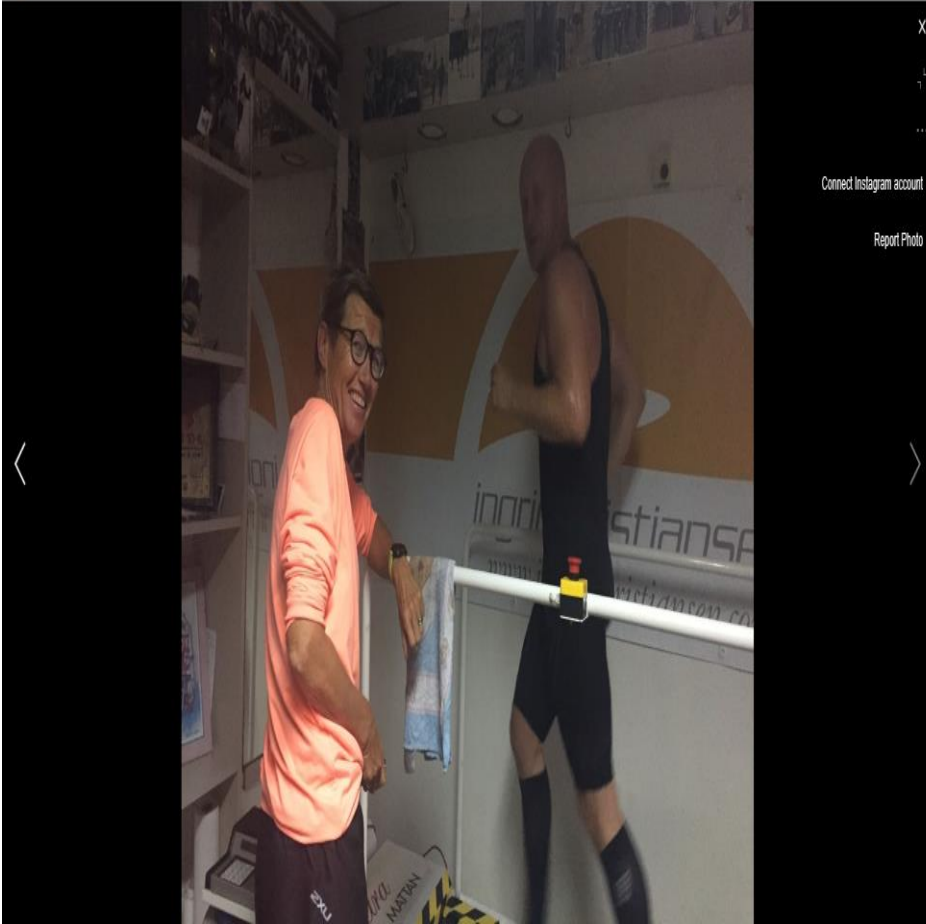


# Ledelse i ny tid

**DFØ 21.3.2018**

**Anders Dysvik,  
Professor og PhD**



# Aller først

- Tenk på en kollega du har hatt tidligere som fikk deg til å ønske å være på jobben og ønske om å «gi noe ekstra»
- Hva gjorde personen?
- Diskuter dette med personen ved siden av deg



Mandela og Francois Pienaar

# God endringsledelse?



”Risikoen for kutt, nedbemanning og i verste fall nedleggelse, er nok en virksom pisk for medarbeidere på de fleste nivåer i bedriften.”

Direktør i Manpower, Dagens Næringsliv 23.03.09, side 3.

# Jobbusikkerhet – vil de ansatte skjerpe seg?

- **En metaanalyse av mer enn 38,500 respondenter viser at jo høyere opplevd jobbusikkerhet**
  - jo lavere jobbtilfredshet
  - jo mindre jobbinvolvering
  - jo lavere organisasjonsforpliktelse
  - jo lavere tillit til organisasjonen
  - jo høyere turnover intensjon
  - jo dårligere arbeidsprestasjoner
  - jo svakere fysisk og mental helse

Sverke et al. (2002)

# Men kontroll er jo så enkelt..

- **Et representativt utvalg kundesentre i USA**
- **Kontrollbasert ledelse: Prestasjonsstatistikk, hvor ofte lederne lytter på telefonsamtaler, hvor stor andel av lønnen som er bonusbasert**
- **Tillitsbasert ledelse: Medarbeidernes muligheter til å påvirke eget arbeid, bruk av selvstyrte grupper, interne karrieremuligheter, fastlønnsnivå, tilstedeværelse av pensjonsordning og jobbsikkerhet.**
- **Kontrollbasert ledelse fører til flere oppsigelser og høyere turnover mens tillitsbasert ledelse fører til færre oppsigelser og lavere turnover**
- **Jo flere oppsigelser og jo høyere turnover, desto dårligere kundeservice**
- **Tillitsbasert ledelse også effektivt for lavstatusjobber og der det ikke er like vanlig å investere i de menneskelige ressursene**



# THE PETER PRINCIPLE

*Why Things Always Go Wrong*

MAN'S FIRST ASSISTANT  
 **LAURENCE J. PETER AND RAYMOND HULL**

## GLOSSARY:

**SUCCESS**—Aid placement on the level of incompetence. (Chap. 4)

**PETER'S PRINCELY PACT**—The situation of binding one's word by promises. Marked by a super incident. (Chap. 9)

**LATELY REARRANGED**—a pseudo-promotion consisting of a new title and a new work plan. (Chap. 2)

**LEADERSHIP**—there are no exceptions to the Peter Principle.

**UNBETTERMENT**—supposedly a good under a felony. (Chap. 4)

**UNBETTERMENT**—a new condition. (Chap. 4)



**PETER'S PLACEBO**  
PASSING  
PROFESSIONAL  
INABILITY



With a Foreword by **ROBERT T. SUTTON**,  
Author of *The No Asshole Rule*

YOU CAN APPLY THE POWER OF NEGATIVE THINKING  
ON YOURSELF. HOW WOULD YOU LIKE TO WORK FOR MY BOSS'S BOSS?





# 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.

# Hva kjennetegner flertallet av dine medarbeidere eller kolleger?

## ● Alternativ Y

- motiverte av selve jobben, stor ansvarfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål



## ● Alternativ X

- grunnleggende umotiverte – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet





# Dersom teori-X er en dårlig beskrivelse, hvorfor

- brukes teorier i tråd med teori-X som utgangspunkt for definisjonen av ”god selskapsstyring”?
- preges mange reformer i offentlig sektor av perspektiver i tråd med teori-X og ikke med teori-Y?
- opptrer mange ledere som om flertallet av de ansatte er mest i tråd med teori-X?
  - varianter av prestasjonsbasert belønning
  - detaljert målstyring
  - overdreven kontroll og krav om rapportering som gjør det vanskelig å få gjort jobben og som samtidig sender et budskap om mistillit!

TAR TIDEN: Kundebehandlerne i DNB Liv har åtte minutter til blant annet private gjøremål, toalettbesøk og røykepauser

# Ber DNB stanse overvåking av ansattes pauser

Datasytemet til kundebehandlerne i DNB Liv overvåker hvor lange pauser de ansatte tar.

**JOB** E24  
Publisert: 30.01.2012 07:48, Oppdatert: 30.01.2012 07:49

Nå reagerer Finansforbundet på det de mener er en overvåking av de ansatte, skriver Dagens Næringsliv.

- Dette viser hvor galt et kan bære av sted når ledelsen ukritisk innfører et målesystem på individnivå, sier advokat Pål Behrens i Finansforbundet til avisen.

