

Ledelse og motivasjon i et arbeidsliv preget av endring



NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

KS Bedriftenes møteplass 2017

Professor Bård Kuvaas

bard.kuvaas@bi.no

[@BKuvaas](#)

Indre og ytre motivasjon

- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
- Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
- Jobben min er veldig spennende
- Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg
- Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det
- For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb
- Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min
- Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb

Konsekvenser av indre motivasjon

- Indre motiverte medarbeidere
 - leverer bedre arbeidsprestasjoner
 - har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
 - har lavere turnoverintensjon og leverer mer ekstrarolleatferd
 - opplever mindre jobbstress og har lavere sykefravær
- Ytre motiverte medarbeidere
 - leverer dårligere arbeidsprestasjoner
 - har høyere kalkulatativ organisasjonsforpliktelse
 - har høyere turnoverintensjon
 - opplever mere jobbstress og har høyere sykefravær
- Samme funn fra idrett, skole og forsvar

Hva er den viktigste psykologiske tilstanden for indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, ansvarlighet, god fysisk og mental helse..?

Basert på data fra 259 studier og til sammen 219,625 respondenter

Humphrey et al. (2007)

Opplevd jobbautonomi/selvbestemmelse

- I hvilken grad medarbeidere opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i planlegging, beslutningstaking og valg av metoder i arbeidet
- Eksempler på påstander
 - Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet
 - Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet
 - Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
 - Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

Jobbautonomi og jobbusikkerhet i et arbeidsliv preget av endring

- Jo høyere jobbautonomi, desto mer idegenerering og ideimplementering
 - delvis forklart av høyere jobbengasjement
- Jo høyere jobbusikkerhet, desto lavere idegenerering og ideimplementering
 - delvis forklart av lavere jobbengasjement
- Data fra 927 belgiske medarbeidere fra ulike bransjer

De Spiegelaere et al. (2007)

Trafikkregulering – ett alternativ



Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken type informasjon?

Bjarte Bogsnes, Statoil

Trafikkregulering – et annet alternativ

Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken type informasjon?



Bjarte Bogsnes, Statoil

Hva er mest effektivt?



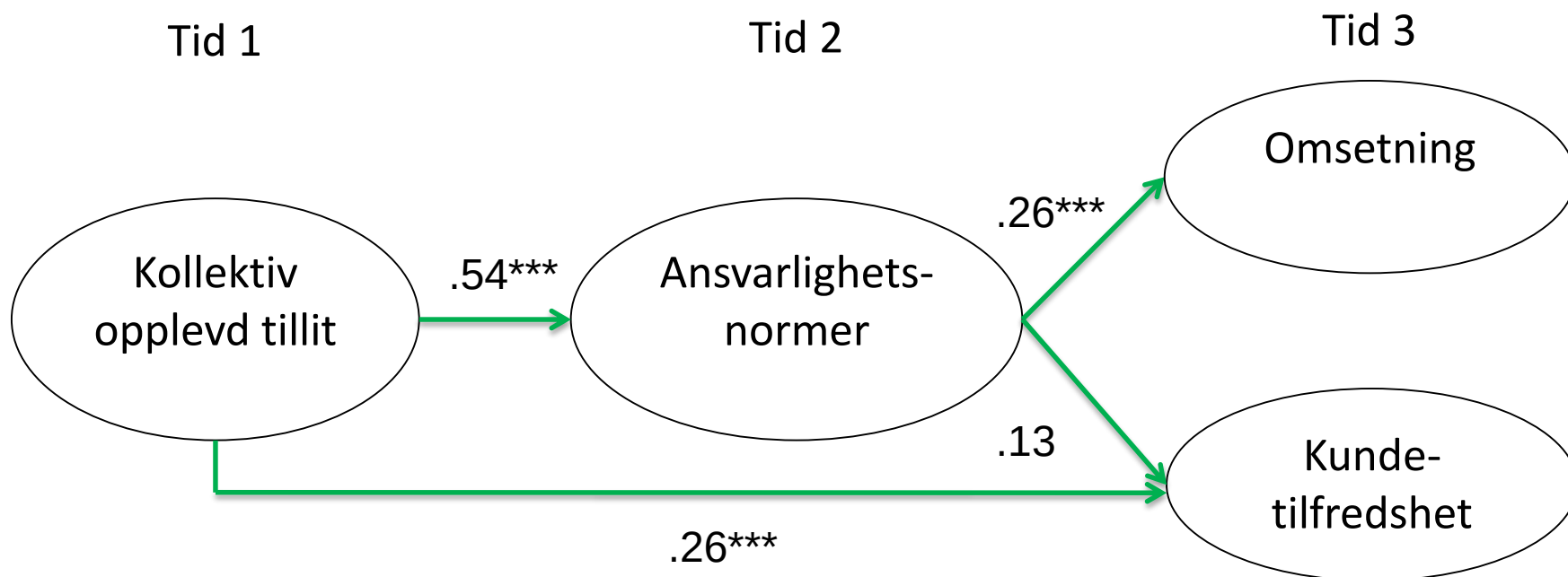
For hvilket alternativ er tillit viktigst?

