

# Arbetsmotivation, företagskulturer ...och beteendeanalys

Pierre Schou

# Pierre Schou

- Psykologexamen, Uppsala universitet och Stockholms Universitet
- Civilekonom och ekonomie doktor, Handelshögskolan i Stockholm. Doktorsavhandling om arbetsmotivation i ingenjörarbete, 1991
- Författare till boken "Medarbetarundersökningar – som verktyg för företagsstyrning och förändring" (Studentlitteratur, 2007)
- VD och grundare av Vestra

# Kort om Vestra

- Grundat 2002, 6 medarbetare

## Tjänster

- Utvärderingar av organisation och ledarskap som verktyg för organisationsstyrning och förändring:
  - Strategiska Medarbetarundersökningar
  - Utvärderingar för speciella ändamål
  - Utvärdera Nu

# Arbetsmotivation, Företagskulturer ...och beteendeanalys

## Innehåll

1. Arbetsmotivation
2. Företagskultur
3. Utvärderingar som verktyg för att påverka och förändra beteenden i organisationer

# Arbetsmotivation och Företagskultur

## Definitioner

- **Arbetsmotivation** =  
Den enskilde medarbetarens  
inställning och arbetsprestationer



- **Företagskultur** =  
Kollektiva inställningar och arbetsprestationer

**Organisationer** = hantering av individuella  
och kollektiva attityder och beteenden

# Arbetsmotivation

# Vad är arbetsmotivation?

## 1. Viljan att utföra en arbetsprestation (kognitiv del)

---

## 2. Beteendet/arbetsprestationen

- Mängden
  - Intensiteten i utförandet
  - Uthållighet
- 

## 3. "Rätt" arbetsprestationer

- Kopplade till organisationens mål

# Arbetsmotivation: många amatörer, mycket tyckande

## 6 EKONOMI

MÅN

# Beröm viktigast för att motivera

Frågan om hur man motiverar sina anställda driver en hel industri av coacher, konsulter och talare, konstaterar författaren Stefan Ekberg och sällar sig själv till den skaran genom att ge ut en bok i ämnet.

Han är helt klar över vad som är viktigast: att ge beröm.

–Berätta direkt när någon gör något bra. Leta efter skäl att berömma. Den åtgärden ligger på platserna 1–9 på tio-i-topplistan, säger Stefan Ekberg.

Att det finns så många som vill komma med mer eller mindre kom-

plicerade råd har sina förklaringar enligt honom.

–Många känner sig kallade eftersom det är lättare att ta på sig rollen att motivera andra än att göra saker själv. Och företagen är osäkra – cheferna litar inte på att det är så enkelt som det faktiskt är att motivera personalen.

Två gånger om året frågar Stefan Ekberg sina kunder vilket som är deras mest pressande system. Svaren resulterar ofta i en bok och så gick det till den här gången också.

Han konstaterar att man måste börja med att analysera vad man själv har för drivkrafter och sedan

gå vidare med insikten att olika saker driver olika människor. Det finns inte en universalmedicin. Och särskilda tillställningar för att bygga motivation är han starkt kritisk till.

–Man ska anpassa de motiverande åtgärderna efter individer. En 35-åring med barn motiveras av andra saker än 21-åring eller en 55-åring. Jag tror att de flesta teambuildingaktiviteter där man ska brottas i sumokostymer eller svinga sig i rep och sådant är helt meningslösa. Teambuilding och motivation skapas på jobbet.

BOSSE ANDERSSON

bo.andersson@dn.se 08-738 12 26

### GUIDE

#### Ekbergs tips

- Ge beröm.
- Att ha kul på jobbet skapar kreativitet och tar bort stress och rädslor.
- Återkoppla ofta. Det räcker inte med ett utvecklingssamtal.
- Uppmuntra de anställda att fatta egna beslut och se till att de har informationen de behöver.
- Belöna egna initiativ.
- Sätt utmanande men realistiska mål.





# Teorier om arbetsmotivation

Fokus på olika objekt

- **Individen**
- **Organisationen**
- **Samhället**
- **Interaktion mellan individen och omgivningen**  
(organisationen, samhället, social situation utanför arbetet)

# Individfaktorer och arbetsmotivation

- Ålder
- Kön
- Utbildningsnivå
- Kompetens
- Den sociala situationen utanför arbetet
- Erfarenhet från andra arbetsplatser
- Personlighet
- Kognitiva mönster
- Behov

# Klassiska Behovsteorier/personlighetsteorier

- **Maslows behovstrappa**
  1. Fysiologiska behov
  2. Trygghetsbehov
  3. Kärleksbehov
  4. Självförverkligande
- **Herzbergs Tvåfaktorteori**
  - Hygienfaktorer
  - Motivationsfaktorer
- **McClelland - behov i organisationer**
  - Behov att lyckas
  - Maktbehov
  - Social tillhörighet
- **McGregor**
  - Teori X
  - Teori Y

# Kognitiva teorier

- **Förväntningsteori (expectancy-valence theory)**
- **Rättviseteori (equity theory)**
- **Social Kognitiv teori**

# Social Kognitiv teori

- **Individens motivation påverkas framför allt av:**
  - **Modellinlärning** – inlärning genom observation av andras framgångar och misslyckanden
  - **Förväntningar på vilka konsekvenser** som kommer att uppstå
  - Individens **självuppfattning** om sin förmåga att nå framgång i en speciell situation ("**self-efficacy**")

# Social Kognitiv teori

- **Faktorer som påverkar "Self-efficacy":**
  - Förmåga till självreglering: att reflektera, dra slutsatser, använda symboler, modellinlärning, förstärka sig själva
  - Förmåga att agera, ta initiativ, vara uthållig
  - Förstärkning/uppmuntran från andra

# Högpresterande personer...

- har oftast, men inte alltid, ett gott självförtroende
- tror i hög grad att de kommer att lyckas
- tolkar lyckosamma händelser som resultat av den egna prestationen
- tolkar misslyckanden som otur

# Unga ambitiösa tjejer och stress

Fråga: Varför är duktiga och motiverade unga tjejer överrepresenterade när det gäller stress och utbrändhet?

- Har svårt att släppa ett jobb som "är good enough"
- Sämre självförtroende trots att de ofta är duktigare än sina manliga kollegor
- Tolkar sina arbetsprestationer som misslyckanden trots att de uppnått målet med råge
- Svårt att säga nej när de får mer jobb som "belöning"?



# Faktorer i organisationen och arbetsmotivation

- Arbetets egenskaper
- Ledarskapet
- Mål, feedback
- Löne- och belöningsystemet
- Arbetsklimatet, arbetskamraterna
- Demografiska faktorer