Ifølge en timeplan for pauser har kundebehandlerne rett på følgende pauser i løpet av dagen:

- To faste pauser på ti minutter hver fra mandag til torsdag
- Ti minutter til en pause fredag
- 20 minutter til en pause til på fredag, såkalt fredagskos
- 15 minutter til «Vital-trim» to ganger i uken.
- Åtte minutter til «private gjøremål, toalettbesøk, røykepauser, private telefonsamtaler, avislesing, og andre gjøremål, utenom faste pauser»

Administrerende [redacted] i DNB Liv sier formålet med måleverktøyet er å få data som kan brukes når bemanningen skal planlegges.

- Vi måler hovedsakelig ikke den enkelte medarbeider, men målet teamet over tid for å kunne planlegge riktig bemanning, sier han til Dagens Næringsliv.

[Les flere økonominyheter på E24](#)

20 people recommend this. Be the first of your friends.

ANNONSE  
**REGNSKAPSTALL OG NØKKELPERSONER**

Firma/bransje  Rollesøk

ANNONSE FRA GOOGLE  
**Fly med Widerøe**  
Vi har flybilletter fra 395,- per vei - Bestill din billett her:  
[www.wideroe.no](http://www.wideroe.no)

**SpareBank 1** MARKEDSDIREKTØR - SPAREBANK 1-ALLIANSEN  
SpareBank 1  
Sted: Oslo | Frist: Snarest

**NB** FINANSRÅDGIVER - BANKKONTOR  
FAUSKE ROGHAN  
Nordlandbanken ASA

Søk etter en stilling..

[VIS ALLE STILLINGER >>](#)

### JOB

#### KURS OG KONFERANSER

<b>CONTROLLEREN</b> Kan Econa AS	<b>kan</b>
06.03 - 21.03   Oslo <b>MILJØSTYRING (M02)</b> Teknologisk Institutt	<b>kan</b>
20.03   Oslo <b>STYREARBEID FRA A-A</b> Kan Econa AS	<b>kan</b>
21.03 - 22.03   Oslo <b>EXCEL FOR CONTROLLER OG ØKONOMIANSVARLIGE</b> Kan Econa AS	<b>kan</b>
27.03   Oslo <b>KONTANTSTRØMANALYSE</b> Kan Econa AS	<b>kan</b>
27.03 - 29.03   Oslo og Stavanger <b>LEAN STRATEGI, LEDELSE &amp; ORGANISERING LED</b>	<b>kan</b>

[VIS ALLE >>](#)

### FORSIDEN



de4 SEARCH & CONSULTING

visindi

Solér Executive Search - Recruitment - Consulting

IMPACT www.impact.no

smartpeople SEARCH-SELECTION

Hartmark

randstad

Adecco Select

primepeople HR SOLUTIONS

ambire

B2B B2BSALG.NO

NORBECH MARKLUND REKRUTTERING

# Arbeidslyst

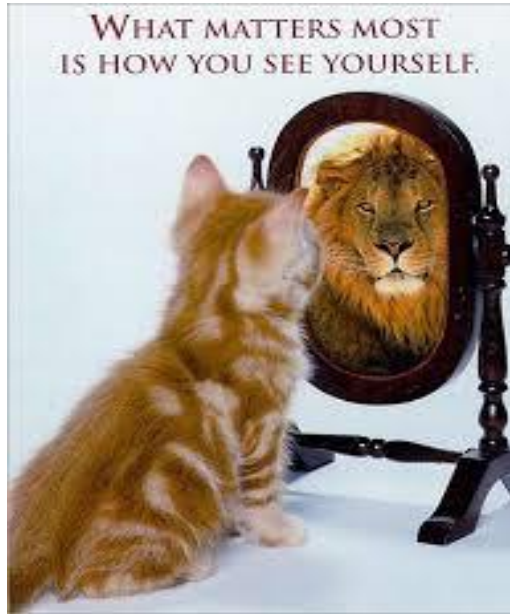
KAN

VIL

<b>+</b> <b>-</b>	<b>+</b> <b>+</b>
<b>-</b> <b>-</b>	<b>-</b> <b>+</b>



# Dine kolleger kan bli det du tror de vil bli!



Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.

# Hva synes du er en god beskrivelse av deg selv?

## Alternativ Y

- motivert av selve jobben, stor ansvarfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingsituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål

## Alternativ X

- grunnleggende umotivert – men selger arbeidskraften til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet

# Måleinstrument for støttende ledelse

- **Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger**
- **Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben**
- **Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier**
- **Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg (r)**

# Støttende ledelse og organisatoriske resultater

- **Jo mer støttende ledelse desto bedre organisatoriske resultater**
  - organisasjonsenhetene med øverste kvartil av støttende ledelse hadde i gjennomsnitt *38 prosent* bedre resultater enn organisasjonsenhetene i det laveste kvartilet av støttende ledelse
  - og desto mer opplevde medarbeiderne å bli investert i og satset på
- **Data fra ca. 550 medarbeidere fra 75 bensinstasjoner**

---

Dysvik, A., & Kuvaas, B. 2012. Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5): 651-664.

# Støttende ledelse etter 11.09.01

- En studie foretatt blant 1110 brannmenn i New York viste at lederstøtteklime reduserte sammenhengen mellom grad av involvering den 11.9.2001 og stressreaksjoner halvannet år etterpå (Bachrack & Bamberger 2007)
- Lederstøtteklime har også vist seg å være negativt relatert til jobbstress og positivt relatert til jobbtillfredshet blant salgspersonale (Babin & Boles 1996)
- Samt viktig i situasjoner med omstilling og jobbusikkerhet



# Tillit og organisatoriske resultater

- **En studie av 88 butikker i en detaljistkjede viser at**
  - jo mer medarbeiderne opplevde å bli vist tillit på begynnelsen av året
  - desto større omsetning og bedre kundeservice på slutten av året (Deutsch Salamon og Robinson, 2008)
  - kan forklares av økt ansvarlighet



# Tilsvarende funn på individnivå

- **En studie basert på tre ulike utvalg viser at jo høyere opplevd lederstøtte desto**
  - sterkere opplevelse av støtte fra organisasjonen
  - lavere turnoverintensjon
- **En annen studie viser at jo høyere opplevd lederstøtte desto**
  - bedre arbeidsprestasjoner
  - mer ekstrarolleatferd

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 689-695.

# Forskning på leder– medarbeider-relasjoner (LMR)

- **En metaanalyse av 85 uavhengige utvalg viser at jo bedre LMR desto**
  - bedre arbeidsprestasjoner
  - høyere tilfredshet med ledelse
  - høyere generell tilfredshet
  - høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
  - mindre rolleklarhet og mer rolleklarhet
  - lavere turnoverintensjon

---

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.

# Forskning på leder–medarbeider-relasjoner II

- En annen metaanalyse av 50 uavhengige utvalg viser at jo bedre LMR desto mer ekstrarolleatferd
- En tredje metaanalyse av 290 uavhengige utvalg viser *i tillegg* at jo bedre LMR desto større opplevd rettferdighet og lavere faktisk turnover
  - og den viktigste kilden til gode LMR er **tillit** til medarbeideren

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2011). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.

