



Tillitsblasert ledelse

Partnerforum, 25.05.23

Professor Bård Kuvaas

bard.kuvaas@bi.no



Det motivasjons- psykologiske grunnlaget for tillitsbasert ledelse

Ytre og indre motivasjon

- Ytre motivasjon
 - atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av den
- Indre motivasjon
 - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
- Viktig skille mellom motivasjon for diskrete valg og dag-til-dag motivasjon

Måling av 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

- Data fra en rekke jobb- og organisasjonstyper
 - til sammen over 11242 respondenter fra godt over 100 organisasjoner
- Statistisk kontrollert for en rekke forhold
 - f. eks. lederansvar, utdanning, fastlønn og variabel lønn
- Indre motiverte medarbeidere
 - leverer bedre arbeidsprestasjoner
 - har høyere organisasjonsforpliktelse
 - har lavere turnoverintensjon leverer mer ekstrarolleatferd
 - opplever mindre jobbstress og sykefravær

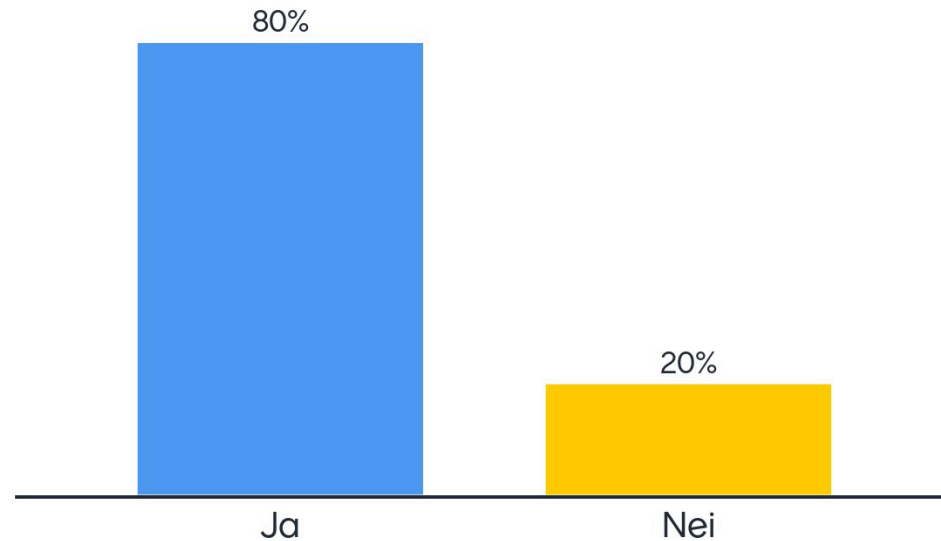
Kuvaas og Dysvik (2016)

<https://www.mentimeter.com/s/a839b287da1536ddb38f20a6b08d6976/c26aedfc213c>



Data fra en offentlig forskningsorganisasjon

Er det produktivt å forsøke å få det beste fra begge verdener (både indre og ytre motivasjon)?



438

Både og eller enten eller? I

- Blant 552 ansatte på bensinstasjoner finner vi:
 - jo mer indre motivert medarbeideren er jo bedre vurderer lederens hens arbeiderprestasjoner
 - jo mer ytre motivert medarbeideren er jo svakere vurderer lederens hens arbeiderprestasjoner
 - statistisk kontrollert for bla. arbeidserfaring og kjønn
 - signifikant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon
 - jo mer av den ene jo mindre av det andre

Kuvaas et al. (2017)

Både og eller enten eller? II

•Ytre motivasjon

- utbrenthet = 0.10***
- arbeid-familie-konflikt = 0.11***
- turnoverintensjon = 0.10***
- affektiv forpliktelse = -0.10***
- kalkulerende forpliktelse = 0.10***

•Indre motivasjon

- utbrenthet = -0.29***
- arbeid-familie-konflikt = -0.09***
- turnoverintensjon = -0.33***
- affektiv forpliktelse = 0.39***
- kalkulerende forpliktelse = -0.20***

Data fra 4,518 medarbeidere i finansbransjen på to tidspunkt, kontrollert for ansattforhold, lønnsnivå, ansiennitet, lederansvar, kjønn og utdanning. Signifkant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

Kuvaas et al. (2017)

Hva er så tillitsbasert ledelse?