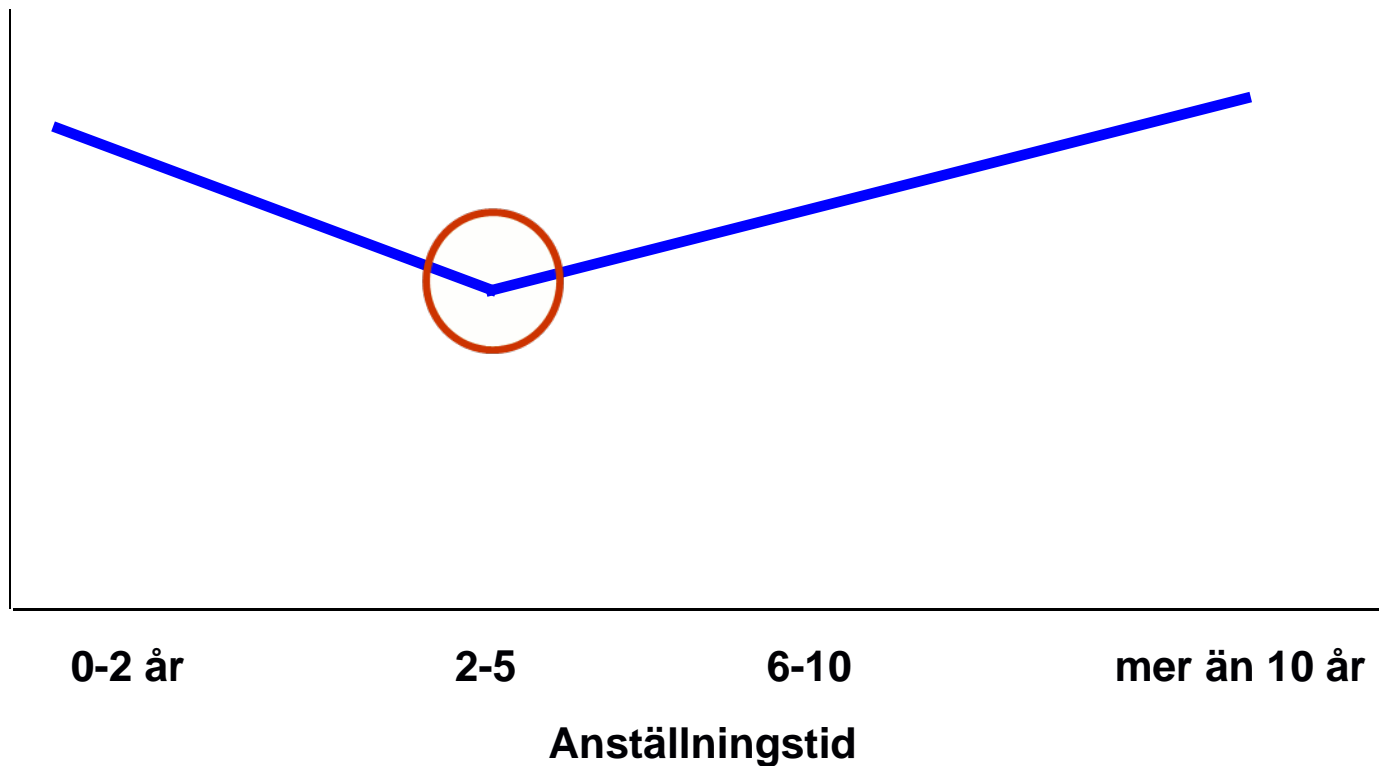
# Demografiska faktorerers påverkan på arbetsmotivation

- Är med samma arbetsgrupp
- Åldersfördelning
- Sammansättningen av olika personligheter i arbetsgruppen
- Könsfördelning
- Anställningstid

# Anställningstid och upplevelsen av arbetsklimatet

Arbetsklimat

Positivt



Vestra

# Mål

## Egenskaper hos mål för att kunna vara motivationsdrivande

- Tydliga
- Tidsbegränsade
- Utmanande – inte för enkla, men inte omöjliga att nå
- Mätbara
- Måste följas upp
- Accepterade

# Feedback

## Arbetsplatser med goda möjligheter att få feedback

- Närhet till kund
- Möjlighet att arbeta med tydliga framgångsmått
- Möjlighet att se ett resultat av sitt eget arbete
- Möjlighet att arbeta med helheten
- Chef som har förmågan att ge feedback på rätt sätt

# Ledarskapets påverkan på arbetsmotivation

- Ger feedback, beröm, uppmuntran
- Ger uppmärksamhet
- Kontrollerar lön och befordran
- Fungerar som modell och föredöme
- Tydliggör mål
- Följer upp arbetsprestationen
- Övervakar och samlar in information om individen ("monitorering")

# Samhällsfaktorer som påverkar arbetsmotivationen

- Samhällsvärderingar
- Konjunkturläget, arbetslöshet, tillgång på arbetskraft
- Konkurrenssituationen i branschen
- Allmän lönenivå
- Skattesystemets utformning

# Krav på skattesystemet för att kunna vara motivationsdrivande

- Måste löna sig att arbeta
- Måste upplevas som rättvist
- Måsta upplevas som transparent
- Accepteras av medborgarna
- Måste veta hur skattesystemet fungerar



# Slutsatser om motivationsteorier

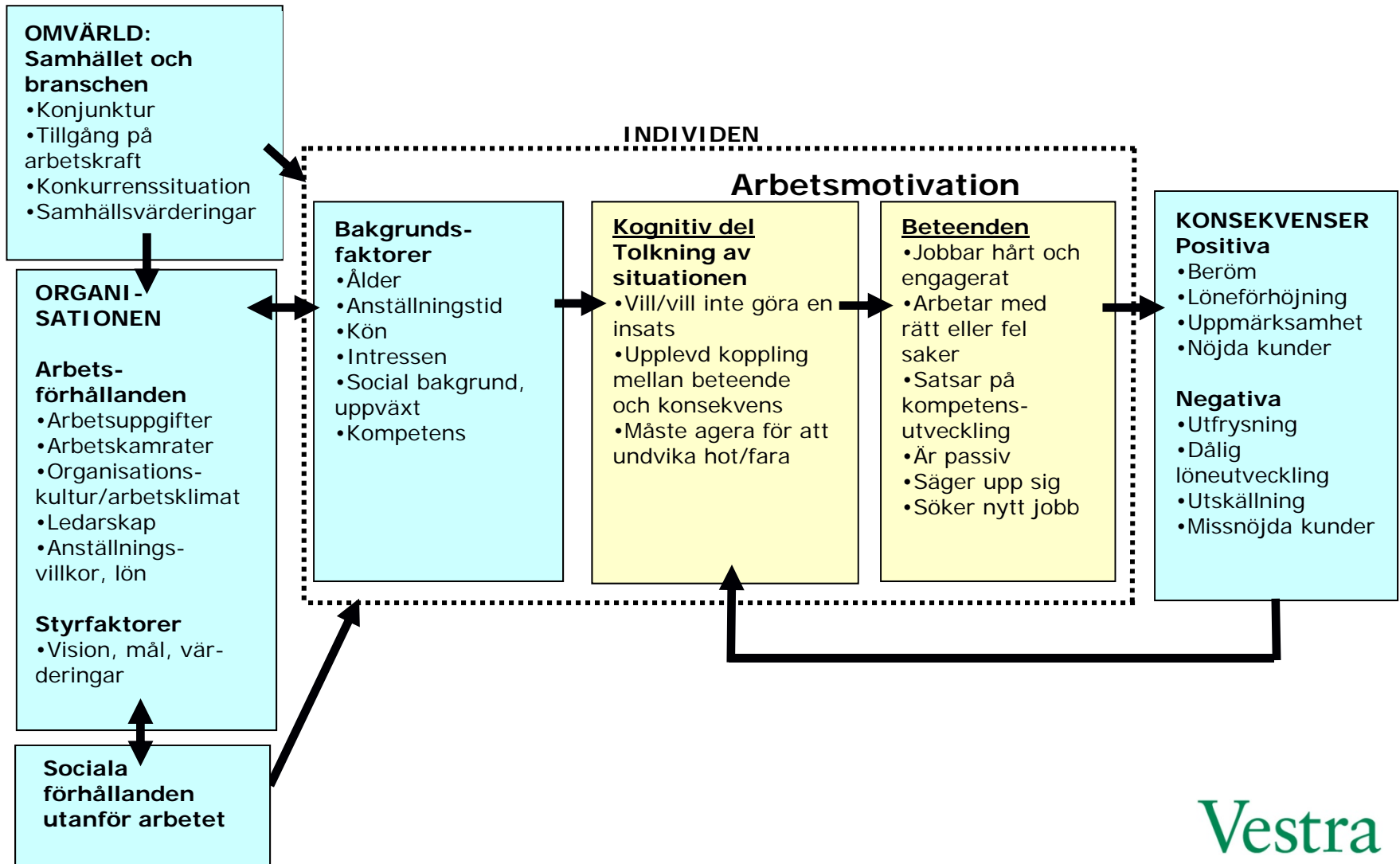
- Det finns många teorier – svårt att få överblick
- Teorierna kompletterar varandra, förklarar olika pusselbitar
- Alla teorier är inte användbara i praktiskt arbete
- De traditionella behovsteorierna är överspelade

# Slutsatser om motivationsteorier

- Arbetsmotivation är resultatet av en komplex interaktion mellan individen och omvärlden (arbetet, samhället och den sociala situationen utanför arbetet)
- OBM/Beteendeanalys - den mest praktiskt användbara modellen?

# Sammanfattning

## En heltäckande modell av arbetsmotivation



# ABC-modellen

## En modell för analys av beteenden/arbetsprestationer

A Antecedenter

B Beteende

C Konsekvenser

Organisationen

Händelser, information,  
uppmaningar, mål, vision,  
värdegrund, policies,  
instruktioner från chef,  
uppdrag från kunder etc

Medarbetaren

Kognitiv del

Attityder, tankar,  
förväntningar,  
erfarenheter

Beteenden

Arbetsprestationer

Beröm, nya kunder,  
misslyckanden, kritik,  
höjd lön, befordran,  
sura miner, roliga  
arbetsuppgifter

- Mål
- Ledarskap

- Kognitiva teorier
- Behovsteorier
- Rättsvetsteorier

- Feedback
- Ledarskap
- Belöningsystem
- Skattesystemet

## Fråga: Hur tolkas konsekvensen?

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	HUR TOLKAS KONSEKVENSEN?
Medarbetare får jobba över 10 timmar på helgen	Chef fixar biljetter till operan som belöning	

## Fråga: Hur tolkas konsekvensen?

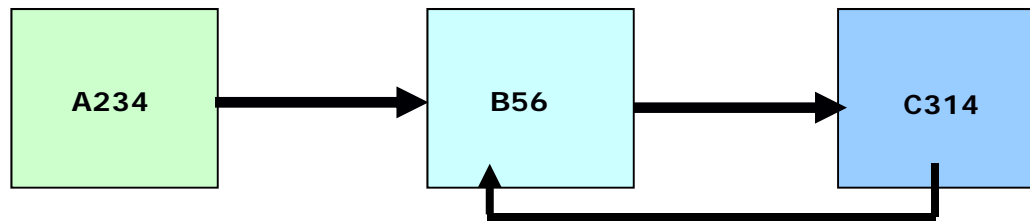
BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	HUR TOLKAS KONSEKVENSEN?
Medarbetare får jobba över 10 timmar på helgen	Får lönepåslag på 200 kronor	

## Fråga: Hur tolkas konsekvensen?

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	HUR TOLKAS KONSEKVENSEN?
Medarbetare får jobba över 10 timmar på helgen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pelle får 10100 kronor extra för besväret</li><li>• Eva får 10000 kronor</li></ul>	

# Vad är erfarenhet?

- = Inlärd ABC-kedjor. Inlärd koppling mellan Antecedenter, Beteenden och dess Konsekvenser



**A234= Kunden ringer. Har bestämt sig för att köpa ett kylskåp**

**B56= Tanke: "Hon låter angelägen. Här har jag en god chans att sälja ett kylskåp om jag agerar snabbt".**

**Beteende: kylskåpet levereras snabbt**

**C314= Positiv förstärkning från kund.**

**Beröm från chef**

**Löneförhöjning**



# ABC-kedjor

## Individens inlärd erfarenheter

### Individ 1

A1B23C6, A21B445C98, A56B32C2, A34B3C67, A78B4C56, A6B4C61, A12B5C9, A6B3C86, A8B4C65, A34B76C91, A3B44C6, A76B34C5, A8B2C77, A6B3C25, A67B19C73, A88B2C56, A81B35C71, A65B36C1, A8B23C96, A62B34C65, A8B21C35, A7B4C8, A88B23C6, A6B14C77, A7B34C7, A72B6C881, A65B36C77, A77B32C54, A78B11C16, A23B51C88, A21B32C7, A2B55C26, A6B3C99, A76B22C1, A88B21C55, A99B2C61, A7C51C29, A19B2C7, A2B4C66, A77B26C11, A6B8C9, A51B29C101, A2B4C11, A76B202C182, A88B31C29, A5B2C88, A42B28C8, A21B29C8, A62B11C24, A61B29C51, A103B3C28, A88B1C29, A8B26C7, A51B28C4, A81B49C5, A99B25C62, A88B33C55, A2B54C72, A8B34C52, A7B3C7, A9B2C6, A6B2C62, A7B28C72, A66B29C201, A55B2C51, A6B29C203, A82B37C103, A5B6C239, A8B4C81, A5B4C76, A88B34C72, A7B2C8, A8B1C88, A4B2C81, A91B45C72, A8B3C6, A71B2C7, A2B5C71, A76B29C8, A6B2C7, A2B3C62, A7B22C12, A56B2C7121, A77B20C1



<b>Inlärd attityder, förväntningar, erfarenheter</b>	<b>Beteende/ arbetsprestationer</b>
--	---

### Individ 2

A11B23C6, A21B445C8, A56B32C22, A134B3C67, A78B4C56, A6B4C61, A192B5C9, A6B3C9, A8B4C65, A34B76C91, A3B44C6, A76B34C5, A8B2C77, A6B3C25, A67B19C73, A88B2C56, A81B35C71, A65B36C1, A8B23C96, A62B34C65, A81B21C35, A7B4C8, A88B23C6, A6B14C77, A27B34C7, A72B6C881, A65B36C77, A77B32C54, A178B11C16, A23B51C88, A21B32C7, A2B55C26, A16B3C99, A76B22C1, A88B21C55, A99B2C61, A7C51C29, A19B2C7, A2B4C66, A77B26C11, A6B8C9, A51B29C101, A2B4C11, A76B202C182, A88B31C29, A5B2C88, A142B28C8, A21B29C8, A62B11C24, A61B29C51, A103B3C28, A88B1C29, A8B26C7, A51B28C4, A81B49C5,



<b>Inlärd attityder, förväntningar, erfarenheter</b>	<b>Beteende/ arbetsprestationer</b>
--	---

# Nåt som saknas?

## 6 EKONOMI

MÅN

# Beröm viktigast för att motivera

Frågan om hur man motiverar sina anställda driver en hel industri av coacher, konsulter och talare, konstaterar författaren Stefan Ekberg och sällar sig själv till den skaran genom att ge ut en bok i ämnet.

Han är helt klar över vad som är viktigast: att ge beröm.

–Berätta direkt när någon gör något bra. Leta efter skäl att berömma. Den åtgärden ligger på platserna 1–9 på tio-i-topplistan, säger Stefan Ekberg.

Att det finns så många som vill komma med mer eller mindre kom-

plicerade råd har sina förklaringar enligt honom.

–Många känner sig kallade eftersom det är lättare att ta på sig rollen att motivera andra än att göra saker själv. Och företagen är osäkra – cheferna litat inte på att det är så enkelt som det faktiskt är att motivera personalen.

Två gånger om året frågar Stefan Ekberg sina kunder vilket som är deras mest pressande system. Svaren resulterar ofta i en bok och så gick det till den här gången också.

