BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Anders Dysvik

- **Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI**
  - Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI
  - Hovedfag pedagogikk fra UiO
  - Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret
- **Associate Dean for EMBA**

Aller først

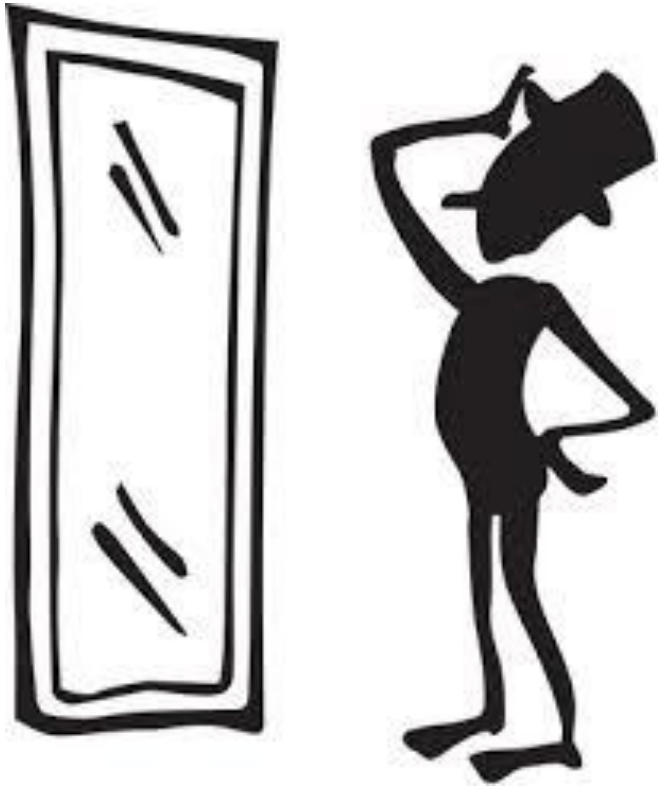
- Tenk på en leder du har hatt tidligere som fikk deg til å ønske å være på jobben og ønske om å «gi noe ekstra»
- Hva gjorde personen?
- Diskuter dette med personen ved siden av deg

Kristine Borvik
https://www.op.no/jobb/ildsjelene-pa-sobakken/s/1-85-6458335

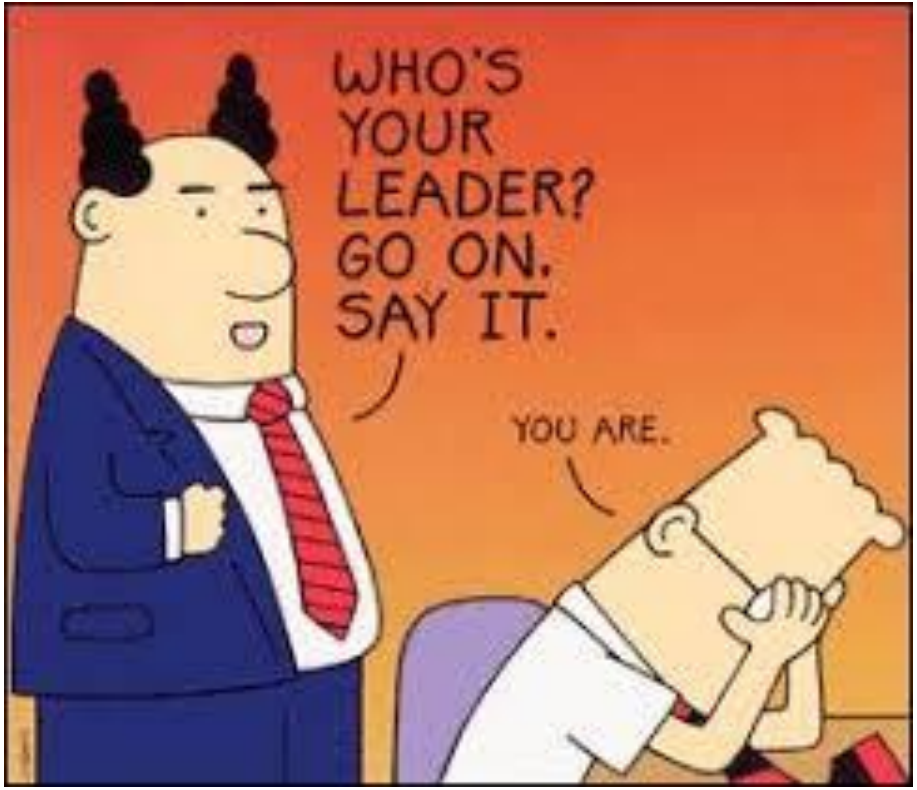
Tre viktige lederatferder

- Oppgaveorientering
- Relasjonsorientering
- Endringsorientering

https://www.youtube.com/watch?v=tvaQhHhgU58



THE PETER PRINCIPLE
Why Things Always Go Wrong
THE WHEEL
LAURENCE J. PETER
AND RAYMOND HULL
GLOSSARY:
PETER'S PLACEBO
With a Foreword by Robert I. Sutton,
Author of The No Asshole Rule