# Forskning på LMR III

- **En fjerde metaanalyse av 3000 uavhengige enkeltstudier med nesten en million observasjoner viser det samme som de foregående analysene og understøtter betydningen av høykvalitets LMR**

Gottfredson, R & Aguinis, H. 2016. Leadership behaviors and followers performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. Journal of Organizational Behavior. DOI: 10.1002/job.2152

# Forskning på LMR IV

- En siste oversiktsanalyse viser at jo mer de ansatte opplever høy kvalitet på relasjonen til sin leder, desto færre symptomer som angst, depresjon, frustrasjon, frykt, mentale helseplager, og stress

Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. 2017. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal of Organizational Behavior. DOI: 1002/job.2124

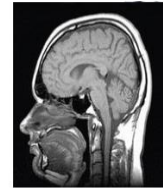
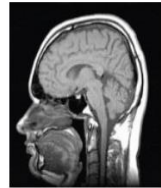
# Støttende lederatferd → Indre og prososial motivasjon





# Ulike former for motivasjon

- **Ytre motivasjon**
  - atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten
- **Indre motivasjon**
  - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
- **Prososial motivasjon**
  - bygger på sosial bytteteori (Blau, 1964) og ulike normer for resiprositet eller tilbakebetaling (Gouldner, 1960)
- **Viktig skille mellom valgatferd og jobprestasjoner**



[https://www.youtube.com/watch?v=GLq\\_Vp5z9D4](https://www.youtube.com/watch?v=GLq_Vp5z9D4)

# Indre motivasjon for økt arbeidskvalitet

- En meta-analyse av 183 studier fra skole, idrett og arbeidslivet blant 212 468 individer viser at det er en moderat til sterk sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjoner ( $\rho = .21-45$ )
- Indre motivasjon er en sterkere kilde til å forklare variasjon i arbeidskvalitet, mens insentiver (ytre motivasjon) er en sterkere kilde til å forklare variasjon i arbeidsinnsats

Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. Ford, M. T. 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. Psychological Bulletin. doi: [10.1037/a0035661](https://doi.org/10.1037/a0035661)

# Hvordan tilrettelegge for autonom motivasjon?

# Selvbestemmelsesteori i praksis

- Still åpne spørsmål og inviter til deltakelse vedrørende viktige problemstillinger
- Aktiv lytting og hensyn til den enkeltes egne perspektiver
- Tilby valg innenfor strukturer og klargjør ansvarsforhold
- Gi ekte og positiv feedback som berømmer initiativ og reell ikke-dømmende feedback om problemer
- Minimaliser ytre kontroll som f.eks. instrumentelle belønningssystemer og forhold som skaper intern konkurranse
- Utvikl og del kunnskap for å øke opplevelsen av å besitte kompetanse og autonomi
- Utvid jobber for å skape utfordringer og for å øke involvering og engasjement

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91

# § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

- (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:
  - a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
  - b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
  - c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
  - d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
  - e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

# Planlegging versus praksis

## TRENINGSPLAN UKE 2

MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORS DAG	FREDAG	LORDAG	SONDAG
		Kardio		Kardio		Rolig gåtur :)
Styrke på rygg, bryst og skuldre	Styrke på ben og core		Styrke på rygg, bryst og armer		Styrke på ben og core	





# Gå sammen to og og diskuter

- Har mål satt av deg selv eller din nærmeste leder gjort deg mer indre/prososialt motivert? I så fall, hvorfor?
- Har tilbakemeldinger du har fått av din nærmeste leder, kolleger eller kunder gjort deg mer indre/prososialt motivert? I så fall, hvorfor?

# Betingelser for at mål kan motivere

- Individuell tilpasning, realisme og relevans
- Fokuser på 4-6 formål
- Læring – ikke heksejakt
- Tenk resultat - nivå
- Måleierskap



## WARNING

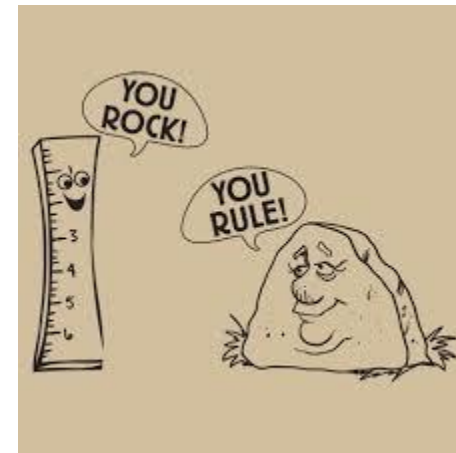
Goals may cause systematic problems in organizations due to narrowed focus, increased risk taking, unethical behavior, inhibited learning, decreased cooperation, and decreased intrinsic motivation.

Use care when applying goals in your organization.

Ordóñez et al. 2009

# Betingelser for at tilbakemelding kan motivere

- Tett på
- Spesifikk
- Forsterke positiv atferd, og knytte mot personens identitet
- Forbedre lite konstruktiv atferd, og gjerne ut fra den enkeltes egne forslag
- 5 : 1



# Progresjon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
Arbeids- oppgave 3									
4									
5									
6									
7									

# Autonomi og rolleklarhet



# Bakgrunn

## Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals

Anders Dysvik\* and Bård Kuvaas  
BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

This research explored the roles of intrinsic motivation (IM) and extrinsic motivation (EM) and the  $2 \times 2$  model of achievement goals as predictors of increased work effort (WE). A cross-lagged field study was conducted among 1,441 employees from three large Norwegian service organizations across a 10-month time span. The results showed that the relationship between IM and increased WE was more positive for employees with high levels of mastery-approach goals. This observation suggests that having congruent goals may accentuate the positive relationship between IM and WE.

Work in contemporary organizations has become increasingly complex, less routinized, unidimensional, and strictly defined (Cascio, 1998). Accordingly, organizations are increasingly dependent upon employees to uphold high levels of work effort (WE) on their own initiative (Hunter & Thatcher, 2007) in contrast to using more traditional work practices that attempt to standardize and control WE (Beverman, 1984). This raises the question as to why some employees exert more effort at work than others, which in turn may benefit the organization as a whole.

According to self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 2000), differences in WE exertion may be explained by the type of work motivation employees are driven by. SDT distinguishes between autonomous and controlled motivation (Gagné & Deci, 2005). The former describes acting based on perceived volition and choice, whereas the latter describes acting based on the perceived pressure of having to engage in actions. In SDT, intrinsic motivation (IM), formally defined as the motivation to perform an activity for its own sake in order to experience the pleasure and satisfaction inherent in the activity (Deci, Connell, & Ryan, 1989), represents autonomous motivation in its purest form (Gagné & Deci, 2005).<sup>1</sup> Intrinsically motivated employees work on tasks because they find them enjoyable, interesting and that participation is its own reward, which

\*Correspondence should be addressed to Anders Dysvik, Department of Leadership and Organizational Management, BI Norwegian Business School, 0484 Oslo, Norway (e-mail: anders.dysvik@bi.no).

<sup>1</sup>SDT also distinguishes between different forms of autonomous and controlled motivation, but as the focus of this paper is on intrinsic and extrinsic motivation in particular, readers are directed to Gagné and Deci (2005) for a more comprehensive presentation of the full SDT motivational continuum with its different sub-dimensions.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

- Hva betyr det å lykkes på jobben
- Mestringsfokus
- Prestasjons(resultat)fokus

# Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima?

