

# Hva kjennetegner **flertallet** av dine medarbeidere eller kolleger?

- **Alternativ Y**

- motiverte av selve jobben, stor ansvarsfølelse, 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



# Hva synes du best beskriver deg selv?

- Alternativ Y

- motivert av selve jobben, stor ansvarsfølelse, 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



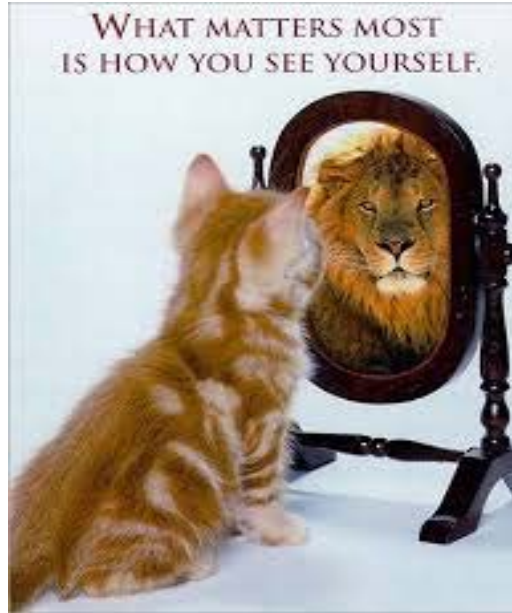
- Alternativ X

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





# Dine ansatte 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.

# 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!

# 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**

# Ulike formål med prestasjonsbasert belønning

- **Atferds- og holdningspåvirkning**
  - direkte incentiveeffekt
    - få medarbeiderne til å jobbe hardere/øke innsatsen
    - fokus på tett kobling mellom prestasjoner og belønning
    - individuelle bonuser basert på målbare resultater antatt å ha sterkest direkte incentiveeffekt
  - indirekte effekter
    - f.eks. øke lojalitet og psykologisk eierskap gjennom kollektive incentivsystemer
    - kan igjen øke innsats, kvalitet og målorientering
- **Seleksjon**
  - tiltrekke, beholde og ”kvitte seg med” ansatte

# Både og eller enten eller? II

- **Blant 555 ansatte på bensinstasjoner finner vi:**
  - positive sammenhenger mellom indre motivasjon og ledervurderte arbeiderprestasjoner og ekstrarolleatferd
  - *negativ* sammenheng mellom ytre motivasjon og ledervurderte arbeiderprestasjoner
  - statistisk kontrollert for arbeidserfaring og kjønn
  - negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon ( $r = -.20$ )

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. Is extrinsic motivation good or bad, or doesn't it matter?  
Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia PA



# Både og eller enten eller? III

- Ytre motivasjon
  - sykefravær = 0,03\*
  - burnout = 0,10\*\*\*
  - arbeid-familie-konflikt = 0,11\*\*\*
  - ekstrarolleatferd = 0,02 (i.s.)
  - arbeidsinnsats = -0,01 (i.s.)
  - turnoverintensjon = 0,10\*\*\*
  - affektiv forpliktelse = -0,10\*\*\*
  - kalkulatativ forpliktelse = 0,10\*\*\*
- Indre motivasjon
  - sykefravær = -0,05\*\*
  - burnout = -0,30\*\*\*
  - arbeid-familie-konflikt = -0,09\*\*\*
  - ekstrarolleatferd = 0,24\*\*\*
  - arbeidsinnsats = 0,28\*\*\*
  - turnoverintensjon = -0,34\*\*\*
  - affektiv forpliktelse = 0,41\*\*\*
  - kalkulatativ forpliktelse = -0,21\*\*\*

Data fra over 4,200 medarbeidere i finansbransjen på to tidspunkt, kontrollert for ansattforhold, lønnsnivå, ansiennitet, lederansvar, kjønn og utdannelse

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C.G.L.. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?.

Journal of Economic Psychology, 2017, 61, s. 244-258.

**Men ytre  
motivasjon må da  
ha noen fordeler?**

# Ja, for enkle og kjedelige oppgaver

- **Meta-analyse av prestasjonsbasert belønning (39 studier og 47 relasjoner) viser at det kan virke på kvantitet, men ikke på kvalitet**
- **Kun for enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver som er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater som er enkle å måle**
  - f.eks. treplanting, antall rotter fanget pr. time, antall utfylte datakort
- **Meta-analyse av 46 eksperimentstudier (46,363 respondenter) viser at prestasjonsbasert belønning øker prestasjoner for uinteressante oppgaver og reduserer prestasjoner for interessante oppgaver**

---

Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412. doi: 10.1093/jopart/mup009