WHO'S YOUR LEADER? GO ON. SAY IT.
YOU ARE.

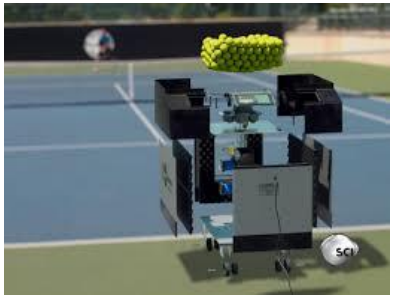
Lav mestringsfølelse og høy rolleusikkerhet blant ledere

- **Fører til en rekke negative konsekvenser for relasjonen mellom leder og medarbeidere**
  - Redusert åpenhet for ytringer fra ansatte om kritikkverdige forhold
  - Redusert åpenhet for konstruktive forslag fra de ansatte
- **I tillegg øker forekomsten av aggressiv atferd ovenfor medarbeidere**

Kilde: Fast et al. 2014/Fast & Chen 2009

Mangel på tid og ressurser til å utøve ledelse..

- Og dermed tar vanen over
- Imiterer andre ledere
- Tror på bestemte verktøy
- Tror de er bedre til å lede enn det ansatte opplever
- Følger trender i tiden
- Tar takknemlig imot tilgjengelige verktøy fra konsulenter med varierende kompetanse



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 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

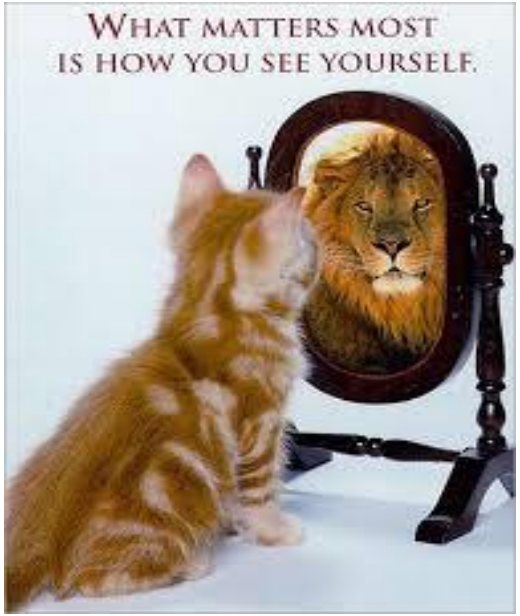
- Alternativ X
  - grunnleggende umotiverte – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
  - misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet

Hva synes du best beskriver **deg <u>selv</u>**?

- 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

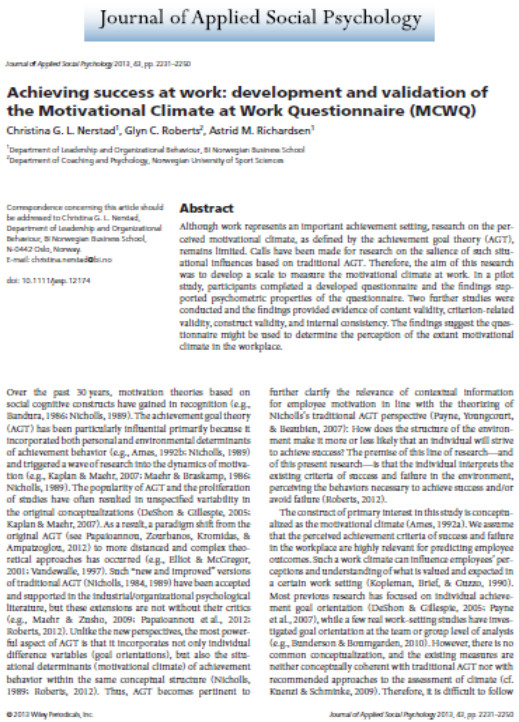
- Alternativ X
  - grunnleggende umotivert – men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
  - misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet

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.*

Hva innebærer det å lykkes på jobben?