Han konstaterar att man måste börja med att analysera vad man själv har för drivkrafter och sedan

gå vidare med insikten att olika saker driver olika människor. Det finns inte en universalmedicin. Och särskilda tillställningar för att bygga motivation är han starkt kritisk till.

–Man ska anpassa de motiverande åtgärderna efter individer. En 35-åring med barn motiveras av andra saker än 21-åring eller en 55-åring. Jag tror att de flesta teambuildingaktiviteter där man ska brottas i sumokostymer eller svinga sig i rep och sådant är helt meningslösa. Teambuilding och motivation skapas på jobbet.

BOSSE ANDERSSON

bo.andersson@dn.se 08-738 12 26

### GUIDE

#### Ekbergs tips

- Ge beröm.
- Att ha kul på jobbet skapar kreativitet och tar bort stress och rädslor.
- Återkoppla ofta. Det räcker inte med ett utvecklingssamtal.
- Uppmuntra de anställda att fatta egna beslut och se till att de har informationen de behöver.
- Belöna egna initiativ.
- Sätt utmanande men realistiska mål.

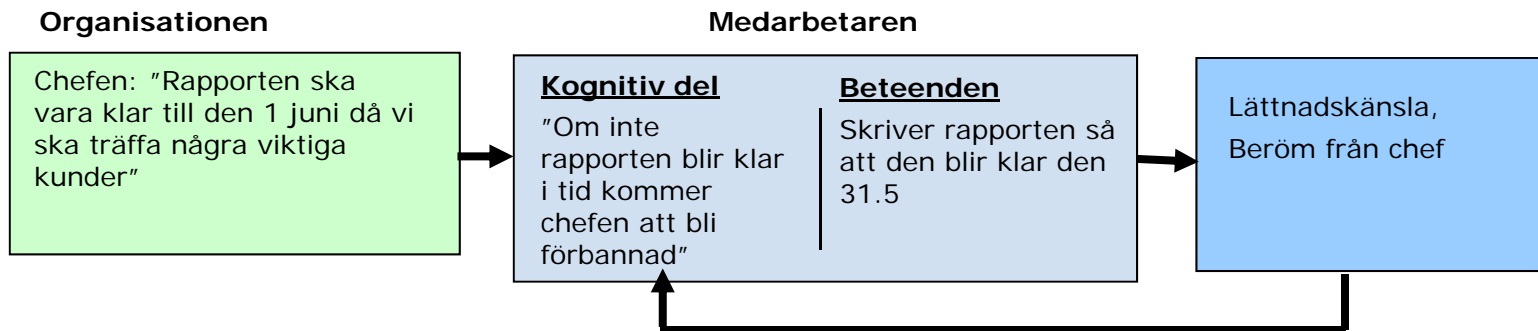


# Hotfulla faktorer, undvikandebeteenden och negativ förstärkning

A Antecedenter

B Beteende

C Konsekvenser



# Hotfulla/obehagliga situationer som påverkanskraft på motivationen

- En deadline som närmar sig
- Elaka konkurrenter som hotar företaget
- Rädsla för att inte bli accepterad i gruppen
- Rädsla för att chefen ska bli missnöjd
- Rädsla för att göra bort sig inför andra
- Lågkonjunktur
- Finansiella kriser

# Några företag som fötts ur kriser

- Dell (oljekrisen i början av 1980-talet)
- Microsoft (oljekrisen i början av 1980-talet)
- Nokia (finanskras i början av 1990-talet)

**di.se**

## Jorma Ollila: Kriser föder storföretag

Uppdaterad 2009-12-02 15:47



**Jorma Ollila, styrelseordförande i både Nokia och Shell, påminner om att kriser faktiskt kan vara bra för företag.**

**"Det nya Nokia föddes ur krisen på 1990-talet", påminde han vid en universitetsföreläsning i Jyväskylä i Finland.**

**När det gäller** Nokia vet Jorma Ollila vad han talar om. Det var han och hans "Jormas Gäng" som i början av 1990-talet stöpte om hela Nokia.

# Hur kan man på ett ärligt sätt utnyttja den motivationskraft som finns hos obehagliga faktorer?

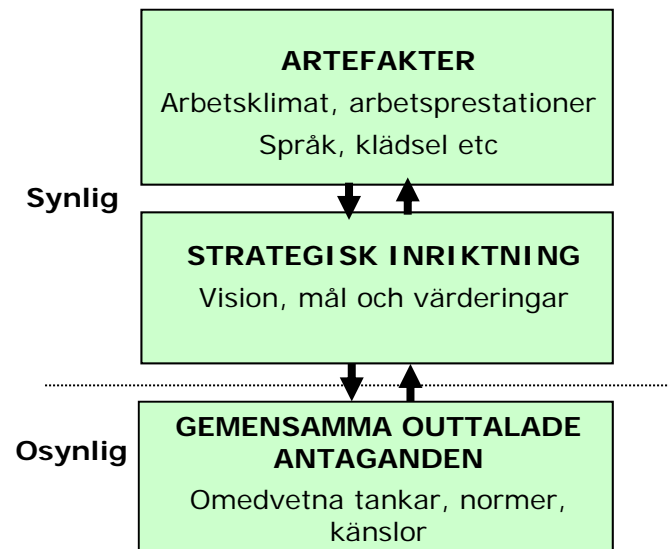
- Gör inte målen för enkla att uppnå
- Överväg t ex att ge medarbetarna en snävare tidsram än vad de har räknat med
- Undvik inte det obehagliga, lägg alla korten på bordet
- Tydliggör eventuell hotbild om vad som kan hända om arbetsuppgiften inte lyckas – måste dock vara ärlig, inte påhittad
- Öka medvetenheten om samhällsutvecklingen
- Tydliggör vad konkurrenterna gör
- Ge ärlig negativ feedback, men framför allt positiv feedback

# Företagskultur

# Vad är företagskultur?

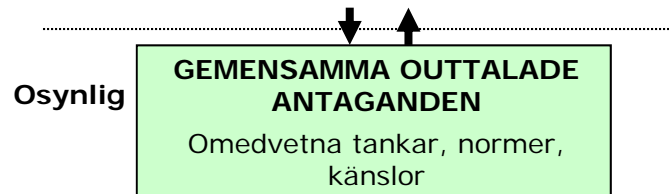
## Scheins modell för företagskulturer

### Tre medvetandenivåer





# Gemensamma uttalade antaganden



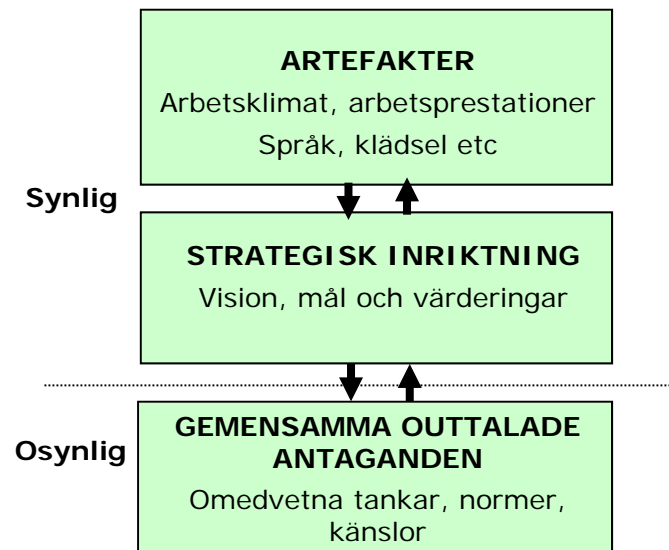
- En organisations unika uppsättning normer, regler, förhållningssätt och förväntningar - "det som sitter i väggarna"
- Oftast omedvetna – "ungefär som fisken är omedveten om att han simmar i vatten"
- Det som egentligen styr organisationens arbetsprestationer
- Stabila, svåra att påverka och förändra
- Har lärts in genom decennier = attityder och arbetsprestationer som varit framgångsrika