Bjarte Bogsnes, Statoil

Hvordan legge til rette for indre motivasjon?

- Å ta *sjansen* på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon = tillitsbasert ledelse
 - hvor mange er motiverte til å gjøre en dårlig jobb?
- Kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi
 - og lave nivåer av å bli *unødvendig* kontrollert
- Er avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer og jobbeskrivelser
 - og av ledelse og leder-medarbeider-relasjoner

Tillit er også god butikk



Data fra 88 butikker, kontrollert for blant annet tillit til ledelsen, størrelse og andel deltidsansatte

Deutsch Salamon og Robinson 2008

Ledelse i et arbeidsliv preget av endring



Lederskap eller tjenerskap?

Ledere skal bestemme og vise vei, ikke være tjenere og omsorgspersoner for sine medarbeidere. Det holder lenge å oppføre seg som folk. Det skriver [redacted] sin kronikk i Dagens Næringsliv.

Kronikk i Dagens Næringsliv 7. februar 2011:

Ledere skal bestemme og vise vei, ikke være tjenere og omsorgspersoner for sine medarbeidere. Det holder lenge å oppføre seg som folk.



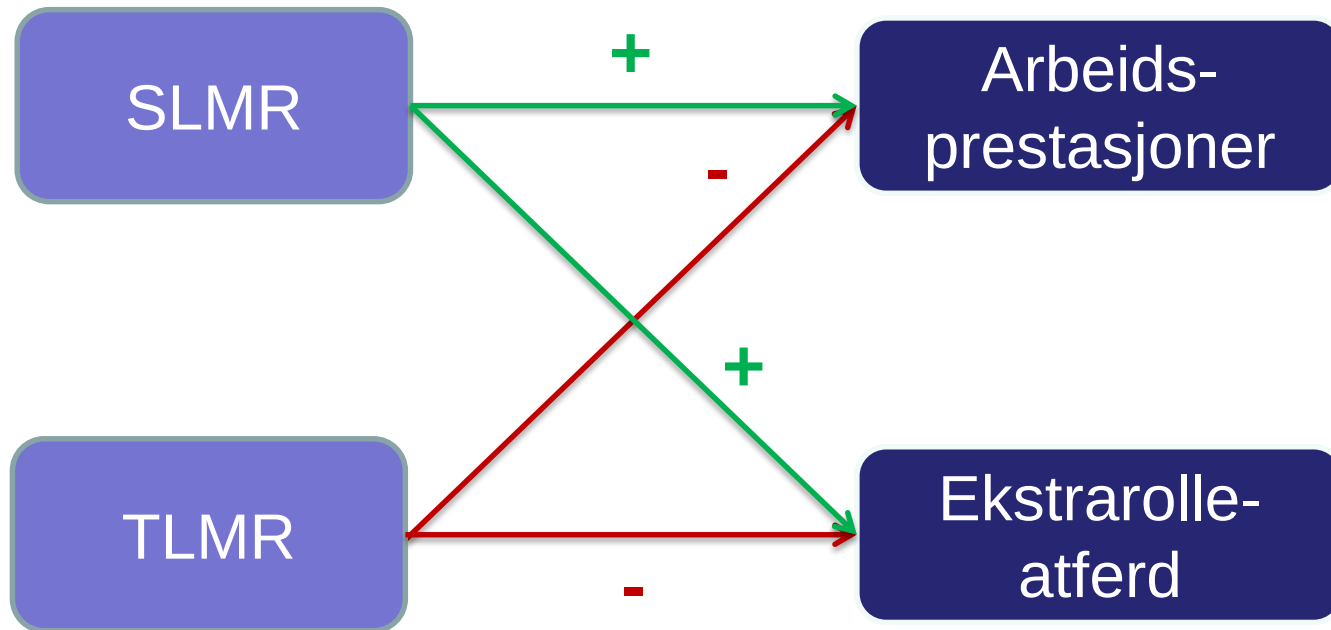
Boss eller Buddy?