Journal of Applied Social Psychology

Journal of Applied Social Psychology 2013, 43, pp. 2231–2250

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

Christina G. L. Nerstad[1], Glyn C. Roberts[2], Astrid M. Richardsen[1]

[1]Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School
[2]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-0442 Oslo, Norway.
E-mail: christina.nerstad@bi.no

doi: 10.1111/jasp.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, 1992b; 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 Papaioannou, Zourbanos, Krommidas, & 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; Papaioannou 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, & Beaubien, 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, Brief, & Guzzo, 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., Bunderson & Boumgarden, 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. Kuenzi & Schminke, 2009). Therefore, it is difficult to follow

© 2013 Wiley Periodicals, Inc.

Mestringsklima
(mastery climate)

Rivaliseringsklima
(performance climate)

Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima?

- **Et rivaliseringsklima?**
  - 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)

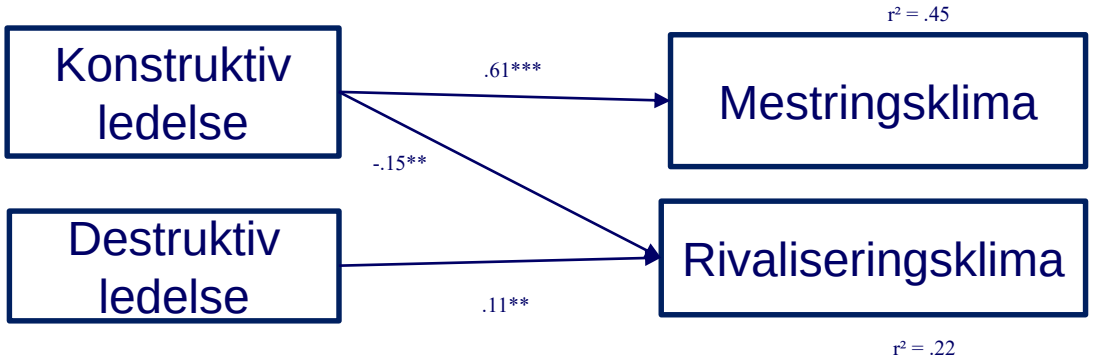
Hva er egentlig et prestasjonsfremmende klima II?

- Et rivaliseringsklima er positivt relatert til turnoverintensjon og utbrenthet
- Et mestringsklima er positivt relatert til jobbengasjement og negativt relatert til utbrenthet og turnoverintensjon
- Mestringsklima positivt relatert til ledervurdert arbeidsinnsats og kvalitet
- Rivaliseringsklima negativt relatert til ledervurdert arbeidskvalitet

Nerstad et al (2013)

Kilder til mestrings- og rivaliseringsklima

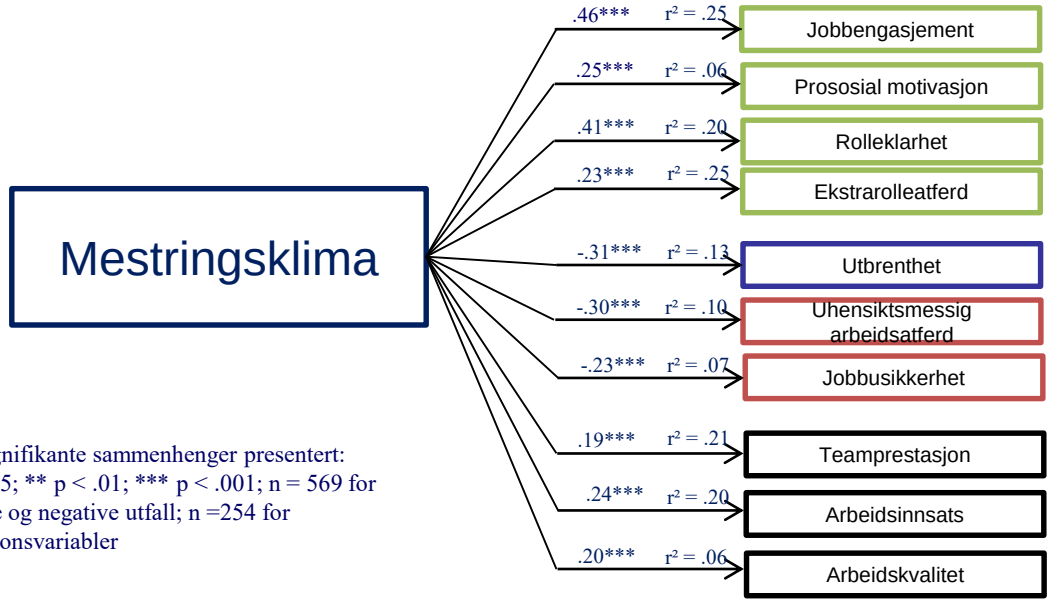
Analyser basert på data fra 7 organisasjoner



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

Kilder til motivasjon, velferd og prestasjon

Analyser 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

Enten eller, eller både og?