# Faktorer som påverkar företagskulturen

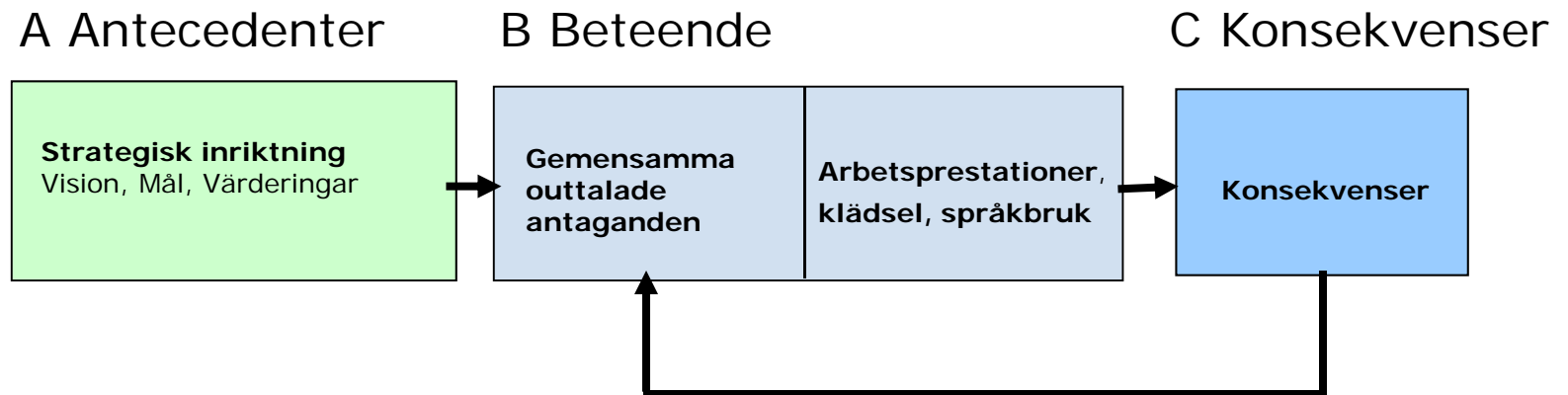
- Nationell kultur
- Faktorer i samhället: arbetslöshet, konjunkturläge
- Bransch, konkurrenssituation, kunskaps- och tjänsteinnehåll
- Företagets ägare, huvudman
- VD
- Andra faktorer i organisationen: t ex organisationsstruktur, belöningsystem
- Närmaste chef
- Organisatorisk demografi: åldersstruktur, anställningstid, tid i samma arbetsgrupp, könssammansättning
- Individfaktorer

# Scheins modell för företagskulturer

## Tre medvetandenivåer



# En modifiering av Scheins modell



# Beteendeanalytisk definition av företagskultur?

Attityder och beteenden i en viss organisation som genom åren  
lärts in genom att de varit framgångsrika (förstärkts)

# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
Kritik framförs av en av medarbetarna	Möts av utfrysning, ingen befordran, tystnad	?

# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
Kritik framförs av en av medarbetarna	Möts av utfrysning, ingen befordran, tystnad	Rädd kultur, lågt i tak

# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
Ny lovande läkemedelssubstans forskas fram	Chefen tar ensam åt sig äran på bekostnad av sina medarbetare	?



# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
Ny lovande läkemedelssubstans forskas fram	Chefen tar ensam åt sig äran på bekostnad av sina medarbetare	Mindre kreativitet, ökad passivitet, sämre arbetsklimat

# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
En medarbetare tar själv initiativ för att lösa ett problem utan att vänta på klartecken från chef	Får uppskattning av chef	?

# Konsekvensernas påverkan på företagskulturen

BETEENDEN/ ARBETSPRESTATIONER	KONSEKVENSER	PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSKULTUREN
En medarbetare tar själv initiativ för att lösa ett problem utan att vänta på klartecken från chef	Får uppskattning av chef	En ansvarstagande kultur, ökad vilja att ta egna initiativ

# "Företagskulturens DNA" och anställningstid

## Nyanställda

A1B23C6, A21B445C98,  
A56B32C2, A34B3C67,  
A78B4C56, A6B4C61, A12B5C9,  
A6B3C86, A8B4C65, A34B76C91,  
A3B44C6, A76B34C5, A8B2C77,  
A6B3C25, A67B19C73

## Efter 6 månader

A1B23C6, A21B445C98, A56B32C2, A34B3C67, A78B4C56,  
A6B4C61, A12B5C9, A6B3C86, A8B4C65, A34B76C91,  
A3B44C6, A76B34C5, A8B2C77, A6B3C25, A67B19C73,  
A88B2C56, A81B35C71, A65B36C1, A8B23C96, A62B34C65,  
A8B21C35, A7B4C8, A88B23C6, A6B14C77, A7B34C7,  
A72B6C881, A65B36C77, A77B32C54, A78B11C16,  
A23B51C88, A21B32C7, A2B55C26, A6B3C99, A76B22C1

## Efter två år

A1B23C6, A21B445C98, A56B32C2, A34B3C67, A78B4C56, A6B4C61,  
A12B5C9, A6B3C86, A8B4C65, A34B76C91, A3B44C6, A76B34C5,  
A8B2C77, A6B3C25, A67B19C73, A88B2C56, A81B35C71, A65B36C1,  
A8B23C96, A62B34C65, A8B21C35, A7B4C8, A88B23C6, A6B14C77,  
A7B34C7, A72B6C881, A65B36C77, A77B32C54, A78B11C16,  
A23B51C88, A21B32C7, A2B55C26, A6B3C99, A76B22C1,  
A88B21C55, A99B2C61, A7C51C29, A19B2C7, A2B4C66, A77B26C11,  
A6B8C9, A51B29C101, A2B4C11, A76B202C182, A88B31C29,  
A5B2C88, A42B28C8, A21B29C8, A62B11C24, A61B29C51,  
A103B3C28, A88B1C29, A8B26C7, A51B28C4, A81B49C5,  
A99B25C62, A88B33C55, A2B54C72, A8B34C52, A7B3C7, A9B2C6,  
A6B2C62, A7B28C72, A66B29C201, A55B2C51, A6B29C203,  
A82B37C103, A5B6C239, A8B4C81, A5B4C76, A88B34C72, A7B2C8,  
A8B1C88, A4B2C81, A91B45C72, A8B3C6, A71B2C7, A2B5C71,  
A76B29C8, A6B2C7, A2B3C62, A7B2C2, A56B2C701, A77B20C10

# Hur skapas en kortsiktigt inriktad företagskultur?

- Fokus på kortsiktiga mål. Nedtoning av långsiktiga mål
- Bonussystem (konsekvens) som premierar måluppfyllelse av kortsiktiga mål
- Anpassning (beteende) till uppmärksamheten i affärspress (konsekvens) i samband med kvartalsrapporten
- VD och säljare betraktar anställningstiden som kortvarig (=risk för kortsiktiga beslut)
- Behöver inte ta personligt ansvar om det går åt skogen (ingen negativ konsekvens)

# Hur skapas en "Jantelagskultur"?

- Dålig/ingen premiering av initiativ eller goda arbetsprestationer. Liten lönespridning
- Avsaknad av utmanande mål och framgångsmått
- Avsaknad av negativa konsekvenser för medelmåttiga/dåliga arbetsprestationer
- "Tillåtet" att snacka skit om varandra
- Ingen sägs upp. Behåller medelmåttor

