivsel og engasjement blant ansatte.





Job Demands-Resources (JD-R)

(Bakker & Demerouti, 2007)

Arbeidskrav og belastninger

.. som tidspress, kompleksitet og emosjonelle belastninger kan føre til stress uten opplevd tilstrekkelige ressurser.

Arbeidsressurser og støtte

... fra kolleger og ledere, samt utviklingsmuligheter og autonomi fremmer trivsel og mestring.

Effekter på trivsel og produktivitet

Balansen mellom krav og ressurser påvirker motivasjon, engasjement, og forebygger utbrenthet og stress.



Flow-teorien (Csikszentmihalyi)

(Csikszentmihalyi, 1990)



Definisjon av flow

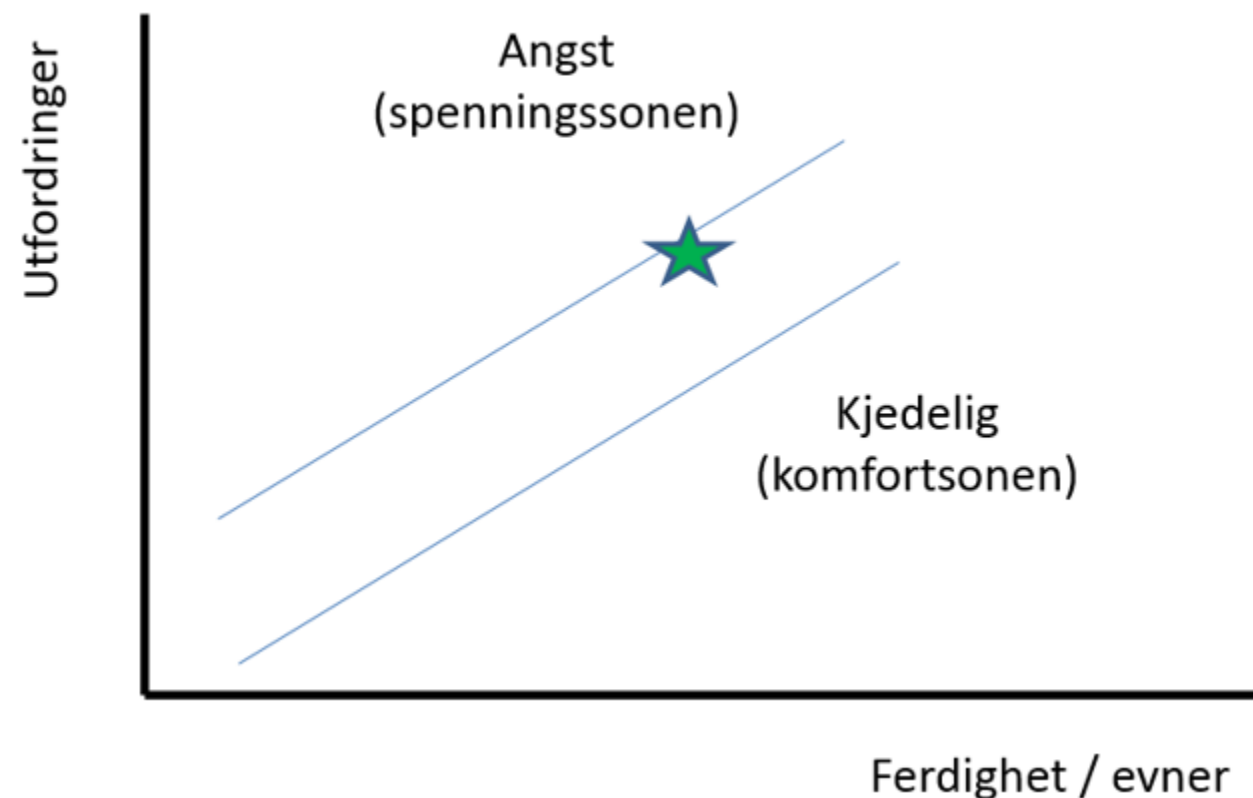
Flow er en optimal tilstand av fullstendig engasjement og konsentrasjon i en aktivitet.

Balanse mellom utfordring og ferdigheter

Fordeler med flow på arbeidsplassen

Arbeid som muliggjør flow øker produktivitet, trivsel og ansattes engasjement betydelig.

Flytsonemodellen



Banduras Self-Efficacy Theory

(Bandura, 1977)



Tro på egen mestring

Mestringstro påvirker innsats, utholdenhet og stressmestring,

Fire kilder til mestringstro:

- Tidligere erfaringer,
- observasjon av andre (rollemodeller)
- verbal oppmuntring
- fysiologiske tilstander styrker mestringstro.