- Å ta *sjansen* på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon
 - 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 tillitsbaserte leder-medarbeider-relasjoner
- Og av (mål)styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer

Eksempel fra mål- og resultatstyring

- Idealet er en kontinuerlig prosess
- Mer vanlig med årlig/halvårlig, kvartalsvis eller månedlig fastsetting av mål og standarder
- Som kan føre til målkonflikt eller at målene blir oppfattet av medarbeideren som utdaterte, overflødige eller gale
- Hvis så er tilfellet, bør vi kreve at medarbeideren fortsatt jobber mot opprinnelig måloppnåelse?
- <https://www.mentimeter.com/s/a839b287da1536ddb38f20a6b08d6976/0001abf7a9be>

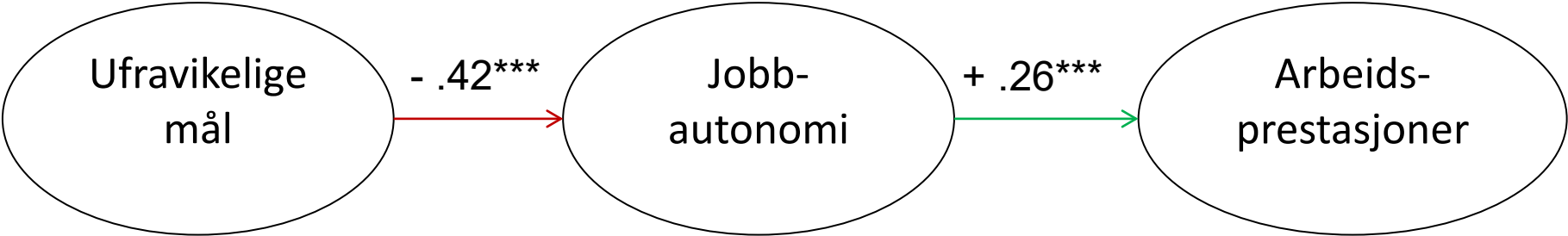
Kuvaas et al. (2014)/Kuvaas & Buch, 2017)

Opplevelse av spesifikke og ufravikelige mål

- Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og ufravikelige;
 - 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 tilsa 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

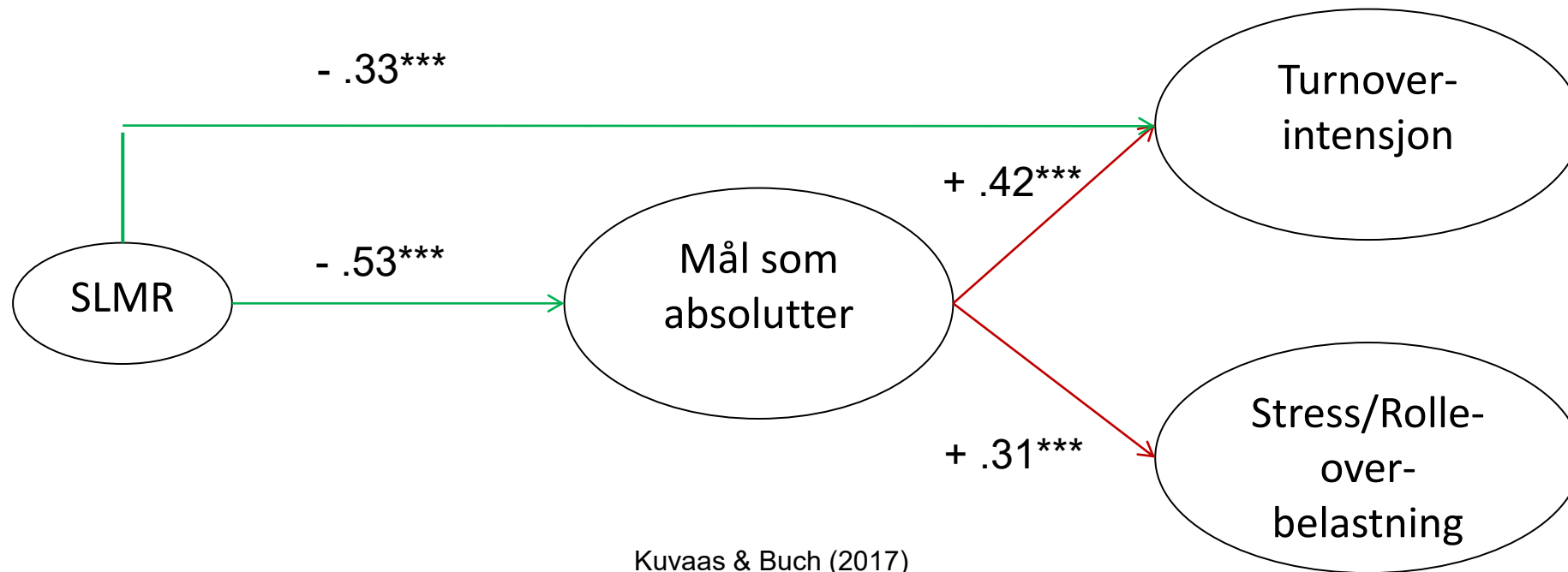
Kuvaas et al. (2014)