## • Et resultatklime

- måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegers prestasjoner
- oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
- fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene
- er det viktig å prestere bedre enn andre

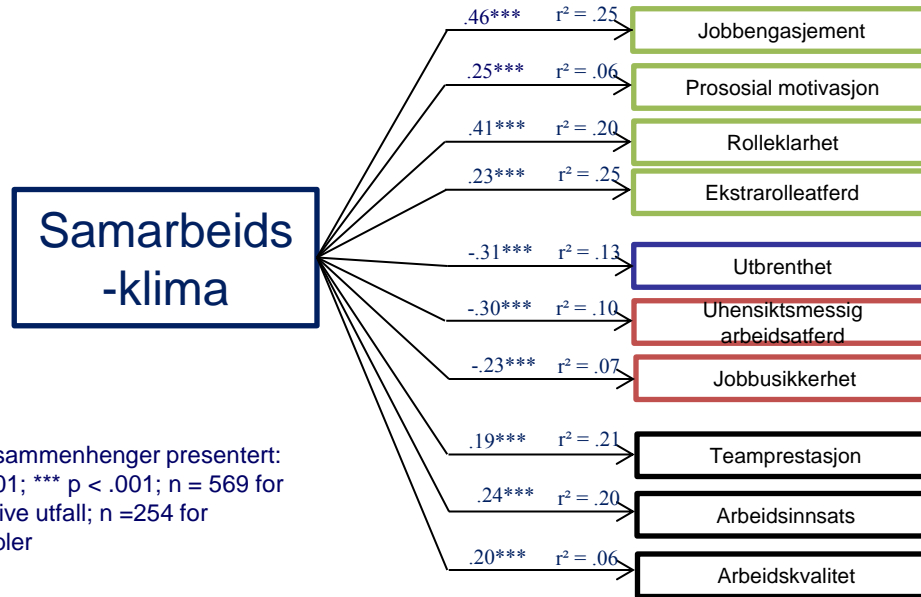
## • Et samarbeidsklime?

- oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
- legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
- blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
- er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. 2013. Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11): 2231-2250.

## Kilder til motivasjon, velferd og prestasjon

Analysen basert på data fra 7 organisasjoner

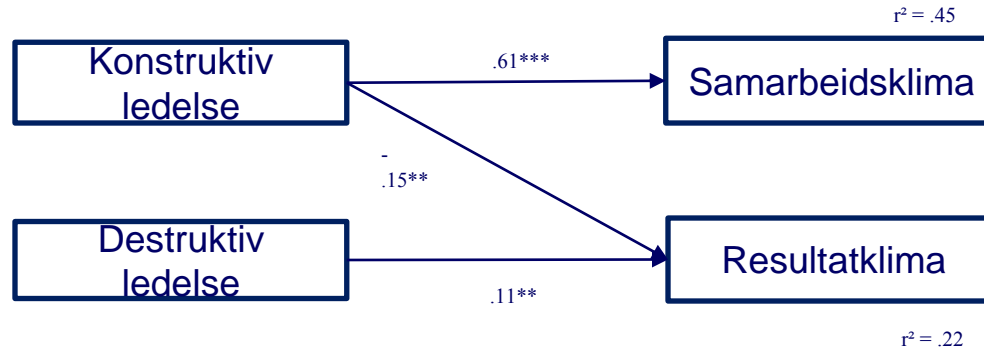


Kun signifikante sammenhenger presentert:  
\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001; n = 569 for positive og negative utfall; n = 254 for prestasjonsvariabler



# Kilder til samarbeids- og resultatklima

Analyser basert på data fra 7 organisasjoner



Kun signifikante sammenhenger presentert; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ;  
n = 720

# Bakgrunn

## Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals

Anders Dysvik\* and Bård Kuvaas  
BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

This research explored the roles of intrinsic motivation (IM) and extrinsic motivation (EM) and the  $2 \times 2$  model of achievement goals as predictors of increased work effort (WE). A cross-lagged field study was conducted among 1,441 employees from three large Norwegian service organizations across a 10-month time span. The results showed that the relationship between IM and increased WE was more positive for employees with high levels of mastery-approach goals. This observation suggests that having congruent goals may accentuate the positive relationship between IM and WE.

Work in contemporary organizations has become increasingly complex, less routinized, unidimensional, and strictly defined (Cascio, 1998). Accordingly, organizations are increasingly dependent upon employees to uphold high levels of work effort (WE) on their own initiative (Hunter & Thatcher, 2007) in contrast to using more traditional work practices that attempt to standardize and control WE (Beauregard, 1984). This raises the question as to why some employees exert more effort at work than others, which in turn may benefit the organization as a whole.

According to self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 2000), differences in WE exertion may be explained by the type of work motivation employees are driven by. SDT distinguishes between autonomous and controlled motivation (Gagné & Deci, 2005). The former describes acting based on perceived volition and choice, whereas the latter describes acting based on the perceived pressure of having to engage in actions. In SDT, intrinsic motivation (IM), formally defined as the motivation to perform an activity for its own sake in order to experience the pleasure and satisfaction inherent in the activity (Deci, Connell, & Ryan, 1989), represents autonomous motivation in its purest form (Gagné & Deci, 2005).<sup>1</sup> Intrinsically motivated employees work on tasks because they find them enjoyable, interesting and that participation is its own reward, which

\*Correspondence should be addressed to Anders Dysvik, Department of Leadership and Organizational Management, BI Norwegian Business School, 0484 Oslo, Norway (e-mail: anders.dysvik@bi.no).

<sup>1</sup>SDT also distinguishes between different forms of autonomous and controlled motivation, but as the focus of this paper is on intrinsic and extrinsic motivation in particular, readers are directed to Gagné and Deci (2005) for a more comprehensive presentation of the full SDT motivational continuum with its different sub-dimensions.

DOI:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

- Hva betyr det å lykkes på jobben
- Mestringsfokus
- Prestasjons(resultat)fokus



# Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention

Anders Dysvik and Bård Kuvaas  
*Department of Leadership and Organizational Management,  
Norwegian School of Management, Oslo, Norway*

## Abstract

**Purpose** – Mastery goals and intrinsic motivation have separately been found to predict employee turnover and turnover intention, respectively. The purpose of the present study was to examine their relative and combined influence on turnover intention in terms of a direct model and a moderated model.

**Design/methodology/approach** – A cross-sectional survey was conducted among employees representing more than 400 organizations from a wide range of industrial sectors. The theoretical or subject scope of the paper was to integrate motivational antecedents for employee turnover.

**Findings** – When assessed jointly, intrinsic motivation was the strongest predictor of turnover intention. Mastery approach goals were positively related to turnover intention, but this relationship was moderated by intrinsic motivation. The relationship between mastery-approach goals and turnover intention was only positive for employees low in intrinsic motivation.

**Research limitations/implications** – The two most important limitations are the cross-sectional nature of the study and the reliance on self-reported questionnaire data. Consequently, experimental and longitudinal studies are needed to examine causality issues.

**Practical implications** – The results suggest that intrinsic motivation holds a salient role for predicting turnover intention. For managers and organizations, that, emphasis should be placed on facilitating work environments supportive of intrinsic motivation in order to maintain employees' turnover intention at low levels.

**Originality/value** – The most interesting finding is that intrinsic motivation held a substantially stronger relationship with turnover intention than that of mastery-approach goals. In addition, support for the buffering role of intrinsic motivation was found, as mastery approach goals were unrelated to turnover intention when intrinsic motivation was high.

**Keywords** Employee turnover; Employee behavior; Motivation (psychology)

**Paper type** Research paper

Employee turnover has been recognized as a major managerial concern in contemporary work organizations (Pfeffer and Sutton, 2006). First, replacing employees may be costly, both in recruiting and training employees to obtain satisfactory levels of performance over time (Collins and Smith, 2006). In addition, high

The authors thank the two anonymous reviewers for their constructive comments and advice.