# "Fat and lazy-kultur"

En passiv, ineffektiv företagskultur med oengagerade, liknöjda medarbetare

- Positiva konsekvenser som inte står i proportion till utförda prestationer
  - Jämför bortskämda barn
- Avsaknad av hot och negativa konsekvenser
- Återfinns ofta i företag i monopolställning, med starka finanser
- Uppstår ofta i slutet av högkonjunkturer

# Förändring av företagskulturer



# Förändring av önskad företagskultur

- Tydliggör önskvärda beteenden
- Förändra konsekvensstrukturen:
  - uppmuntra/belöna alternativa beteenden och/eller beteenden som undviker den hotfulla situationen
  - tillföra negativa konsekvenser till önskade beteenden
- Måste finnas påtagliga skäl att förändras: oftast reella hot eller starka positiva incitament att förändras
- Enklast att förändra i krissituationer

# Utvärderingar som verktyg för att förändra arbetsprestationer och företagskulturer

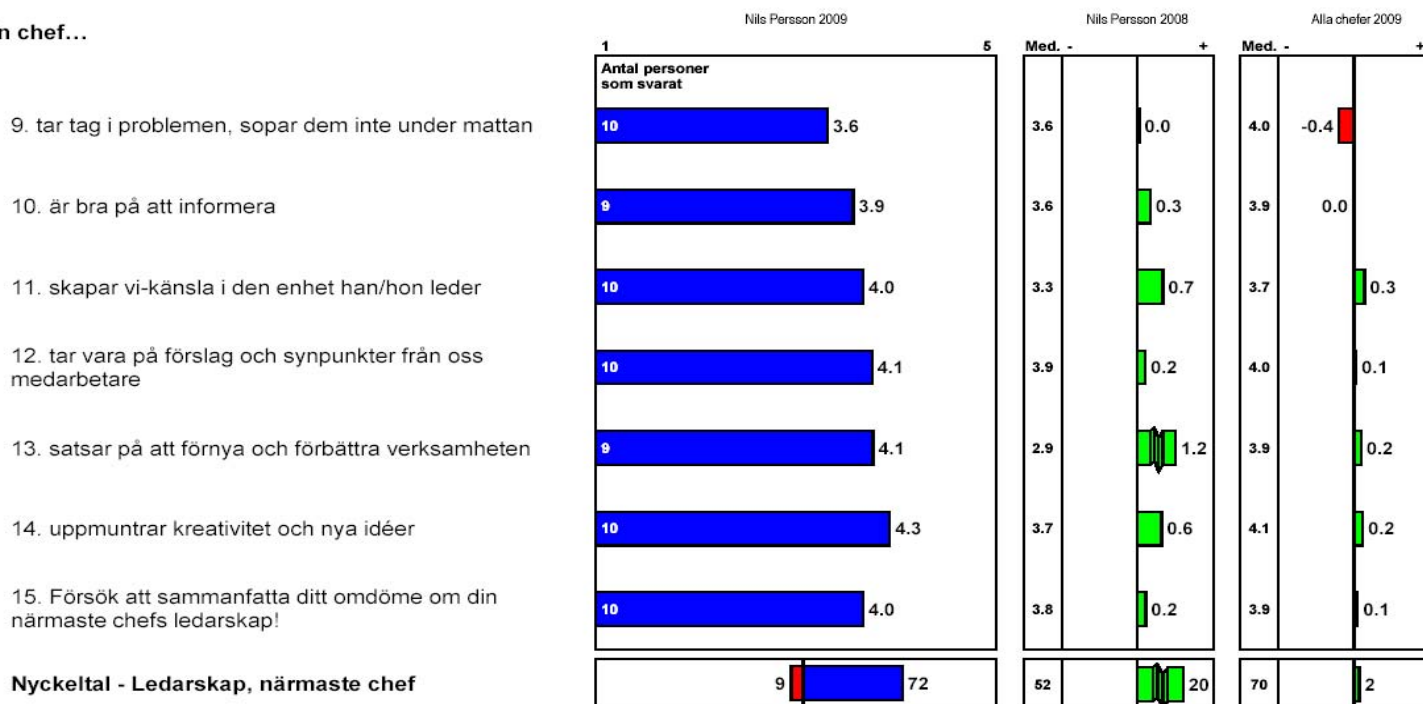
# Utvärderingar som styr- och förändringsverktyg

- Tydliggör företagsmål, önskvärda beteenden
- Resultatet av utvärderingen = konsekvenser:  
röda staplar = negativa konsekvenser  
gröna staplar = positiva konsekvenser
- Tillför hot, obehagskänslor - nödvändigt bränsle för förändring
- Möjliggör "Monitorering" – övervakar, medvetandegör

# Utvärderingar som konsekvensfaktor

## Medarbetarenkät 2009 Nils Persson LEDARSKAP - Närmaste chef

### Min chef...



R632854180092568/03

09-10-20

2

Vestra

Vestra

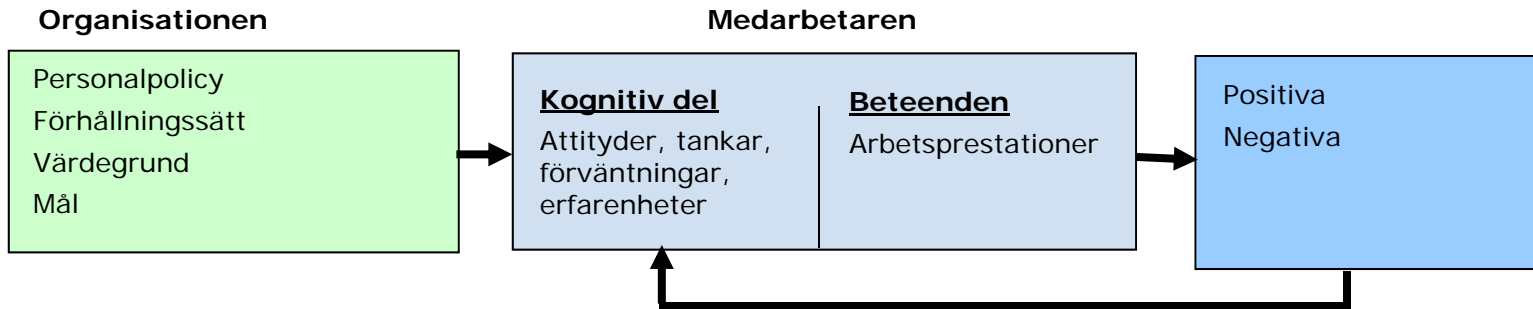
# ABC-modellen

## Koppling till Medarbetarundersökningar

### A Antecedenter

### B Beteende

### C Konsekvenser



#### Medarbetarundersökning tydliggör:

- Styrande dokument
- Önskvärda beteenden

#### Medarbetarundersökning mäter:

- Individuella mål
- Arbetsgruppens mål
- Är styrande dokumenten tydliga, förankrade, kända?
- Chefens förmåga att utforma mål
- Chefen som förebild
- Chefens förmåga att ställa krav

#### Medarbetarundersökning mäter:

- Inställning till arbetssituationen
- Inställning till organisationen
- Individens beteenden
- Arbetsgruppens beteenden
- Ledarbeteenden

#### 1. Medarbetarundersökning mäter hur konsekvenser används:

- Hur belöningsystemet fungerar
- Chefens förmåga att ge återkoppling (konsekvenser)
- Utvecklingsmöjligheter, möjlighet till befordran