Ufravikelige mål og arbeidsprestasjoner

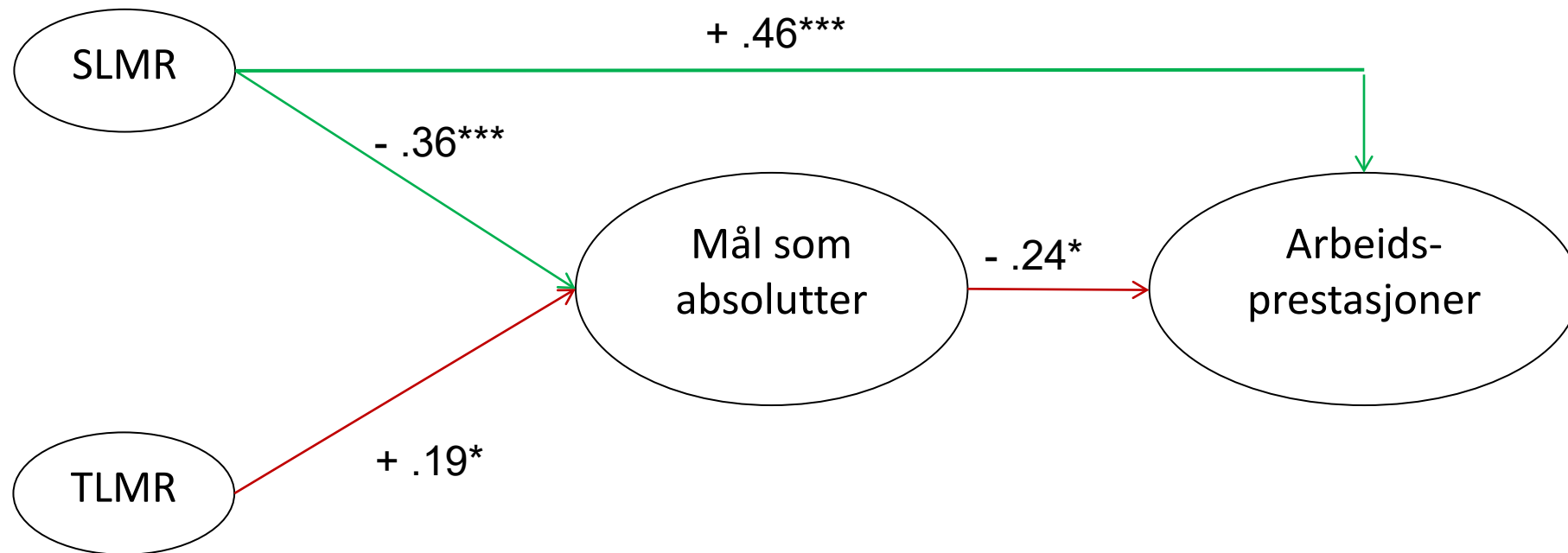


Kuvaas et al. (2014)

Leder-medarbeider-relasjoner, ufravikelige mål og andre konsekvenser



Leder-medarbeider-relasjoner og ufravikelige mål som absolutter og arbeidsprestasjoner



Kuvaas & Buch (2017)

Hva skjer hvis vi ikke har tillit medarbeidernes kompetanse og motivasjon?

- Uten slik tillit
 - lager man hierarkier, regler og spesifikke mål for å kontrollere medarbeiderne
- Når medarbeideren ikke opplever tillit
 - mister hun/han den indre motivasjonen og ansvarlighetsfølelsen og leverer på det som blir kontrollert og målt - og ofte lite annet
- Og leveransen blir
 - mindre treffsikker, levert med dårligere kvalitet og uten engasjement som gir flere avvik, høyere sykefravær og turnoverintensjon med mer

Bård Kuvaas
Anders Dysvik

Lønnsomhet gjennom **menneskelige** ressurser

Evidensbasert HRM

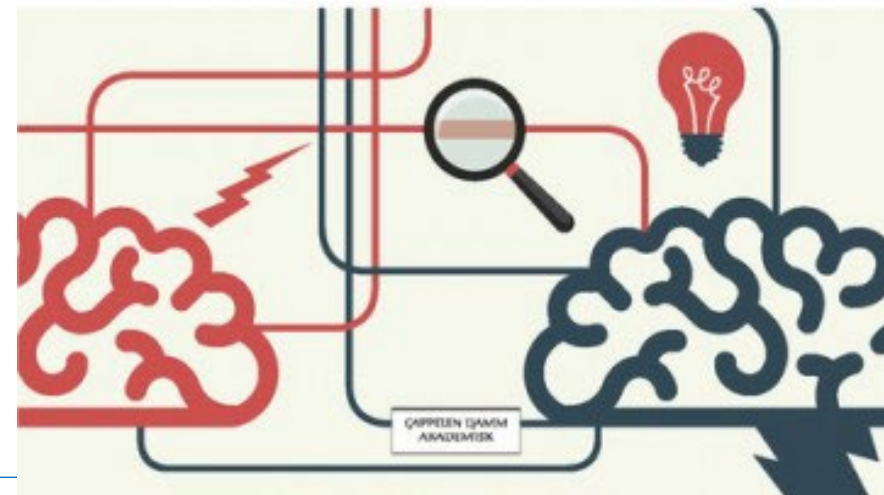
4. utgave

FAGBOKFORLAGET



ROBERT BUCH,
ANDERS DYSVIK OG BÅRD KUVAAS (RED.)

PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET



GAPPELEN I SAMM
AKADEMISK

BI

AACSB
ACCREDITED

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED