

Tillitsbasert ledelse



NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Skolelederkonferansen Ledelse og
kvalitet i skolen, 08.02.2018

Bård Kuvaas, Professor

@BKuvaas

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 resultater 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**

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)

Både og eller enten eller? I

- Blant 552 ansatte på bensinstasjoner finner vi:
 - positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ledervurderte arbeiderprestasjoner
 - negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og ledervurderte arbeiderprestasjoner
 - statistisk kontrollert for bla. arbeidserfaring og kjønn
 - negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon ($r = -0.20$)

Kuvaas et al. (2017)

Både og eller enten eller? II

- Ytre motivasjon

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

- Indre motivasjon

- burnout = -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 utdannelse. Negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon ($r = -0.12$)

Kuvaas et al. (2017)

Både og eller enten eller? III

- Blant 829 ansatte i et legemiddelfirma og et finansselskap finner vi:
 - positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ledervurderte arbeiderprestasjoner og negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon
 - positiv sammenheng mellom ytre motivasjon og turnoverintensjon (ingen for arbeidsprestasjoner)
 - statistisk kontrollert for bla. lønnsnivå, arbeidserfaring og kjønn
 - negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon ($r = -0.10$)

Kuvaas et al. (2017)

Ytre og indre motivasjon blant mer enn 10,000 West Point-kadetter

- Jo sterkere indre motiver for å begynne desto større sannsynlighet for å bli offiser, å bli betraktet for tidlig opprykk og fortsatt jobbe i militæret
 - mellom 4 og 14 år etterpå
- Motsatt for ytre motiver
- I tillegg reduseres fordelene av indre motiver jo høyere de ytre motivene er
 - fortrengeing av indre motivasjon

Wrzesniewski et al. (2014)

Indre og ytre motivasjon og skoleresultater

- Metaanalyse av 18 studier viser en moderat positiv sammenheng for indre motivasjon ($d + = .27$) og en moderat negativ sammenheng for ytre motivasjon ($d + = -.22$)
 - men ytre motivasjon er bedre enn amotivasjon ($d + = -.61$)
- Tre longitudinelle (1 år) studier viser at indre motivasjon er konsistent positivt relatert til skoleresultater etter at det er kontrollert for tidligere skoleresultater

Taylor et al. 2014

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

Autonomi og rektors oppfølging av læreplanarbeidet

- 4 alternativer (32 rektorer)
 - Dialog om hvordan å bruke læreplanen
 - Komme med forslag til hvordan å bruke læreplanen
 - Sjekke ut om lærerne bruker læreplanen
 - Forlange at lærerne bruker læreplanen
- Hard eller blandet oppfølging er assosiert med lavere indre motivasjon blant lærerne (1190 lærere)
 - Delvis forklart av negative opplevelser av læreplanarbeidet (f.eks. mangel på autonomi)

Mikkelsen et al. 2015

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 **autonomi**
 - og lave nivåer av å bli *unødvendig* kontrollert
- Er avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer
 - og av leder-medarbeider-relasjoner

Trafikkledelse – ett alternativ



Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken type informasjon?

Bjarte Bogsnes, Statoil

Trafikkledelse – et annet alternativ

Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken type informasjon?



Bjarte Bogsnes, Statoil

Hva er mest effektivt?



For hvilket alternativ er tillit viktigst?