#### 2. Medarbetarundersökning tillför konsekvenser i rapporterna:

- Röda staplar (negativa konsekvenser på beteenden)
- Gröna staplar (pos konsekvenser)
- Tydliggör tillståndet i organisationen:
  - tillför obehagskänslor = nödvändigt bränsle för förändring
  - Underlättar koppling till incitaments-/ belöningsystemet

# Medarbetarundersökningar

## Begränsningar

- Genomförs vid en tidpunkt som passar många, men inte alla
- Genomförs ibland sporadiskt, ofta för sällan
- Ett tidsglapp mellan ifyllande och feedback: 3-6 veckor
- Krångligt, dyrt och oflexibelt
- Genomförs vid en tidpunkt där det kanske inte alltid finns ett lokalt utvärderingsbehov

# Det finns därför ett behov av utvärderingar som...

- ger omedelbar feedback
- genomförs vid en tidpunkt då det finns ett starkt lokalt behov att utvärdera
- kan genomföras "hur ofta som helst"
- är enkelt och användarvänligt

# Utvärdera Nu

## Vad är det?

- Plattform/verktygslåda på internet för genomförandet av självadministrerade webbaserade utvärderingar
- Två delar:
  - 1) Utvärderingsplattform/hemsida/verktygslåda
  - 2) Utvärderingsverktyg



# Utvärdera Nu

## Vad är det?

- Gör utvärderingar snabbare, enklare och mer användarvänliga:
  - Lätta att beställa
  - Enkla att genomföra
  - Enkla att förstå
  - Kostnadseffektiva
- Två typer:
  - Standardutvärderingar via officiell hemsida ([www.utvarderanu.se](http://www.utvarderanu.se))
  - Företagsanpassade varianter

# Hemsida (www.utvarderanu.se)

Utvärdera Nu

Verktygen som hjälper dig att blixtsnabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljö.

[Start](#) [Om Utvärdera Nu](#) [Nyheter, råd och tips](#) [Kontakta oss](#) [Skapa kundkonto](#) [Logga in](#)

## Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

## Utvärdera Nu! - så fungerar det

Utvärdera Nu fungerar som en...

## Välkommen till Utvärdera Nu!

Utvärdera Nu gör det enklare att genomföra utvärderingar av viktiga frågor i din organisation. Här kan du själv snabbt beställa och genomföra utvärderingar av t ex ledarskap, projekt och ledningsgrupper. De olika utvärderingsverktygen i Utvärdera Nu bygger på många års erfarenheter av arbete med utvärderingar som utgångspunkt för verksamhetsutveckling.



### Ledarskap Q4

Ledarutvärderingen Q4 (kallas så efter den ideala chefsprofilen) bygger på erfarenheter från tusentals genomförda ledarutvärderingar och kan genomföras som en 360-graders utvärdering om man så önskar.

[Beställ »](#) [Läs mer »](#)



### PoU-samtal

Detta utvärderingsverktyg förbättrar kvaliteten på PoU-samtal. Chef och medarbetare får i förväg bedöma sin arbetssituation och de får därigenom en tydlig och intressant rapport att utgå från i samtalet.

[Beställ »](#) [Läs mer »](#)



### Ledningsgrupp

Drar ledningsgruppen åt samma håll? En utvärdering av ledningsgruppens arbete mäter bland annat hur samarbetet fungerar.

[Beställ »](#) [Läs mer »](#)

### HR-paketet

HR-Paketet ger tillgång till sex utvärderingsverktyg till ett mycket förmånligt pris. Genom HR-Paketet får en personavdelning samtidigt tillgång en kraftfull verktygslåda för att kartlägga och utveckla ledarskap, arbetsmiljö, PoU-samtal etc.

### Projektpaketet

Projektpaketet vänder sig till organisationer som genomför många projekt årligen. Paketet ger tillgång till alla de fem projektutvärderingarna, till ett mycket förmånligt pris.

### Företagsanpassa Utvärdera Nu

Utvärdera Nu kan också företagsanpassas för att lösa en organisations unika utvärderingsbehov.

Internet | Skyddat läge: På

# Utvärdera Nu

## Utvärderingsverktyg

### Utvärdering av...

- Ledare
- Ledningsgrupper
- PoU-samtal
- Introduktion av personal
- Medarbetare som slutar
- Jämställdhet
- Effektivitet
- Utveckling och förnyelse
- Delaktighet/medarbetarskap
- Arbetsmiljö och hälsa
- Kompetensutveckling
- Kundorientering
- Samarbetsklimat
- Möten

- Intern samverkan
- Mål
- Relationsutvärdering

### Projektutvärderingar

- Projektstart
- Projektavstämning Stor
- Projektavstämning Liten
- Projektavslut
- Projektledare

### Förändringsturbo

### Paketlösningar

- HR-paketet
- Projektpaketet

# Logga in

## Utvärdera Nu

Verktygen som hjälper dig att blixtnabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljö.

[Start](#) [Om Utvärdera Nu](#) [Nyheter, råd och tips](#) [Kontakta oss](#) [Skapa kundkonto](#) [Logga in](#)

### Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

### Logga in

Ange ditt användarnamn och lösenord nedan för att logga in.

Användarnamn

Lösenord

[Logga in](#)

» [Glömt ditt lösenord?](#)

Har du inte redan ett kundkonto skapar du det enkelt och kostnadsfritt [här](#) »

### Utvärdera Nu! - så fungerar det

Utvärdera Nu fungerar som en användarvänlig verktygslåda för utvärderingar och hjälper organisationer att förändras och utvecklas.

[Se själv hur enkelt det](#)

# Beställning

## Utvärdera Nu

Verktygen som hjälper dig att blixtnsabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljö.

[Start](#)[Om Utvärdera Nu](#)[Nyheter, råd och tips](#)[Kontakta oss](#)[Skapa kundkonto](#)[Logga in](#)[Mina sidor](#)

### Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektleaderskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

### Utvärdera Nu! - så fungerar det

Utvärdera Nu fungerar som en användarvänlig verktygslåda för utvärderingar och hjälper organisationer att förändras och utvecklas.

Se själv hur enkelt det

### Ledarskap Q4

En ledarutvärdering beställs av en chef som vill följa upp hur det egna ledarskapet fungerar. Chefen kan själv välja vem/vilka som ska bedöma honom/henne: underställda medarbetare, överordnad chef, chefskollegor och/eller egen bedömning. Ledarutvärderingen går alltså att få som en 360-graders utvärdering om chefen så önskar. I rapporten går det att se hur de olika bedömningskällorna har svarat.

Utvärderingen följer upp tre huvuddimensioner i ledarskapet: Resultatinriktning, Medarbetarinriktning och Utvecklingsinriktning.

Formulärets konstruktion bygger på erfarenheter från genomförda ledarutvärderingar i 100-tals företag och har besvarats av mer än 200.000 medarbetare.

#### Syfte

- Följer upp närmaste chefs ledarskap
- Ett verktyg för chefsutveckling

#### Antal frågor

38

#### Exempel på ämnen i formuläret

- Resultatinriktning (inriktad på effektivitet, kundinriktad, tar tag i problem, följer upp mål, organiserar)
- Medarbetarinriktning (förmågan att lyssna, skapar delaktighet, ger stöd)
- Utvecklingsinriktning (utvecklar, förändrar, satsar på kompetensutveckling)

#### Priser

Pris för en utvärdering exkl moms. 1000 kr inkl 20 deltagare, 30 kr/deltagare utöver 20 st.

[Visa frågeformulär](#)[Beställ nu](#)

Vestra

# Bestäm start- och slutdatum

## Utvärdera Nu

Verktøgen som hjælper dig att blixtnabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljø.