For gode leder-medarbeider-relasjoner?

Transaksjonelle vs. sosiale LMR

- Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef
- Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør kun det jeg får beskjed om
- Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme over meg og jeg gjør det jeg får beskjed om
- Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef
- Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit
- Min nærmeste leder har investert mye i meg
- Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg
- Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt

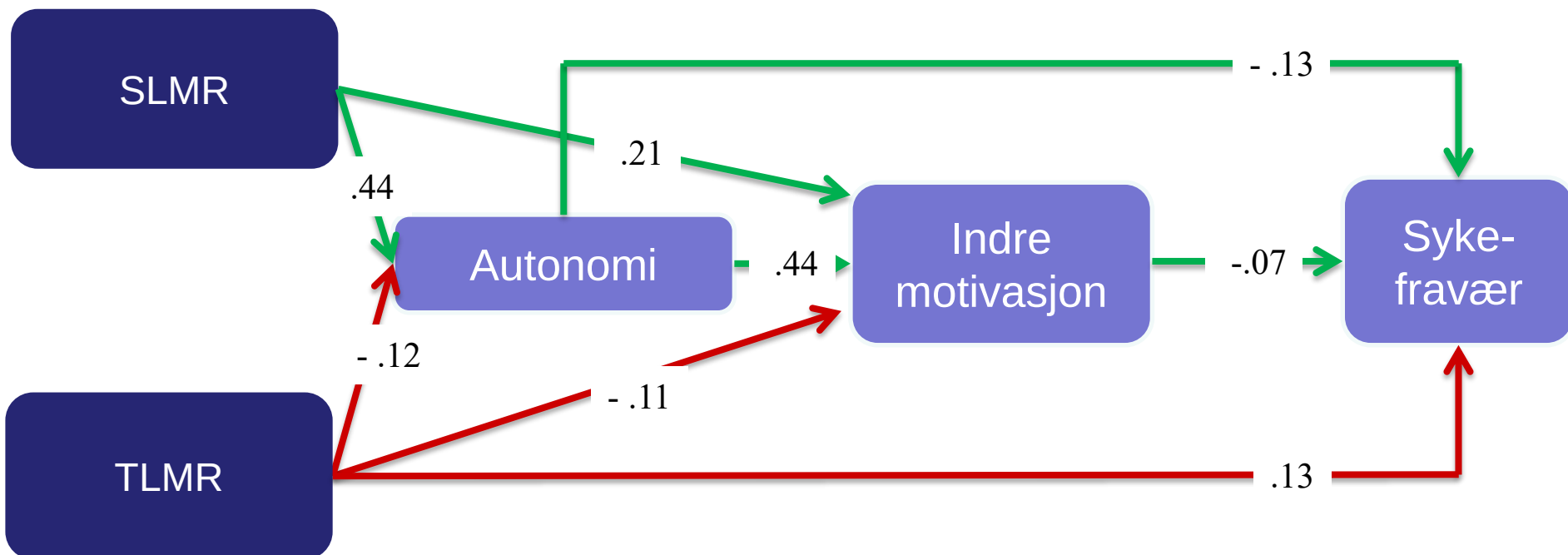
Kuvaas et al. (2012)



Data fra 552 medarbeidere og 78 ledere. Statistisk kontrollert for lokalisering, teamstørrelse og medarbeiders og leders kjønn

Kuvaas et al. (2012)

