



# Tar du sjansen på tillit?

Neon 2020

Professor Bård Kuvaas

[bard.kuvaas@bi.no](mailto: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

# Eksempler på påstander for måling av indre og ytre motivasjon

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

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

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:
  - jo høyere indre motivasjon, jo bedre ledervurderte arbeiderprestasjoner
  - jo høyere ytre motivasjon, jo svakere ledervurderte arbeiderprestasjoner
  - statistisk kontrollert for bla. arbeidserfaring, kjønn og lokasjon
  - negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon ( $r = -0.20$ )

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

## Tilsvarende funn fra andre land og sektorer

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)



# 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)

# Trafikkregulering – ett alternativ

---



Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken  
type informasjon?

Bjarte Bogsnes, Equinor

# Trafikkregulering – et annet alternativ

Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken  
type informasjon?

Bjarte Bogsnes, Equinor



# Hva gir best trafikkflyt og er mest effektivt?



Bjarte Bogsnes, Equinor

# Hva gir best trafikkflyt og er mest effektivt?



Bjarte Bogsnes, Equinor



Kompe-  
tanse



Autonomi

# 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 selvfølgelig 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

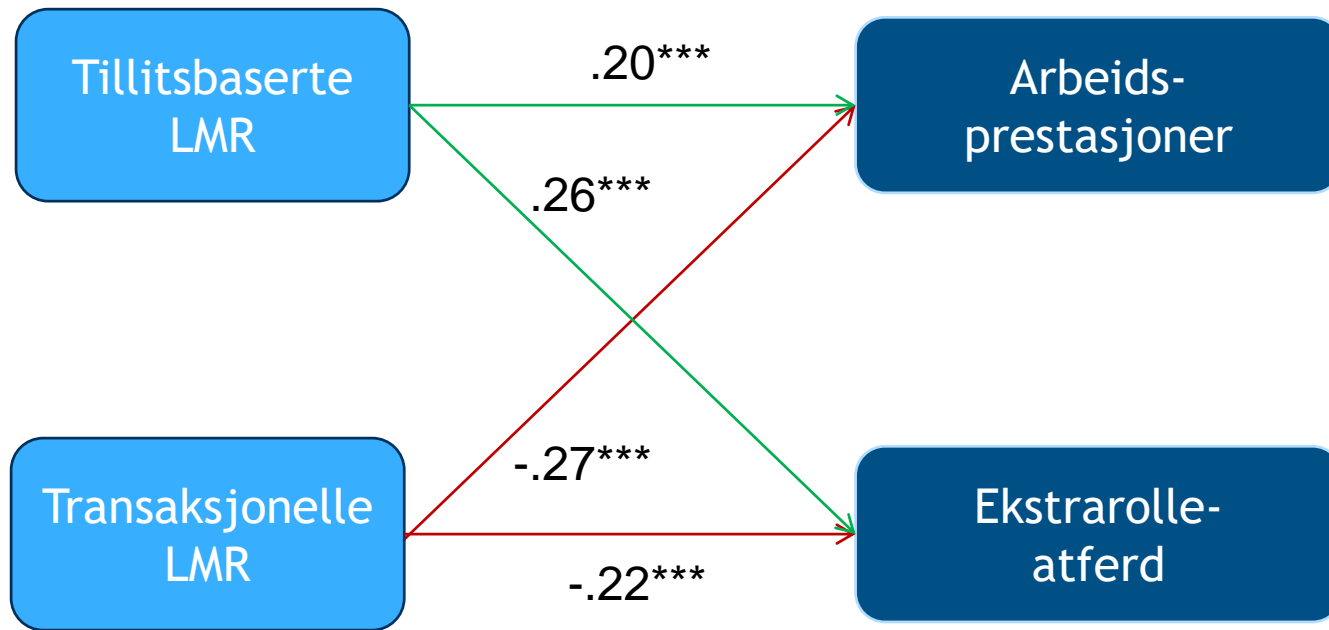
Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme over meg og jeg gjør det jeg får beskjed om