[Start](#) [Om Utvärdera Nu](#) [Nyheter, råd och tips](#) [Kontakta oss](#) [Skapa kundkonto](#) [Logga in](#) [Mina sidor](#)

### Utvärderingar

- » Arbetsmiljø och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

### Beställ utvärdering - Ledarskap Q4

**1a. Vem/vad (enhet, projekt) ska utvärderas** 

Ange vem eller vad som ska utvärderas.

**Utvärdering av/för:**

**Uppföljning av tidigare utvärdering:**

Inga befintliga utvärderingar finns att följa upp

**1b. Start och sista svarsdatum för utvärdering** 

Här anger du mellan vilka datum du vill att utvärderingen ska genomföras.

**Startdatum:**  [Ändra](#)

**Sista svarsdatum:**  [Ändra](#)

[« Tillbaka](#) [Nästa »](#)

**Utvärdera Nu! - så fungerar det**

Utvärdera Nu fungerar som en...

Internet | Skyddat läge: På

# Fyll i deltagarnas e-postadresser

Start Om Utvärdera Nu Nyneter, råd och tips Kontakta oss Skapa kundkonto Logga in Mina sidor

## Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

### Utvärdera Nu! - så fungerar det

Utvärdera Nu fungerar som en användarvänlig verktygslåda för utvärderingar och hjälper organisationer att förändras och utvecklas.

**Se själv hur enkelt det fungerar »**

## Beställ utvärdering - Ledarskap Q4

### 2. Ange deltagarnas e-postadresser

Här anger du vilka som ska besvara utvärderingen. Det krävs **minst 5 svarande medarbetare** för att ta fram en rapport för den utvärdering du beställer, därför kan du inte beställa en utvärdering för färre än 5 medarbetare. Du behöver **endast ange e-postadressen** för respektive deltagare. Skriv in uppgifterna direkt i textrutan nedan.

Ange en e-postadress per rad (t ex kalle.karlsson@foretag.se)

Du kan välja att exkludera/inkludera kollegor/överordnad chef/dig själv i din undersökning. Markera eller avmarkera respektive kategori nedan och klicka på Visa/dölj knappen.

Medarbetare  Kollegor  Överordnad chef  Jag själv [Visa/dölj](#)

#### Medarbetare

Ange adresserna en och en direkt i rutan nedan.

pierre.schou@vestra.se  
mikael.karlsson@vestra.se  
pierre.schou@vestra.se  
mikael.karlsson@vestra.se  
pierre.schou@vestra.se  
mikael.karlsson@vestra.se

#### Kollegor

Ange adresserna en och en direkt i rutan nedan.

Sven.johansson@nok.se

#### Överordnad chef

Ange adresserna en och en direkt i rutan nedan.

johan.bertilsson@svea.se

# Förslag på följebrev

## Utvärdera Nu

Verktynen som hjälper dig att blixtsnabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljö.

[Start](#) [Om Utvärdera Nu](#) [Nyheter, råd och tips](#) [Kontakta oss](#) [Skapa kundkonto](#) [Logga in](#) [Mina sidor](#)

### Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

Utvärdera Nu! - så fungerar det

### Beställ utvärdering - Ledarskap Q4

#### 3. Text för utskicksbrev <sup>?</sup>

Här nedan godkänner eller ändrar du brevet som skickas ut till dina valda deltagare. Texten i brevet kommer att användas när utvärderingen startar, vid de påminnelseutskick som görs under ifyllandetiden samt i det utskick som görs vid en eventuell förlängning av svarstiden. För mer information klickar du på hjälpsymbolen ovan.

Avsändarnamn:  Avsändaradress:

Hej!

I detta e-brev finns en länk till en enkät som utvärderar mitt ledarskap. Syftet med utvärderingen är att få en tydlig bild över hur ni uppfattar mig som chef, samt att ge mig ett verktyg så att jag kan utveckla mitt ledarskap.

Konsultföretaget Vestra genomför utvärderingen. Frågorna tar bara några få minuter att besvara.

Svara på enkäten snarast, dock senast den 3 maj 2011.

Stort tack för din medverkan!

Pierre Schou

[« Tillbaka](#) [Nästa »](#)

Vestra



# Kvitto på beställning

## Utvärdera Nu

Verktygen som hjälper dig att blixtsnabbt utvärdera organisation, ledarskap, HR-frågor och arbetsmiljö.

Start Om Utvärdera Nu Nyheter, råd och tips Kontakta oss Skapa kundkonto Logga in Mina sidor

### Utvärderingar

- » Arbetsmiljö och hälsa
- » Delaktighet/Medarbetarskap
- » Effektivitet
- » Uppsägning av personal
- » Förändring och utveckling
- » Intern kund
- » Introduktion av personal
- » Jämställdhet
- » Kompetensutveckling
- » Kundorientering
- » Ledarskap Q4
- » Ledningsgrupp
- » Möten
- » PoU-samtal
- » Samarbetsklimat
- » Projektutvärderingar
  - » Projektstart
  - » Projektavstämning Stor
  - » Projektavstämning Liten
  - » Projektavslut
  - » Projektledarskap
  - » Projektpaketet
- » HR-paketet

### Utvärdera Nu! - så fungerar det

Utvärdera Nu fungerar som en användarvänlig verktygslåda för utvärderingar och hjälper organisationer att förändras och utvecklas.

Se själv hur enkelt det

### Beställ utvärdering - Ledarskap Q4

Nedan hittar du en sammanställning för din beställning. Kontrollera uppgifterna och klicka på Beställ utvärdering längst ner på den här sidan för att godkänna. Behöver du ändra något kan du gå tillbaka med Tillbaka-knappen längst ner på den här sidan. Gör dina ändringar och gå sedan fram hit för att bekräfta och godkänna beställningen.

Du har valt att starta din utvärdering idag. När du klickar på Beställ utvärdering längst ner kommer inbjudningsbrevet att skickas ut direkt till de deltagare du angett.

**Beställare**

Demochef <mikael.karlsson@vestra.se>  
Testföretag

**Beställd utvärdering**

Ledarskap Q4 Demochef	
Startdatum:	2011-04-21
<b>Sista svarsdatum:</b>	<b>2011-04-28</b>
Antal deltagare:	9 st

**Pris**

Ledarskap Q4 Demochef (inkl 20 deltagare)	1000 kr
Deltagare utöver 20 st å 30 kr	0 kr
<b>Summa, exkl moms</b>	<b>1000 kr</b>

**Faktureringsadress**

Testföretag  
Testadress  
103 90 Stockholm

Ert beställningsnr/Kontonr/Projektnr/Annan referens:

**Deltagare (9 st)**

mikael.karlsson@vestra.se (medarbetare)  
mikael.karlsson@vestra.se (medarbetare)  
mikael.karlsson@vestra.se (medarbetare)  
mikael.karlsson@vestra.se (medarbetare)  
mikael.karlsson@vestra.se (medarbetare)

# Enkäten skickas ut

## Ledare

### Medarbetarinriktad

XX...	Håller inte alls med 1	2	3	4	Håller helt med 5	Kan inte besvara 0
ger mig det stöd jag behöver i arbetet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
är bra på att lyssna på sina medarbetare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
är bra på att informera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skapar laganda i gruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
är bra på att motivera och engagera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har tid för mig när jag behöver honom/henne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ger ofta konstruktiva synpunkter på hur jag utför mina arbetsuppgifter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
är bra på att lösa konflikter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visar sin uppskattning när jag gjort en bra arbetsinsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jag har som helhet ett stort förtroende för XX	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25%

<< Tillbaka

Nästa >>

# Rapporten klar

## Resultatiriktning Nils Persson

### Min chef Nils Persson...