# Empowering leadership, employee goal orientations and work performance

## A competing hypothesis approach

Sut I. Wong Humberstad

*Department of Communication, Culture and Languages,  
BI Norwegian Business School, Oslo, Norway, and  
Christina G.L. Nerstad and Anders Dysvik  
Department of Leadership and Organizational Behaviour,  
BI Norwegian Business School, Oslo, Norway*

## Abstract

**Purpose** – The purpose of this paper is to investigate the possible curvilinear relationship between empowering leadership and individual in-role and extra-role work performance and the potential mediating role of individual goal orientations.

**Design/methodology/approach** – Hierarchical regression analysis was conducted based on data from 655 certified accountants. Leaders' empowering behavior was measured using Ahearn *et al.*'s scale. Mastery and performance goal orientations were measured using items from Vandenberg *et al.*'s scale. In-role work performance was measured via a ten-item scale developed and used by Kuvaas and Dysvik. Organizational citizenship behavior was measured using items validated by Van Dyne and LePine.

**Findings** – Too little empowerment might have a negative or limited impact – or none at all – on individual in-role and extra-role work performance. In addition, individual mastery orientation positively moderates these curvilinear relationships.

**Research limitations/implications** – Empowering leadership/employee performance relationships are not necessarily linear. The present study provides an alternative explanation to the somewhat inconsistent findings in the current literature.

**Practical implications** – Due to the curvilinear nature of empowering leadership, leaders should not just readily adopt this leadership style but ensure that they implement it at high levels with clear clarification of the goals and work roles.

**Originality/value** – Even though empowering leadership is important to individual performance, scant research has explored whether and when empowering leadership could be detrimental. This study provides an additional view to empowerment research by examining the potential curvilinear influence of empowering leadership.

**Keywords** Quantitative; Curvilinear relationship; Empowering leadership; Goal orientation; Work performance; Empowerment; Accountants; Norway

**Paper type** Research paper

Considerable research has highlighted the importance of empowering leadership behavior for individual performance (Ahearn *et al.*, 2005; Arnold *et al.*, 2000; Pearce and Sims, 2002; Vecchio *et al.*, 2010). Empowering leadership is a leadership style that decentralizes power to provide more responsibilities and autonomy to employees



Organizational tenure and mastery-avoidance goals: the moderating role of psychological empowerment

Sut I Wong Humberstad  
BI Norwegian Business School

Anders Dysvik  
BI Norwegian Business School

This is the accepted and refereed manuscript to the article published in

*The International Journal of Human Resource Management*,  
27(2016)12:1237-1251

Publisher's version available at <http://dx.doi.org/10.1108/09585192.2015.1061579>

Copyright policy of Routledge, Taylor & Francis, the publisher of this journal:

'Green' Open Access = deposit of the Accepted Manuscript [after peer review but prior to publisher formatting] in a repository, with non-commercial reuse rights, with an embargo period from date of publication of the final article. The embargo period for journals within the Social Sciences and the

Humanities (SSH) is usually 18 months

<http://journalauthors.tandf.co.uk/copyright/Green-OA-AAM-embargo-periods.pdf>



# Fra individ til gruppe

Journal of Applied Social Psychology

Journal of Applied Social Psychology 2013, 43, pp. 2231–2232

## Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ)

Christina G. L. Nerstad<sup>1</sup>, Glyn C. Roberts<sup>2</sup>, Astrid M. Richardson<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School  
<sup>2</sup>Department of Coaching and Psychology, Norwegian University of Sport Sciences

Correspondence concerning this article should be addressed to Christina G. L. Nerstad, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School, N-0402 Oslo, Norway.  
E-mail: christina.nerstad@bi.no

doi: 10.1111/japp.12174

### Abstract

Although work represents an important achievement setting, research on the perceived motivational climate, as defined by the achievement goal theory (AGT), remains limited. Calls have been made for research on the salience of such situational influences based on traditional AGT. Therefore, the aim of this research was to develop a scale to measure the motivational climate at work. In a pilot study, participants completed a developed questionnaire and the findings supported psychometric properties of the questionnaire. Two further studies were conducted and the findings provided evidence of content validity, criterion-related validity, construct validity, and internal consistency. The findings suggest the questionnaire might be used to determine the perception of the extant motivational climate in the workplace.

Over the past 30 years, motivation theories based on social cognitive constructs have gained in recognition (e.g., Bandura, 1986; Nicholls, 1989). The achievement goal theory (AGT) has been particularly influential primarily because it incorporated both personal and environmental determinants of achievement behavior (e.g., Ames, 1992a; Nicholls, 1989) and triggered a wave of research into the dynamics of motivation (e.g., Kaplan & Maehr, 2007; Maehr & Braskamp, 1986; Nicholls, 1989). The popularity of AGT and the proliferation of studies have often resulted in unspecified variability in the original conceptualizations (DeShon & Gillespie, 2005; Kaplan & Maehr, 2007). As a result, a paradigm shift from the original AGT (see Papastamou, Zourbanos, Kromidas, & Ampatzoglou, 2012) to more distanced and complex theoretical approaches has occurred (e.g., Elliot & McGregor, 2001; Vandewalle, 1997). Such “new and improved” versions of traditional AGT (Nicholls, 1984, 1989) have been accepted and supported in the industrial/organizational psychological literature, but these extensions are not without their critics (e.g., Maehr & Zusho, 2009; Papastamou et al., 2012; Roberts, 2012). Unlike the new perspectives, the most powerful aspect of AGT is that it incorporates not only individual difference variables (goal orientations), but also the situational determinants (motivational climate) of achievement behavior within the same conceptual structure (Nicholls, 1989; Roberts, 2012). Thus, AGT becomes pertinent to

further clarify the relevance of contextual information for employee motivation in line with the theorizing of Nicholls’s traditional AGT perspective (Payne, Youngcourt, & Heanlian, 2007): How does the structure of the environment make it more or less likely that an individual will strive to achieve success? The premise of this line of research—and of this present research—is that the individual interprets the existing criteria of success and failure in the environment, perceiving the behaviors necessary to achieve success and/or avoid failure (Roberts, 2012).

The construct of primary interest in this study is conceptualized as the motivational climate (Ames, 1992a). We assume that the perceived achievement criteria of success and failure in the workplace are highly relevant for predicting employee outcomes. Such a work climate can influence employees’ perceptions and understanding of what is valued and expected in a certain work setting (Kopelman, Bird, & Citrzo, 1990).

Most previous research has focused on individual achievement goal orientation (DeShon & Gillespie, 2005; Payne et al., 2007), while a few real work setting studies have investigated goal orientation at the team or group level of analysis (e.g., Bandura & Baumgraben, 2010). However, there is no common conceptualization, and the existing measures are neither conceptually coherent with traditional AGT nor with recommended approaches to the assessment of climate (cf. Kautel & Schminke, 2009). Therefore, it is difficult to follow

© 2013 Wiley Periodicals, Inc.

Journal of Applied Social Psychology 2013, 43, pp. 2231–2232

# Hvordan defineres suksess i arbeidsgrupper/team?

# Mestringsklima

# Prestasjons (resultat) klima



# Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima?