LMR og sykefravær

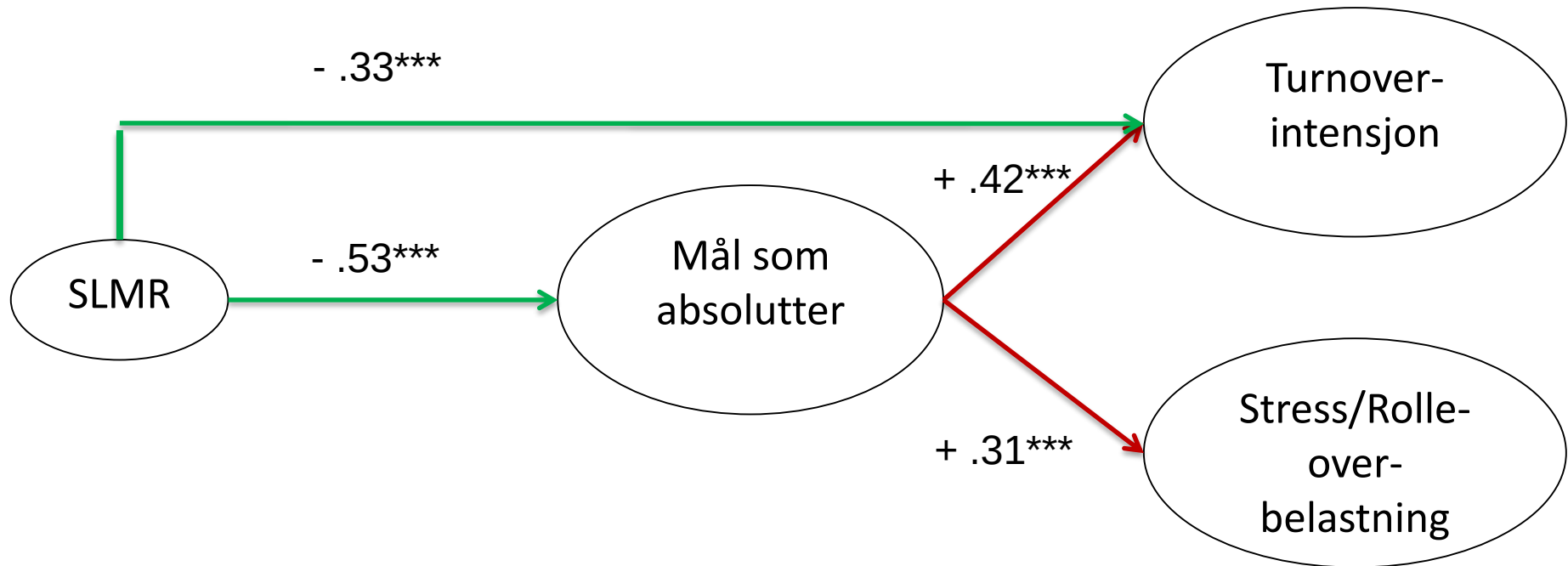


Foreløpig upubliserte data fra ca. 2300 medarbeidere

LMR og mål som absolutter

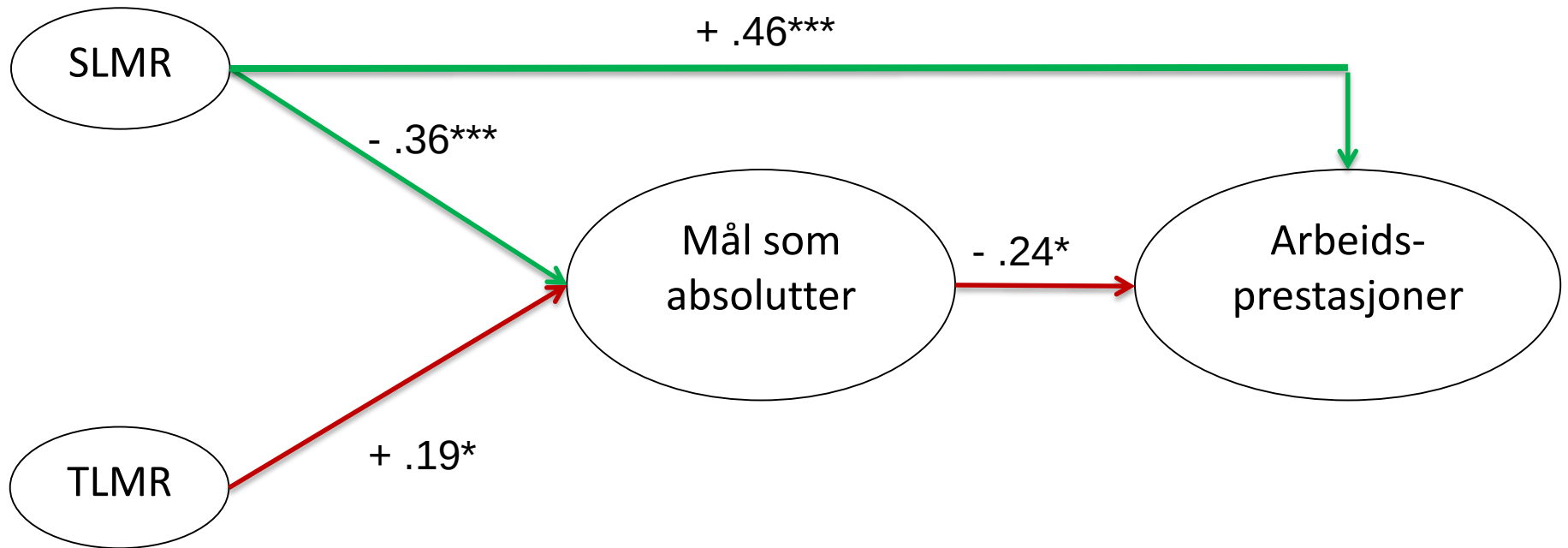
- Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte;
 - og at mangel på måloppnåelse ikke aksepteres selv om jeg har gode begrunnelser for det
 - og at jeg ikke kan prioritere andre forhold enn det å nå målene selv om situasjonen skulle tilsi det
 - og at jeg ikke fritt kan improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene/målekortet selv om jeg mener det er nødvendig
 - og at de gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles
 - og at målene ofte står i veien for nødvendig fleksibilitet for at jeg skal kunne gjøre jobben min på en best mulig måte