- **Ingen støtte empirisk for additive effekter mellom mestringsklima og rivaliseringsklima– enten ikke signifikant relatert eller negativt relatert**
  - - .11, n.s.
  - - .03, n.s.
  - - .23**
  - - .28**

Mestringsklima og tillit

Received: 8 March 2016 | Revised: 5 September 2017 | Accepted: 8 September 2017
DOI: 10.1002/job.2241

WILEY Journal of Organizational Behavior

RESEARCH ARTICLE

Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing

Christina G.L. Nerstad[1] | Rosalind Searle[2] | Matej Čeme[3] | Anders Dysvik[1] | Miha Škerlavaj[1] | Ronny Scherer[4]

[1] Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway
[2] Adam Smith Business School, University of Glasgow, Glasgow, Scotland, U.K.
[3] Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia
[4] 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 Behaviour, BI Norwegian Business School, Nydalsveien 37, N-0442 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 multisource, multiwave field study among 956 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 inmates to run the asylum.—*Laszlo Bock, Work Rules! 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; Ipe, 2003; Kogut & Zander, 1992; Wang & Noe, 2010). It is therefore essential that employees' knowledge is made available in organizations through processes involving most if not all employees and departments (De Vries, Van den Hooff, & De Ridder, 2006; Grant, 1996; Ipe, 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 policies and procedures (Wang & Noe, 2010). Extant research in this area has revealed that imparting and exchanging knowledge and information is positively associated with both team and organizational productivity and performance (Collins & Smith, 2006; Wang & Noe, 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, Osterloh, & Weibel, 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, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012; Jawanpas & Staples, 2001; Wang & Noe, 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 & Noe, 2010). In spite of this, the motivational drivers for employee knowledge sharing are still not fully understood (Lam & Lamberment-Ford, 2010; Milne, 2007; Osterloh, 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 existing practical challenge (for supervisors in particular) is therefore how to develop organizational contexts wherein norms of knowledge sharing and learning will prevail (Čeme, 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, 1992b; 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,

 Copyright © 2017 John Wiley & Sons, Ltd.

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

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Cerne, M., Dysvik, A., Skerlavaj, M., & Scheerer, R. (In Press). Perceived Mastery Climate, Felt Trust, and Knowledge Sharing. Journal of Organizational Behavior.

Oppsummering av funn

- **Konstruktiv ledelse er en viktig kilde til mestringsklima**
- **Destruktiv ledelse skaper en opplevelse av rivaliseringsklima**
- **Konstruktiv ledelse og mestringsklima er viktige kilder til viktige utfall blant ansatte som eksempelvis motivasjon, velvære og prestasjon**
- **Destruktiv ledelse og rivaliseringsklima er relatert til negative konsekvenser som eksempelvis utbrenthet og dårligere prestasjoner**

Hva med kunnskapsskjuling?

Kunnskapsskjuling

- **Å bevisst holde tilbake kunnskap som andre etterspør (Connelly et al 2012)**
  - Spille dum
  - Nekte å gi fra seg kunnskap
  - Forlede
- **Ikke det samme som fravær av kunnskapsdeling**
- **Relatert til fravær av tillit**

Kunnskapsskjuling og kreativitet

- Å komme frem til nye ideer og løsninger kan være krevende
- Med få unntak vil prosessen kunne forbedres i samarbeid med andre
- Dersom andre opplever at man skjuler kunnskap kan dette skape mistillit
- Og de kan betale tilbake med samme mynt