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

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

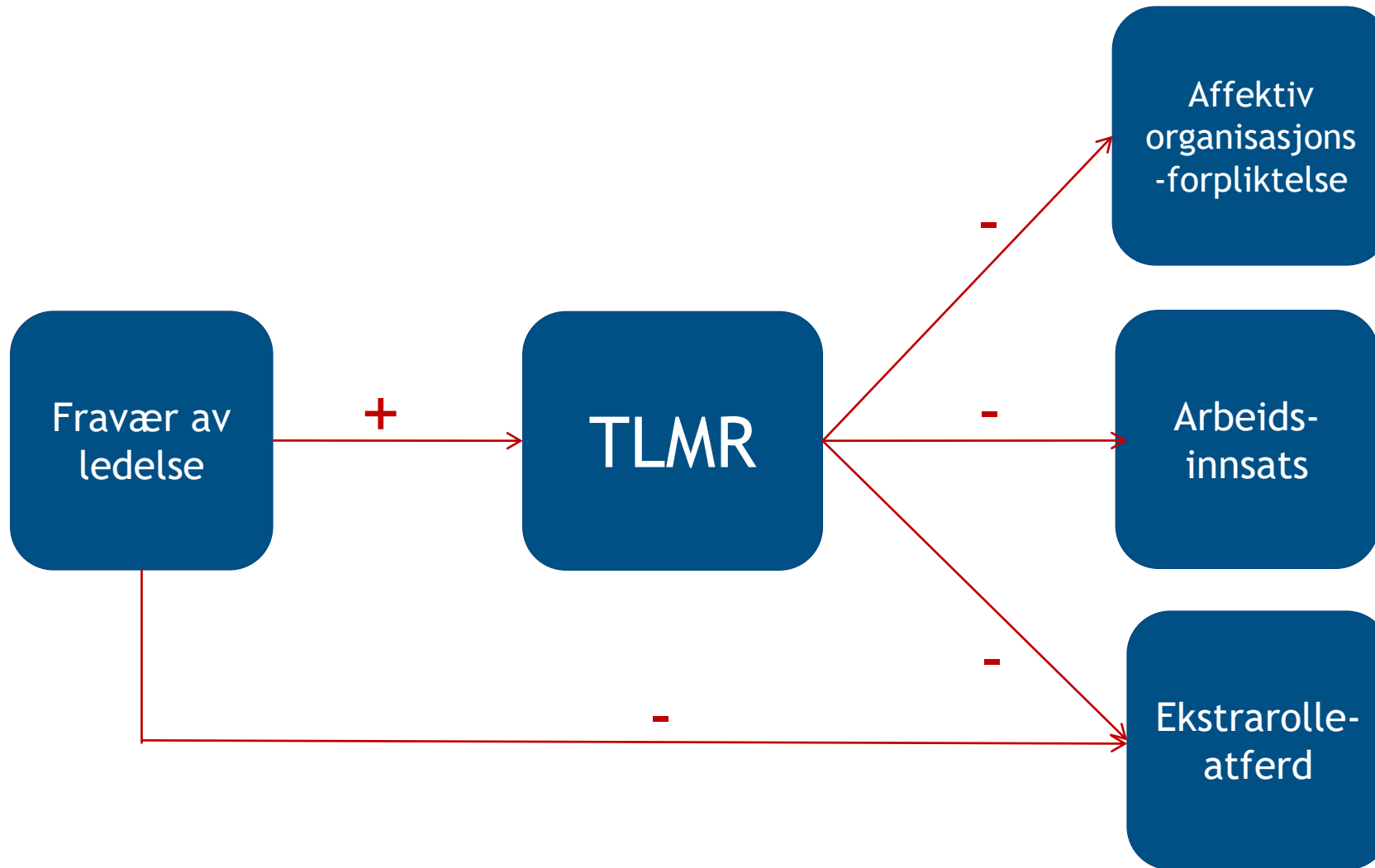


Data fra 552 medarbeidere og 78 ledere. Statistisk kontrollert for lokalisering, teamstørrelse og medarbeiders og leders kjønn

Kuvaas et al. (2012)

Men blir ikke dette vel mykt -  
eller til om med fravær av  
ledelse?

Nei, i to ulike utvalgt finner vi  
sterke negative sammenhenger  
mellom tillitsbaserte LMR og  
fravær av ledelse, og..



Buch, Martinsen & Kuvaas (2015)

# 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. (2020)



# 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

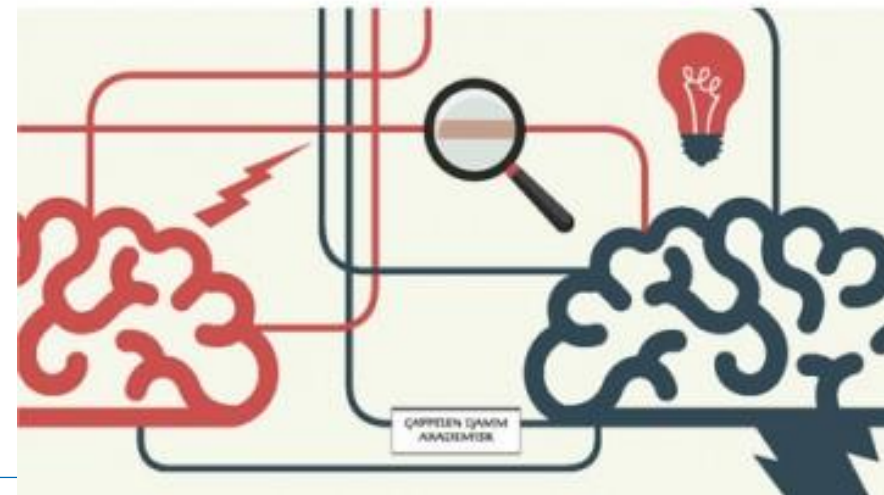
4. utgave

FAGBOKFORLAGET



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

## PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET



AACSB  
ACCREDITED

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

ASSOCIATION  
AMBA  
ACCREDITED

# Litteratur

---

- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. 2020. A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology, 11(1474)*.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. 2015. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 22(1): 115-124*.
- 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., Dysvik, A., & Haerem, T. 2012. Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *Leadership Quarterly, 23(5): 756-765*.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM (3. utgave ed.)*. Oslo: Fagbokforlaget.
- 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*.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. 2016. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42(5): 1195 - 1229*.