## • Et prestasjonsklima?

- måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegers prestasjoner
- oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
- fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene
- er det viktig å prestere bedre enn andre

## • Et mestringsklima?

- oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
- legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
- blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
- er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen

Nerstad et al (2013)

# I min arbeidsgruppe..

- oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
- legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
- oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling
- blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
- har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen
- er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen
- måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner
- motiveres det til rivalisering mellom ansatte
- oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
- fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene
- eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne
- er det viktig å prestere bedre enn andre

# Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima II?

- **I et av utvalgene (N = 1081) er**
  - prestasjonsklima positivt relatert til turnoverintensjon
  - mestringsklima negativt relatert til turnoverintensjon og positivt relatert til jobbengasjement
- **I et annet utvalg (N = 169) er**
  - prestasjonsklima urelatert til arbeidsinnsats, men negativt relatert til arbeidskvalitet
  - mestringsklima positivt relatert til både arbeidsinnsats og arbeidskvalitet

Nerstad et al (2013)



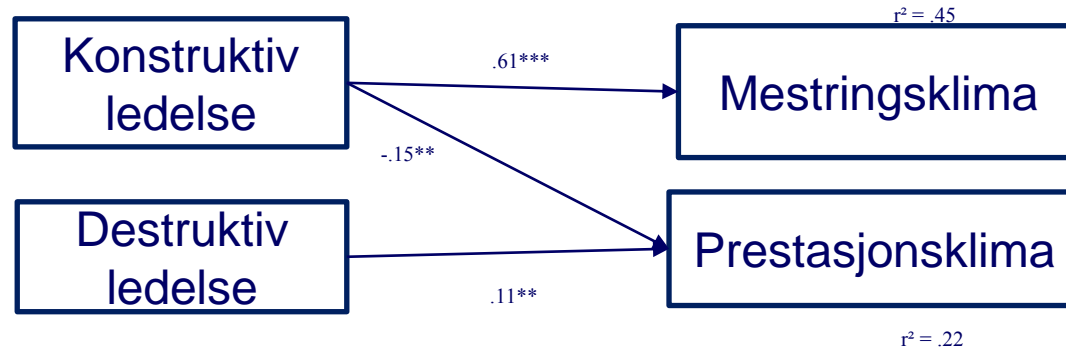
# Hvorfor er det fordelaktig for ledere å tilrettelegge for et mestringsklima?

- Mer effektive læringsstrategier
- Positive holdninger
- Større grad av innsats
- Mer indre motivasjon, glede og velvære
- Høyere grad av selvopplevd kompetanse
- Høyere grad av tilfredshet
- Opplever høyere grad av autonomi og tilhørighet
- Færre prestasjonsrelaterte bekymringer
- Valg av mer utfordrende oppgaver
- Større grad av oppgaveutholdenhet
- Tilrettelegger for kreativitet
- Presterer bedre

(Cerne et al., 2014; Nerstad et al., 2013; Ntoumanis & Biddle, 1999; Valentini & Rudisill, 2006)

# Kilder til mestrings- og prestasjonsklima

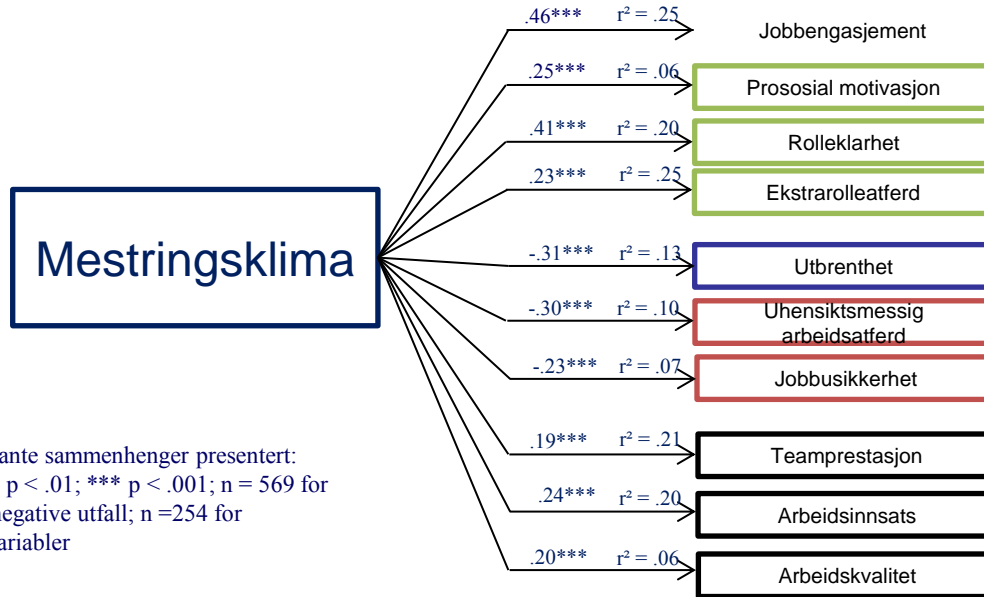
Analyser basert på data fra 7 organisasjoner



Kun signifikante sammenhenger presentert; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ;  $n = 720$

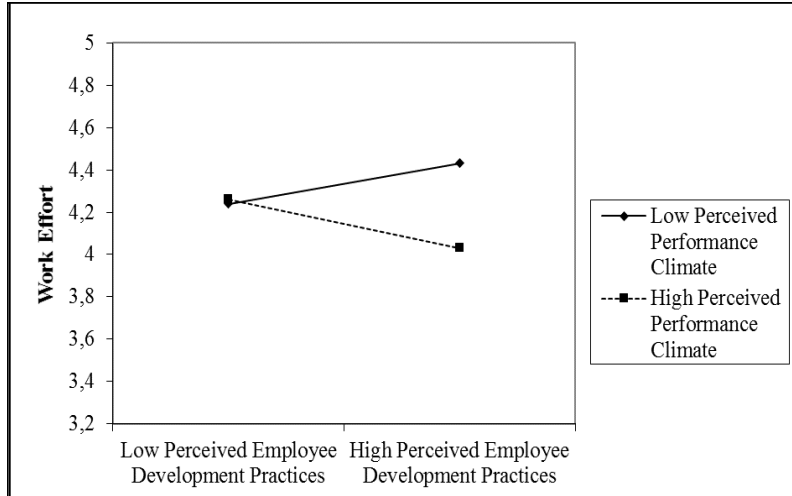
# Kilder til motivasjon, velferd og prestasjon

Analysert basert på data fra 7 organisasjoner



Kun signifikante sammenhenger presentert:  
\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001; n = 569 for positive og negative utfall; n = 254 for prestasjonsvariabler