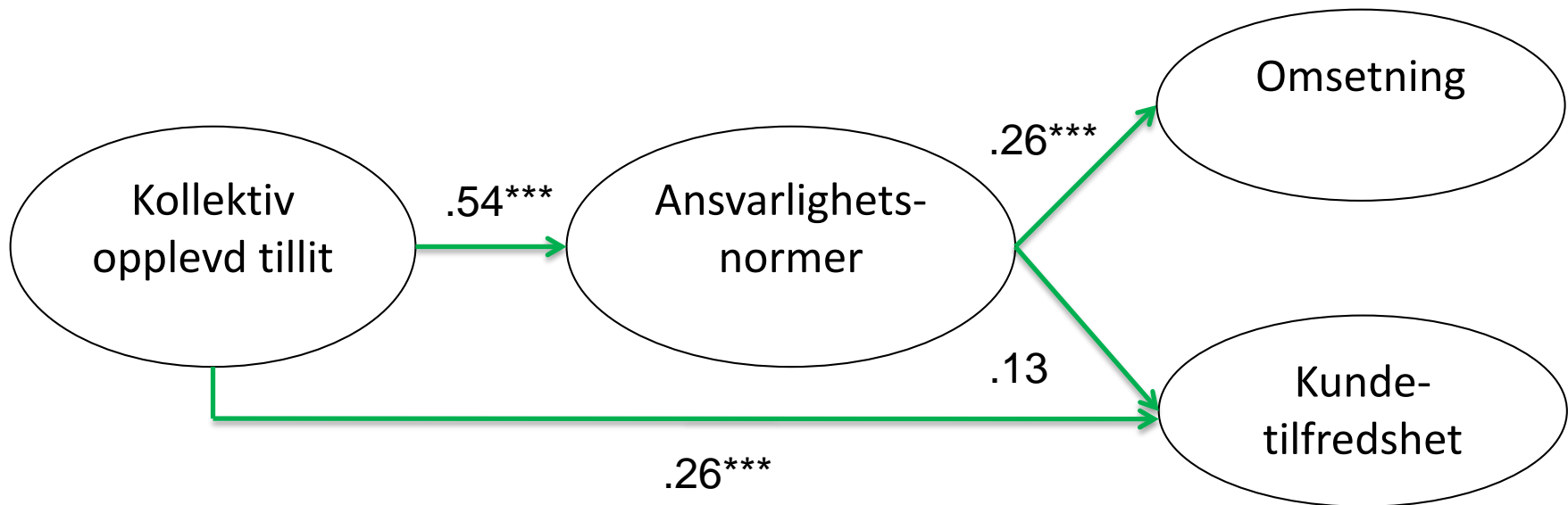
Bjarte Bogsnes, Statoil

Autonomi som opplevd tillit

Tid 1

Tid 2

Tid 3



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

Deutsch Salamon og Robinson 2008

Hva med lærere?

- En studie 497 lærere i Kina viser at jo mer de opplevde å bli vist **tillit** av nærmeste leder jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleatferd
- Forklart av organisasjonsbasert selvtillit (f.eks. jeg opplever å bli tatt på alvor på denne skolen)
- Kontrollert for leder-medarbeider-relasjoner, antall klasser og ansiennitet

Lau et al. (2013)

Kilder til indre motivasjon

- Dekning av tre grunnleggende behov (selvbestemmelsesteori):
 - selvbestemmelse/autonomi
 - kompetanse
 - og tilhørighet/felleskap
- Men medarbeiderne kan ha forskjellige behovsnivåer
 - avhengig av blant annet personlighet og kompetanse

Gagnè og Deci (2005)

En enklere forklaring enn all denne forskningen.....

- Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og sin kompetanse
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender

Pfeffer og Veiga 1999

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

- Uten slik tillit
 - lager man hierarkier, regler og kvantitative (SMARTe) 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 dessverre ofte lite annet
- Og leveransen blir
 - mindre treffsikker, med dårligere kvalitet og uten innlevelse som gir flere avvik, dårligere kvalitet og høyere fravær

Litteratur

- *Deutsch Salamon, S. & Robinson, S. L. 2008. Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. Journal of Applied Psychology, 93(3): 593-601.*
- *Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5): 1332-1356.*
- *Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? Journal of Economic Psychology, 61(244-258).*
- *Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2016. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM (3. utgave ed.). Oslo: Fagbokforlaget.*
- *Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. 2013. Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. Journal of Organizational Behavior.*
- *Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. 2017. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. International Public Management Journal, 20(2): 183-205.*
- *Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A., & Kolditz, T. 2014. Multiple types of motives don't multiply the motivation of west point cadets. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 111(30): 10990-10995.*
- *Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. 2014. A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. Contemporary Educational Psychology, 39(4): 342-358.*

Bård Kuvaas
Anders Dysvik

Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser

Evidensbasert HRM

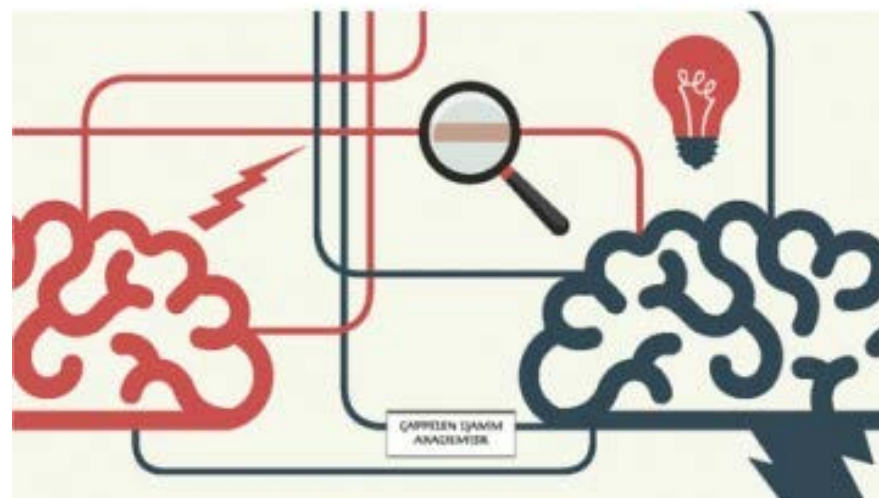
3. utgave

FAGBOOKFORLAGET



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

PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET



Workshop

- Spørsmål, kommentarer eller protester?
- Hva kan du som skoleleder gjøre for utøve mer tillitsbasert ledelse?
- Hva er de viktigste hindringene for å utøve tillitsbasert ledelse (om noen)?
- Hva kan du som skoleleder gjøre mere og mindre av for bedre å dekke dine medarbeideres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet/felleskap?