# Indre og ytre motivasjon og leseferdigheter

- **Indre motivasjon for å lese i 4. klasse predikerer leseferdigheter i 6. klasse**
  - mediert/forklart av lesemengde
- **Ytre motivasjon for å lese (foreldre, skole og instrumentalitet) i 4. klasse predikerer leseferdigheter i 6. klasse *negativt***
- **Data fra 740 elever fra 54 klasser på 22 skoler**
- **Samme funn som i tidligere tverrseksjonelle studier**

Becker et al. (2010)

# Kjente bivirkninger

- Fravær av belønning oppleves ofte som straff
- Stopp av ekstra belønning gir ofte lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen
- Jo mer ønsket eller forventet en belønning er, jo mer demotiverende er det når den stopper opp, fjernes eller ikke oppnås
- Stort potensial for demotivasjon hos de som får mindre enn gjennomsnittet, men også for de som får mer enn gjennomsnittet, men mindre enn mest (relativ deprivasjon)

# Kjente bivirkninger II

- *Individbaserte* incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål
- Fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig med et *akseptabelt* resultat og vil derfor kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskapning
- Økonomiske incentiver virker ofte *for* godt og resulterer i manipulering og ”uetisk atferd”

# De 4 største utfordringene?

- For enkle og for tydelige signaler for oppgaver som krever intelligente vurderinger og avveininger
- Finansielle incentiver motiverer ofte til feil type atferd
- Prestasjonsbaserte belønningssystemer tiltrekker seg ofte feil type ansatte
- Prestasjonsbaserte belønningssystemer "som virker etter intensjonen" fører ofte til ødeleggende store lønnsforskjeller

# Lønnsforskjeller

- **Jo større lønnsforskjeller blant faglige ansatte ved universiteter, jo lavere jobbtilfredshet, samarbeid og akademisk produktivitet (Pfeffer & Langton, 1993)**
- **Jo større lønnsforskjeller i toppledergrupper, jo lavere avkastning (Siegel & Hambrick, 2005)**
- **Jo større forskjeller mellom ledere og ansatte, jo lavere produktkvalitet (Cowherd & Levine, 1992)**
- **Profesjonelle baseballspillere i lag med store lønnforskjeller gjør det konsekvent dårligere over tid (8 år) enn andre, og lagene vinner sjeldnere og har lavere reklameinntekter (Bloom, 1999)**



# Med så mange utfordringer og bivirkninger.....

- **Skulle en logisk konsekvens være at bruk av slik prestasjonsbasert belønning innebærer at behovet for direkte incentiveeffekter er stort**
- **Dette innebærer**
  - mangel på (målrettet) motivasjon?
    - latskap eller manglende motivasjon?
    - dumskap - mangel på forståelse av hva som er en godt utført jobb?
  - motstridende motivasjon?
    - opportunisme og egeninteresse?

# Prestasjonsbasert belønning hvis teori-X er gal (I)

- **Belønningsformer som øker opplevelsen av autonomi og av å besitte viktig kompetanse**
  - f.eks. høyere fastlønn enn andre basert på kompetanse eller et bredere sett av kriterier over tid
  - symbol på hva man er for organisasjonen vs. hva man nylig har gjort
  - symbol på tillit til god innsats og kvalitet uten behov for kontroll av hver enkelt prestasjon eller siste prestasjon, samt at det er organisasjonen som tar "risikoen" for overbetaling
- **Kollektiv prestasjonsbasert belønning uten fokus på direkte incentiveffekter**
  - "vi-følelse", psykologisk eierskap, skjebnefellesskap
  - men sørg for de ansatte ikke begynner å opptre som aksjonærer!
  - billigere og enklere å administrere og økonomisk "risikofritt"

# Prestasjonsbasert belønning hvis teori-X er gal (II)

- De som virkelig gjør en god jobb liker å bli godt betalt, men god betaling er ikke dermed årsaken til at de gjør en ekstra god jobb.
- Betal derfor de ansatte godt og på en måte som oppfattes som rettferdig og konkurransedyktig
- Gjør deretter alt som kan gjøres for å få de ansatte til å glemme økonomiske incentiver som drivkraften for å gjøre en god jobb

# Prestasjonsbasert belønning hvis man insisterer på teori-X

## ☺ Viktige spørsmål før innføring av prestasjonsbasert belønning hvor målet er direkte incentiveffekt

- er de ansattes innsats lavere enn det man kan forvente (kvantitet versus kvalitet)?
- er ytre styring og kontroll nødvendig for å øke innsatsen?
- er det nødvendig å splitte opp arbeidsoppgaver i en rekke deloppgaver og knytte belønning til hver deloppgave for at de ansatte skal bidra til oppnåelse av organisasjonens mål?
- er det andre forhold enn mangel på økonomiske incentiver som kan være årsaken til manglende måloppnåelse?
- er man forberedt på bivirkninger og eventuelle brudd med eksisterende normer for hvordan man best når organisasjonens mål?

# 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.

