

Effektiv ledelse og effektiv motivasjon


Anders Dysvik
Professor, Ph.D.
Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI

Anders Dysvik

- Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI
 - Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI
 - Hovedfag pedagogikk fra Universitet i Oslo
 - Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret med 7 års ledererfaring
- En rekke internasjonale publikasjoner innenfor HRM og organisasjon og ledelse
- Mye brukt som foredragsholder og rådgiver for offentlige og private virksomheter

Evidensbasert ledelse





**Men hvor godt
fungerer
dette i praksis?**

Lederes beslutninger baseres ofte på

- Hva de har gjort tidligere og hva de tror har vært effektivt – erfaring
- Hva andre gjør – ”causal benchmarking”
- Ideologi og tro – ideer om hvordan ting burde være
- Hva de tror de er gode til
- Det som blir diskutert og det som er i tiden – ”trends and hypes”
- Det konsulenter og andre tilbyr og markedsfører



Pfeffer, J., & Sutton, R. I. 2006. Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Det *kan* lønne seg å samarbeide

- Egne erfaringer
- Kunnskap om den unike konteksten
- Kunnskap om den tilgjengelige og beste forskningen på området
- Forståelse for ansattes reaksjoner ovenfor lederens avgjørelser



Gerhard, M., Brown, K.G. & Dysvik, A. In press. A bridge over troubled water:

A former military officer, corporate executive, and business school dean discusses the research-practice divide.

Accepted for publication in Journal of Management Inquiry.

Hvor opptatt er så praksis av beste evidens?

- Mindre opptatt av kompleksitet og langsiktighet enn av kortsiktige moteinnretninger med raske (effekter)
- Ledere har begrenset kunnskap om hva som motiverer ansatte og hvorfor
- Evidens med stor E versus liten e
- Organisasjonspolitikk og posisjoner tilegnet over tid



Briner, R. B., & Rousseau, D. M. 2011. Evidence-Based I–O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1): 3-22.

Kunnskapsdeling

- The process of mutually exchanging knowledge and together creating new knowledge ([de Vries et al., 2006](#))

Kilder til kunnskapsdeling

- Opplevd tillit
- Organisasjonsklima
- Opplevd lederstøtte
- Belønninger og insentiver
- Strukturer, hierarki og teamorganisering
- Motivasjon
- Rettferdighetsopplevelser
- Personlighetstrekk

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.

Kunnskapsskjuling

- An intentional attempt to conceal or to withhold knowledge that others have requested ([Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012](#))

Kilder til kunnskapsskjuling

- Fravær av tillit
- Ødelagte mellommenneskelige relasjoner
- En rekke mulige kilder på organisatorisk, gruppe- og individnivå