Lederens rolle i mestring

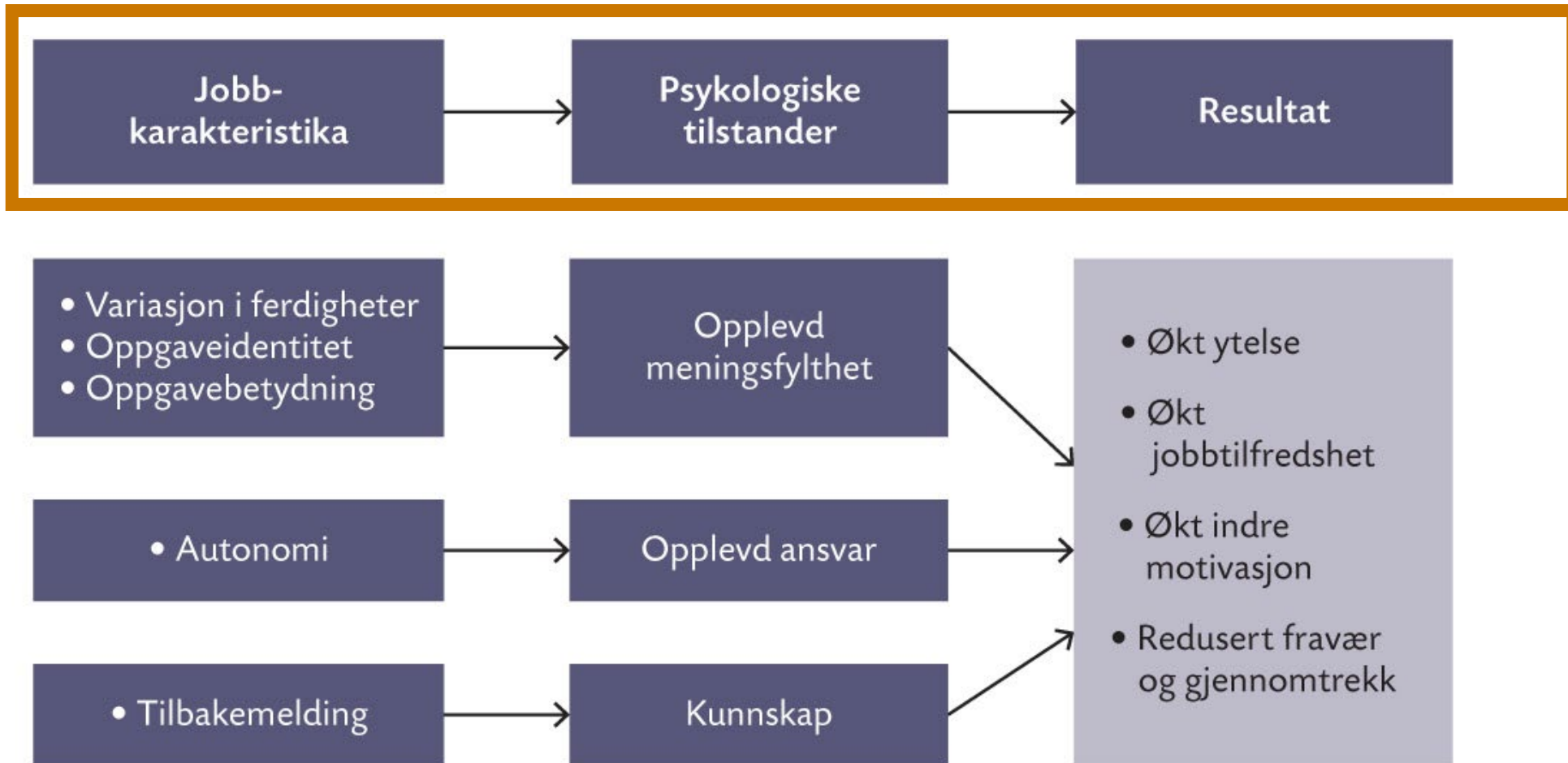
... gjennom tilbakemelding, støtte og realistiske utfordringer.

"Whether you think you can,
or you think you can't, you're right"

Henry Ford (1863-1947)



Jobbkarakteristikamodellen



Richard Hackman og Greg R. Oldham: *Job Characteristics Theory (JCT)*. 1976

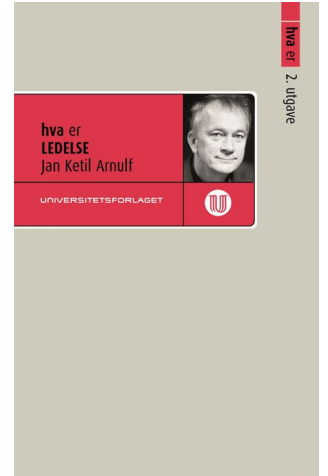
Erichsen m fler (2022), Ledelse i små og mellomstore virksomheter

Ledelse handler om å motivere



Ledelse mener professor Jan Ketil Arnulf er et ord som forutsetter frivillighet og leders evne til å motivere

- Medarbeiderne må overbevises om verdien av å støtte bedriften med sine evner.
 - De kan gå andre steder eller la være å melde seg på med det de har og bidra med.



Professor Linda Lai, Handelshøyskolen BI

»I arbeidslivet er betydningen av gode relasjoner mellom ledere, medarbeidere og samarbeidspartnere uomtvistelig. Med gode relasjoner menes tillit, respekt og gjensidig forpliktelse. Dette fordrer ledere som ser verdien av omgjengelighet og har god evne til selvregulering. Omgjengelighet burde derfor tillegges større vekt ved utvelgelse av ledere, ikke mindre».

Forskningen

Hva: Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes.

Hvem: Blake mfl.

Hvor: The Leadership Quarterly, 2022



Publisert 14. mars 2025, DN.no

Anerkjennende atferd





Anerkjennelsens påvirkning

Hare, 2018

- N=500
- 75% økt jobb tilfredshet
- 30% redusert turnover
- $P < .05$

Singh & Sharma, 2020

- Gjennomgang av 40 studier
- Korrelerer med engasjement (0.60, $p < 0.01$)
- Korrelerer med produktivitet (0.55, $p < 0.05$)

Gupta & Kumar, 2015

- N=300
- Korrelerer med arbeidsprestasjoner (0.70, $p < 0.01$)
- Korrelerer med jobb tilfredshet (0.65, $p < 0.01$)



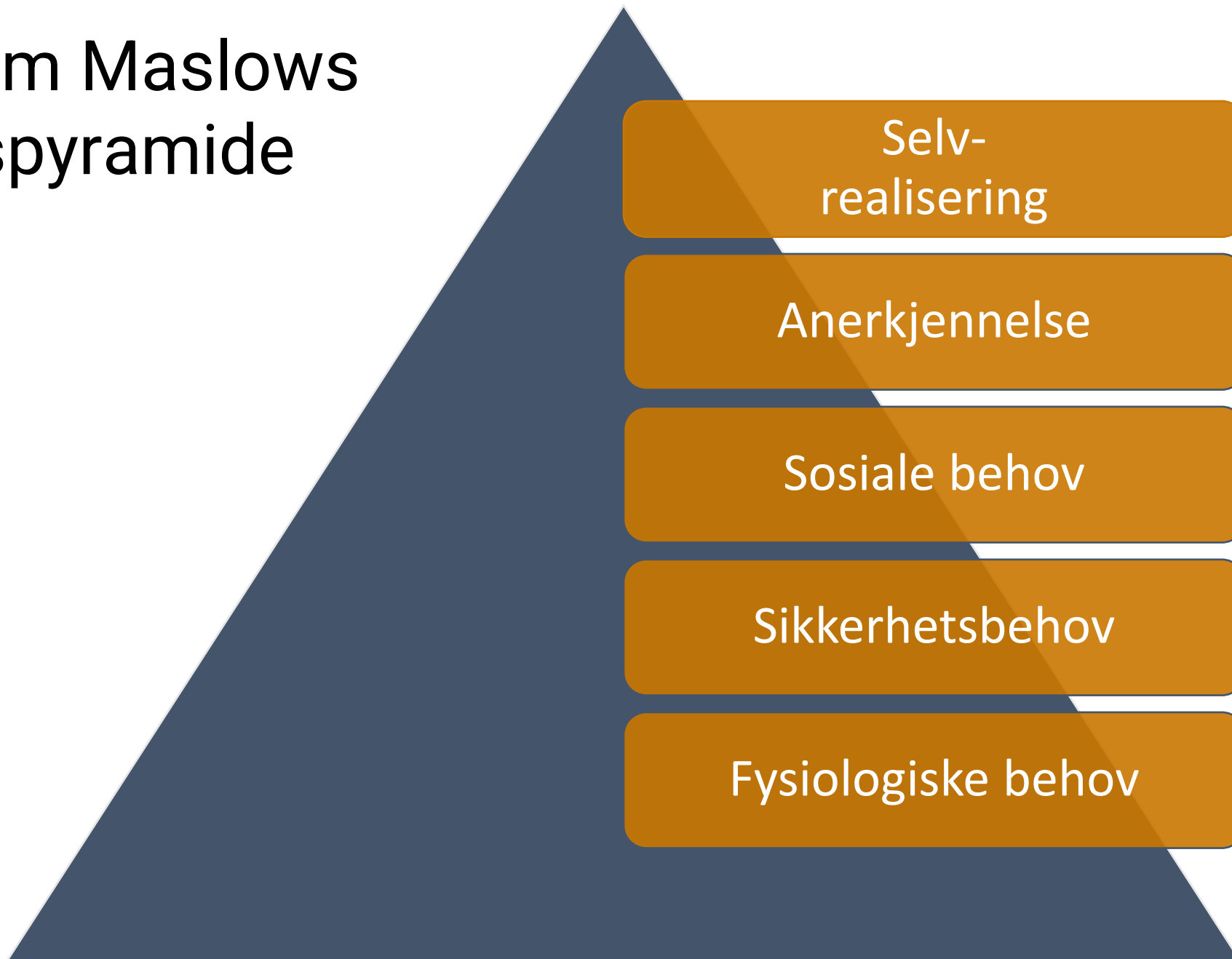


Bildet er hentet fra <https://nettros.no/stresspeph/>

Abraham Maslows Behovspyramide (1943)

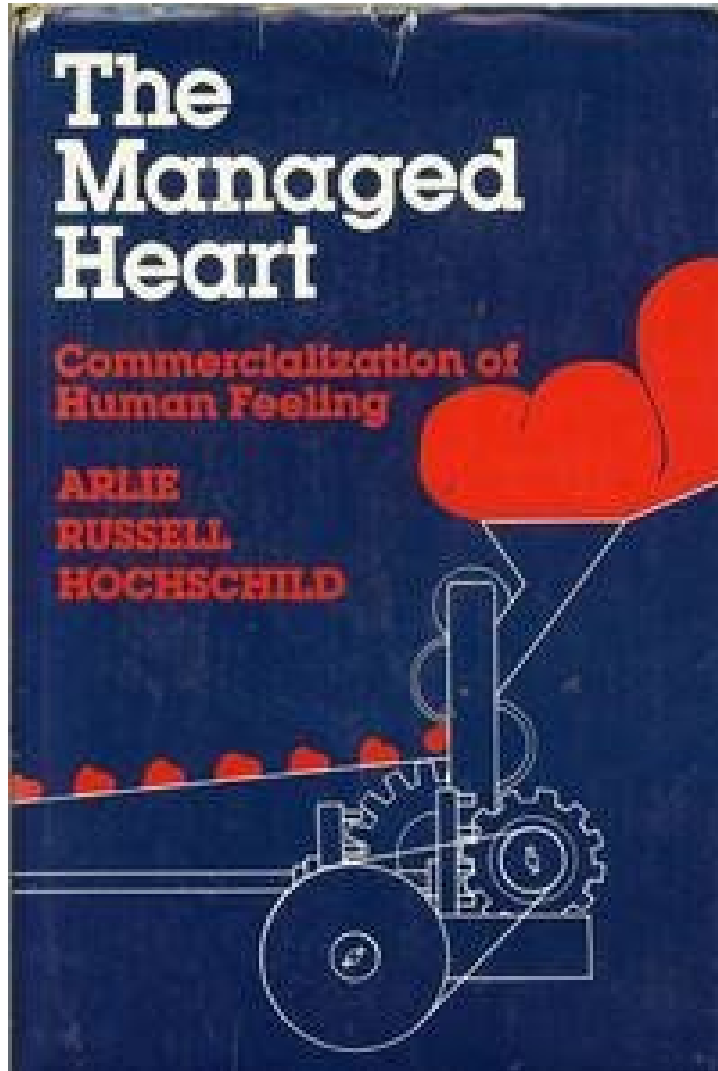


Abraham Maslows Behovspyramide (1943)



Forventninger og krav





«When Work Becomes Family, and Family Becomes Work!»

Arlie Russell Hochschild (1983), *The Managed Heart*

Engasjement vs. arbeidsnarkomani

Engasjerte arbeidstakere

- Lite overtid
- God sosial fungering
- God mental helse
- Tilfreds med jobben
- Høye jobbkraav
- Organisatorisk tilknytning

Arbeidsnarkomane

- Mye overtid
- Dårlig sosialt nettverk
- Dårlig livskvalitet
- Lavere jobbtildfredshet
- Veldig høye jobbkraav
- Organisatorisk tilknytning

Ledelse handler om å motivere

I det ligger det også en stor forpliktelse i å ivareta den enkelte medarbeider og etablere en sunt arbeidsmiljø.

Noen ganger kan det innebære å be medarbeideren senke farten og kravene til seg selv!



Takker for oppmerksomheten