



Tillitsbasert ledelse

Paratkonferansen 2020

Professor Bård Kuvaas

bard.kuvaas@bi.no

[@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 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/a839b287da1536
ddb38f20a6b08d6976/c26aedfc213c](https://www.mentimeter.com/s/a839b287da1536ddb38f20a6b08d6976/c26aedfc213c)



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
 - signifikant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

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. Signifikant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

Kuvaas et al. (2017)

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)

[https://www.mentimeter.com/s/a839b287da1536
ddb38f20a6b08d6976/d748179bdd9d](https://www.mentimeter.com/s/a839b287da1536ddb38f20a6b08d6976/d748179bdd9d)



Kilder til indre motivasjon

- Dekning av tre grunnleggende behov (selvbestemmelsesteori):
 - selvbestemmelse/autonomi ($\rho = .64$)
 - tilhørighet/felleskap ($\rho = .44$)
 - kompetanse/mestring ($\rho = .32$)
- Men medarbeiderne kan ha forskjellige behovsnivåer
 - avhengig av blant annet personlighet og kompetanse

Van den Broeck et al. (2016)

Ledelse for indre motivasjon: Tillitsbasert ledelse

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 også avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer
 - og av tillitsbaserte leder-medarbeider-relasjoner (LMR)

Eksempler på påstander for måling av tillitsbaserte LMR

- I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?
- I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?
- Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede

Forskning på tillitsbaserte LMR

- Til sammen fem metaanalyser viser at jo mer tillitsbaserte LMR desto
 - bedre arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse
 - mindre rolleklarhet, uønsket jobbatferd, turnoverintensjon og faktisk turnover
- I tillegg viser disse analysene
 - at kultur ikke har noe å si for sammenhengen mellom tillitsbaserte LMR og arbeidsprestasjoner og organisasjonsforpliktelse
 - at en av de viktigste kildene til tillitsbaserte LMR er lederens tillit til medarbeideren

Men transaksjonelle
leder-medarbeider-
relasjoner (LMR) kan jo
fungere bedre?

Transaksjonelle og tillitsbaserte LMR: Eksempler på påstander

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

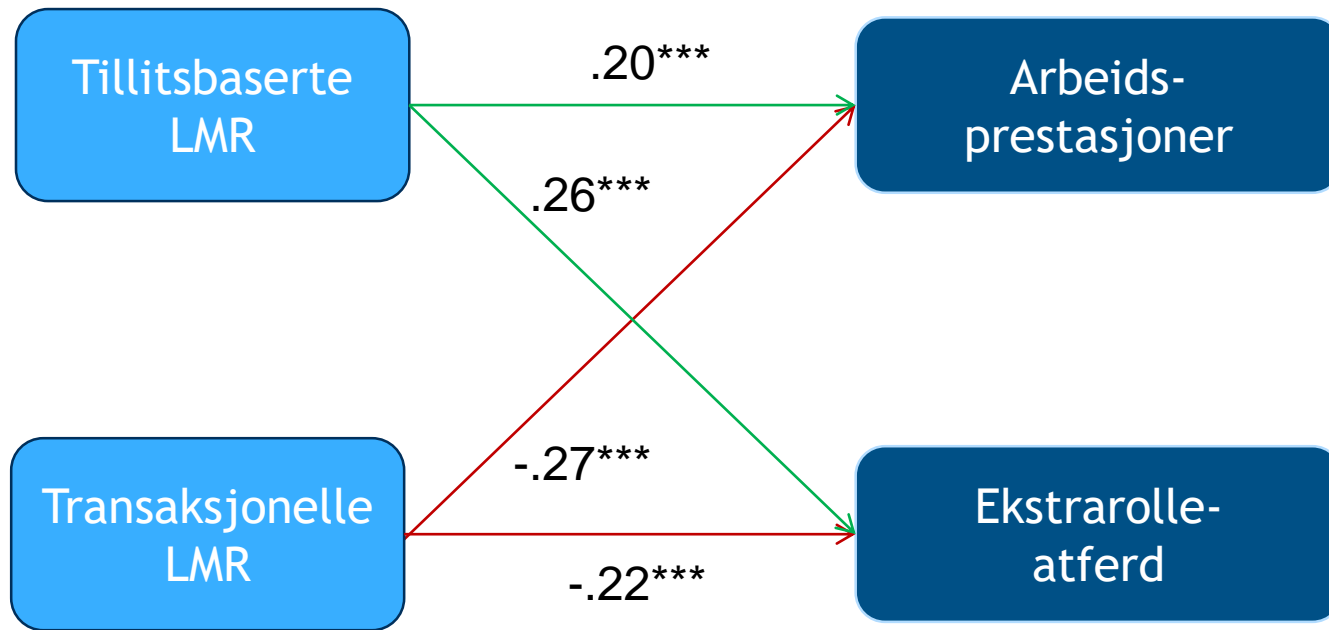
Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef

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



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

Kuvaas et al. (2012)

Senere studier viser

- Kun positive sammenhenger for tillitsbaserte LMR
 - bedre arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, arbeidskvalitet, ekstrarolleatferd, kunnskapsdeling, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer
 - og lavere turnoverintensjon
- Kun negative sammenhenger for transaksjonelle LMR
 - svakere arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, indre motivasjon, affektive organisasjonsforpliktelse, kreativitet med mer
 - og høyere ytre motivasjon og turnoverintensjon

Andersen et al. (in press)

Hva skjer hvis vi ikke har tillit 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 lite annet
- Og leveransen blir
 - mindre treffsikker, med dårligere kvalitet og uten innlevelse som gir flere avvik og høyere fravær med mer

Bård Kuvaas
Anders Dysvik

Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser

Evidensbasert HRM

3. utgave

FAGBOKFORLAGET



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

PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET