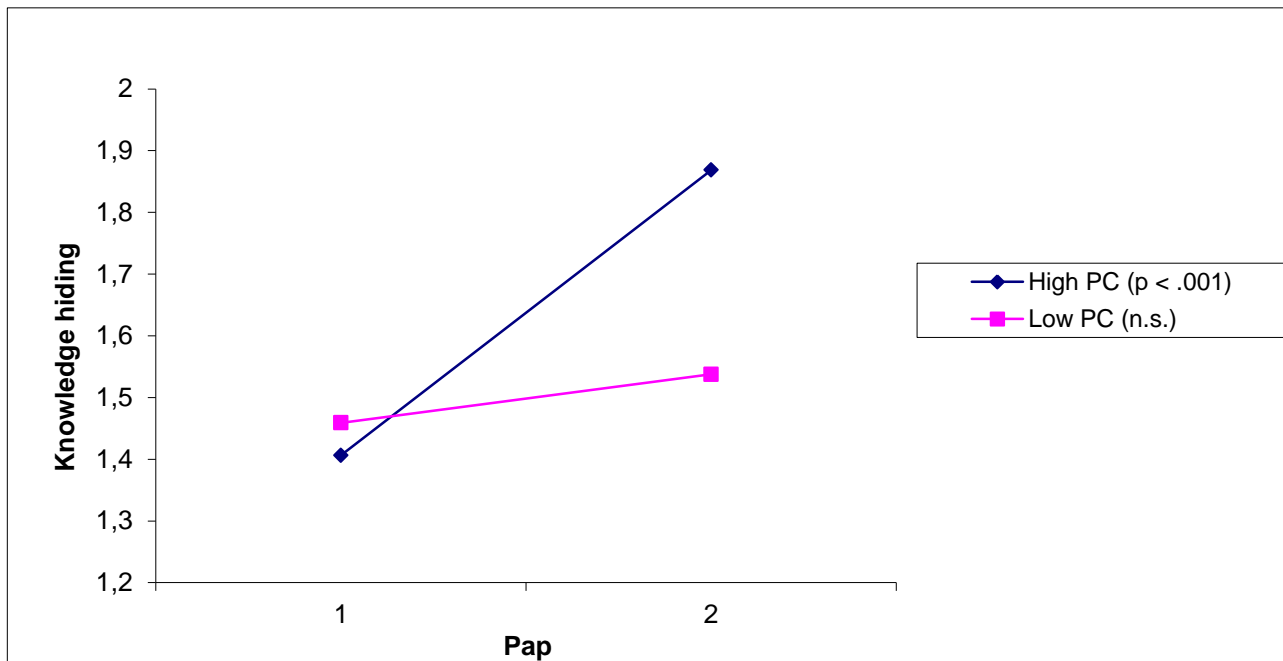
# Mangel på helhetlig budskap



- **Intendert versus implementert HR**
- **Utviklende HR**
- **Prestasjonsklima**
- **Interaksjoner mellom de to**

Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (In press). Negative and Positive Synergies: On Employee Development Practices, Motivational Climate, and Employee Outcomes. Human Resource Management.

# Klima og preferanse – en lite heldig kombinasjon



# Oppsummering av funn fra 7 organisasjoner

- **Konstruktiv ledelse er en viktig kilde til mestringsklima**
- **Destruktiv ledelse skaper heller en opplevelse av prestasjonsklima**
- **Konstruktiv ledelse og mestringsklima er viktige kilder til positive konsekvenser slik som motivasjon, velvære og prestasjon**
- **Destruktiv ledelse er kun en kilde til negative konsekvenser slik som utbrenthet og dårligere prestasjoner**

# Enten eller, eller både og?

- Ingen støtte empirisk for additive effekter mellom mestringsklima og prestasjonsklima – enten ikke signifikant relatert eller negativt relatert
  - - .11, n.s.
  - - .03, n.s.
  - - .23\*\*
  - - .28\*\*
- Mestringsklima relatert til indre motivasjon (og muligens andre gunstige utfall) når prestasjonsklima er lavt
- Mestringsklima internt, prestasjonsklima eksternt(?)



# Mestringsklima og tillit

Received 3 March 2016 | Revised 5 September 2017 | Accepted 8 September 2017  
DOI: 10.1002/job.2041

## RESEARCH ARTICLE

### Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing

Christina G.L. Nerstad<sup>1</sup> | Rosalind Searle<sup>2</sup> | Matej Černe<sup>3</sup> | Anders Dysvik<sup>4</sup> | Miha Škerlavaj<sup>1</sup> | Ronny Scherer<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Department of Leadership and Organizational Behavior, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway  
<sup>2</sup>Adam Smith Business School, University of Glasgow, Glasgow, Scotland, U.K.  
<sup>3</sup>Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia  
<sup>4</sup>Centre for Educational Measurement at the University of Oslo (CEMO), University of Oslo, Oslo, Norway

#### Correspondence

Christina G. L. Nerstad, Department of Leadership and Organizational Behavior, BI Norwegian Business School, Nydalen 37, NO-0402 Oslo, Norway

Email: christina.nerstad@bi.no

#### Summary

Interpersonal trust is associated with a range of adaptive outcomes, including knowledge sharing. However, to date, our knowledge of antecedents and consequences of employees feeling trusted by supervisors in organizations remains limited. On the basis of a multi-source, multi-wave field study among 95 employees from 5 Norwegian organizations, we examined the predictive roles of perceived mastery climate and employee felt trust for employees' knowledge sharing. Drawing on the achievement goal theory, we develop and test a model to demonstrate that when employees perceive a mastery climate, they are more likely to feel trusted by their supervisors at both the individual and group levels. Moreover, the relationship between employees' perceptions of a mastery climate and supervisor-rated knowledge sharing is mediated by perceptions of being trusted by the supervisor. Theoretical contributions and practical implications of our findings are discussed.

#### KEYWORDS

felt trust, knowledge sharing, motivational climate, multilevel modeling

## 1 | INTRODUCTION

*[Trust] the freedom to run the asylum... Louis Braille, Work Ruled: Insights from Inside Google that Will Transform how you Live and Lead, 2015*

Knowledge is a central resource for ensuring organizational competitive advantage (Grant, 1996; Ise, 2003; Kogut & Zander, 1992; Wang & Non, 2010). It is therefore essential that employees' knowledge is made available in organizations through processes involving trust if all employees and departments (De Vries, Van den Hoof, & De Heiter, 2004; Grant, 1996; Ise, 2003). Knowledge sharing refers to the provision of task information and know-how as a way of helping others and of developing collaborative problem solving, new ideas, and the implementation of novel practices and procedures (Wang & Non, 2010). Recent research in this area has revealed that inspiring and exchanging knowledge and information is positively associated with both team and organizational productivity and performance (Collins & Smith, 2006; Wang & Non, 2010). Because knowledge work is regarded as significant in the process of wealth creation in today's global economy, understanding the antecedents of knowledge sharing has become an increasingly important concern (De Vries et al., 2006; Frost, Chelofski, & Walke, 2010; Gagné, 2009).

The organizational context in which processes of sharing and combining knowledge occur is a central component of actual knowledge transfer (Connelly & Kelloway, 2003; Connelly, Zenger, Webster, & Tropeano, 2012; Jaworski & Szapiro, 2001; Wang & Non, 2010). However, developing our understanding of antecedents for employees' motivation for sharing and actual knowledge sharing remains an important area of research (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Non, 2010). In spite of this, the motivational drivers for employee knowledge sharing are still not fully understood (Sam & Lamberton-Frost, 2010; Milne, 2007; Oshroff, Frost, & Frey, 2002). This is unfortunate because one of the greatest challenges that organizations face stems from practices of hoarding/hiding knowledge. Although providing short-term personal competitive advantage (Milne, 2007) such maladaptive behaviors have long-term organizational consequences. An ongoing practical challenge for supervisors in particular is the effort to develop organizational contexts wherein norms of knowledge sharing and learning will prevail (Cerne, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014; Milne, 2007).