LMR og mål som absolutter



Kuvaas & Buch (2016)

LMR og mål som absolutter og arbeidsprestasjoner



Kuvaas & Buch (2016)

LMR og mål som absolutter

- LMR ser ut til å være avgjørende for hvordan medarbeiderne tolker målesystemet
 - sosiale LMR kan redusere svakhetene ved målstyring og transaksjonelle LMR øke dem
- Men sannsynligvis har ingen organisasjoner kun ledere som skårer høyt på SLMR og lavt på TLMR
- Som er nok en god grunn til å gå fra resultatmålstyring til formåls- og tillitsbasert ledelse

Kuvaas & Buch (2016)

Er gode leder-medarbeider-relasjoner viktigere for noen enn for andre?

Et ledelsesparadoks

- Det faller mer naturlig å utvikle gode personlige relasjoner med høyt indre motiverte medarbeidere og medarbeidere med høy psykologisk kapital (håp, utholdenhet, optimisme og mestringstro)
- Sammenhengen mellom gode leder-medarbeider-relasjoner (LMR) og arbeidsprestasjoner er sterkere jo lavere nivåer av psykologisk kapital (Wang et al. 2012)
- Sterk sammenheng mellom gode LMR og arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre jobbmotivasjon
 - de med høy indre motivasjon hadde høy (og høyere) arbeidsinnsats uavhengig av LMR (Buch et al. 2014)

Innflytelsestaktikker for å redusere motstand mot endring I

- Sanksjoner
 - straff eller trusler om straff eller tilbakeholdelse av goder ved motstand mot endring
- Legitimering
 - henvisning til retten til som leder å fatte endringsbeslutninger eller at endringsbeslutningen er i tråd med organisatorisk praksis eller tradisjon
- Integrering
 - Ros og smiger for å motvirke motstand mot endring
- Konsultasjon/involvering
 - invitere medarbeiderne til å komme med forslag til å forbedre eller til å hjelpe til med endringen

Furst & Cable (2008)

Innflytelsestaktikker for å redusere motstand mot endring II

- Jo mer konsultasjon/involvering, desto mindre motstand mot endring (MME), uavhengig av LMR
- Jo mer integrering, desto større MME for dårlige LMR og desto mindre MME for gode LMR
- Jo mer sanksjoner, desto større MME for dårlige LMR, ingen sammenheng for gode LMR
- Jo mer legitimering, desto større MME for dårlige LMR, ingen sammenheng for gode LMR
- Kvaliteten på LMR er helt avgjørende for MME for 3 av 4 innflytelsestaktikker og det eneste sikre kortet er konsultasjon/involvering

Furst & Cable (2008)

Konklusjoner

- Du kan antageligvis ikke skape like stor entusiasme for endring alle, men for å øke sannsynligheten bør du
 - dekke medarbeidernes behov for autonomi, mestring, og tilhørighet for å øke deres indre motivasjon
 - redusere jobbusikkerhet, frykt for å gjøre feil og kontroll for å redusere deres ytre motivasjon og øke sannsynligheten for innovasjon og utvikling
- Dette bør gjøres gjennom tillitsbaserte sosiale LMR, ikke transaksjonelle LMR basert på formell autoritet



- Vil du vite mer?
- <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245020007>