In this paper, we examine the perceived mastery motivational climate, defined by the traditional achievement goal theory (AGT; Ames, 1975; Nicholls, 1989), as a potential antecedent of knowledge sharing. This motivational climate defines the achievement criteria of success and failure in a particular work situation based on learning,

- Betydningen av å bli vist tillit versus å ha tillit til sin leder
- Mestringsklima skaper en felles opplevelse av å bli vist tillit
- Og virker som en kilde til kollektiv kunnskapsdeling

J. Organ. Behav. 2017; 1–15.

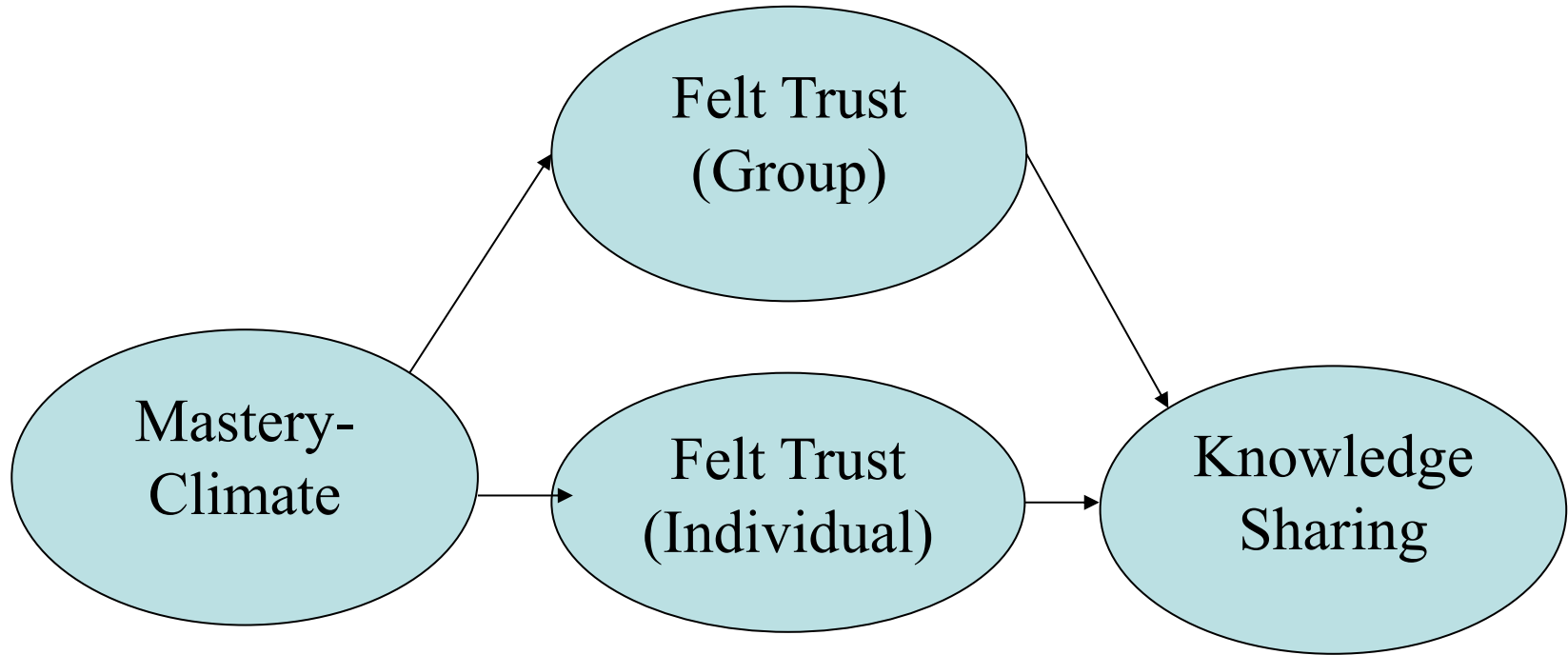
doi:10.1111/job.2041

Copyright © 2017 John Wiley & Sons, Ltd

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scheerer, R. (In Press).

Perceived Mastery Climate, Felt Trust, and Knowledge Sharing. Journal of Organizational Behavior.





# Tilbakemeldinger på prestasjoner

# Negative tilbakemeldinger

- Et administrativt formål innebærer også å begrunne negative beslutninger (for eksempel uteblitt lønnsøkning eller bonus) og vil derfor ofte fremstå som dokumentasjon av feil og svakheter
- Negative tilbakemeldinger fører til misfornøydheter, defensive reaksjoner, et redusert ønske om å forbedre prestasjonene og mindre faktisk forbedring av prestasjoner (Aguinis et al., 2012)
- De oppleves også som mindre nøyaktige eller treffsikre og blir i mindre grad akseptert av mottakeren (Aguinis et al., 2012)
- Slike utfordringer forsterkes av rangeringer av medarbeidere ved hjelp av tallbaserte eller verbale karakterer (se for eksempel Brown et al., 2010 og Brown og Benson, 2003)

# Prestasjonsforbedring I

- En kontinuerlig prosess som ikke *må* inneholde diskrete eller formelle episoder
  - i motsetning til hvordan administrative medarbeidersamtaler *vanligvis* praktiseres
- Omhandler hvordan å gi effektive tilbakemeldinger
  - for å få det beste ut hver enkelt medarbeider
  - på tvers av ulike evnenivåer
- Tilbakemeldinger så tett opp til prestasjonen som praktisk mulig

# Prestasjonsforbedring II

- **Basert på styrker, ikke svakheter**
  - identifisere medarbeiderens styrker
  - gi positive tilbakemeldinger om hvordan medarbeideren bruker sine styrker til å skape ønsket atferd og gode resultater
  - oppfordre til å intensivere bruken av styrkene
  - involvere medarbeideren, tilby valg innenfor strukturer, oppfordre og berømme initiativ
- **Koble korrigerende tilbakemeldinger tett til kunnskaper og ferdigheter**
  - ikke til evner eller stabile egenskaper
  - må følges av spesifikke måter medarbeideren kan utvikle sine kunnskaper og ferdigheter på

# Prestasjonsforbedring III

- **Håndtering av manglende, men lite viktige evner**
  - også evner kan utvikles i noen grad
  - medarbeidere kan kompensere for hverandres manglende evner
  - støttesystemer som avlaster manglende evner
  - hjelpe medarbeideren til å forstå at styrkene kompenserer for manglende evner for å bevare kompetanseopplevelsen
  - hvis viktige evner mangles bør endring av jobbinholdet vurderes
- **For å få til dette må lederen kjenne sine medarbeideres evner, ferdigheter, kunnskaper, personlighet og motivasjon**

# Prestasjonsforbedring IV

- **Balanse mellom individ og gruppe**
  - en vanskeligere utfordring ved administrative medarbeidersamtaler hvor gruppens prestasjoner kan reduseres (Kleingeld et al., 2011) og relasjonene i gruppen kan bli dårlige (Chen et al., 2011)
  - berøm gruppen i gruppens påhør, ikke beste individ, dersom prestasjonen er avhengig av godt samarbeid
  - berøm kunnskapsdeling for å styrke kompetanseopplevelsen og for å kunne tilby tilstrekkelig autonomi
  - sørg for nye utfordringer når kompetansen øker

# Oppgave

- **(1) Hvilke praksiser på jobben per i dag støtter opp under et mestringsklima?**
- **(2) Hva skulle du ønske kunne vært gjort annerledes på jobb med tanke på å støtte opp under et mestringsklima?**
- **Vær så spesifikk som mulig og innenfor realistiske rammebetingelser**
- **Arbeid først selvstendig (15 minutter)**
- **Gå så sammen i den tildelte gruppen din der dere diskuterer dere frem til tre områder (1) som dere kan være enige om og (2) tre forbedringsområder (30 minutter)**
- **Løsningsforslagene skal presenteres i plenum til slutt**