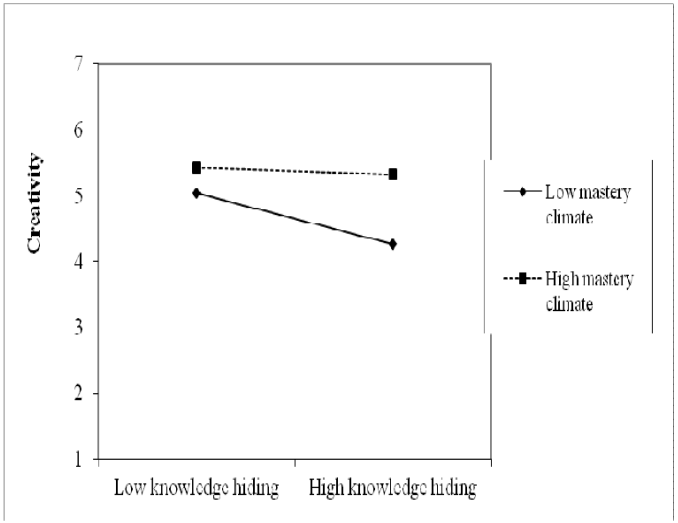
Kunnskapsskjuling og kreativitet II

- To studier foretatt blant 240 slovenske kunnskapsarbeidere (feltstudie) og 132 slovenske studenter (eksperiment)
- En rekke kontrollvariable
- En negativ effekt av kunnskapsskjuling på egen kreativitet

Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A, & Škerlavaj, M. (2014).
What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity.
Academy of Management Journal. doi: 10.5465/amj.2012.0122

Kunnskapsskjuling og kreativitet III

- **Den negative sammenhengen mellom kunnskapsskjuling og kreativitet modereres av et mestringsklima**
- **Jo sterkere mestringsklima, ingen effekt av kunnskapsskjuling**



Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A, & Škerlavaj, M. (2014).
What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity.
Academy of Management Journal. doi: 10.5465/amj.2012.0122

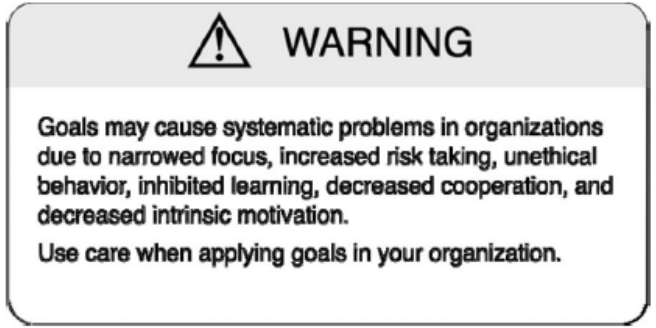
Planlegging versus praksis

TRENINGSPLAN UKE 2

MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORSDAG	FREDAG	LØRDAG	SØNDAG
		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	

Betingelser for at mål kan motivere

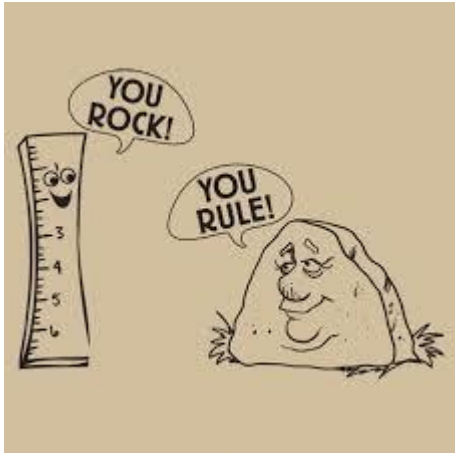
- Individuell tilpasning, realisme og relevans
- Fokuser på 4-6 formål
- Læring – ikke heksejakt
- Tenk resultat - nivå
- Måleierskap



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



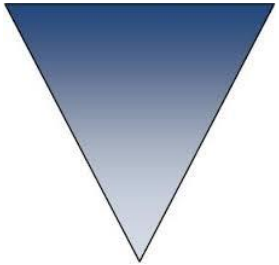
Autonomi og rolleklarhet

§ 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.

Bleikeliamodellen

- Det viktigste som skjer på et sykehus er møtet mellom pasient og helseansatte
- Alle andre ved et sykehus skal jobbe for at forholdene ligger best mulig til rette for at dette møtet blir så bra som mulig
- Kuttet i antall administrative ledere, økt antall fagpersoner
- Eget plunder og heft-prosjekt
- For å få til dette, må de ansatte ha trygghet og tillit



Kilde: http://www.dn.no/magasinet/2016/01/22/2128/Arbeidsliv/slr-alarm-om-represalier-og-hard-hr

Hvorfor er det fordelaktig for ledere å tilrettelegge for et mestringsklima fremfor et rivaliseringsklima?

- 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)

https://www.nytimes.com/2018/02/15/sports/olympics/norway-skiing-olympics.htm
liverpool.no
The Ski Team That Sleeps T...
File Edit View Favorites Tools Help
Convert Select
Page Safety Tools

The Ski Team That Sleeps Together Wins a Lot of Gold Medals Together

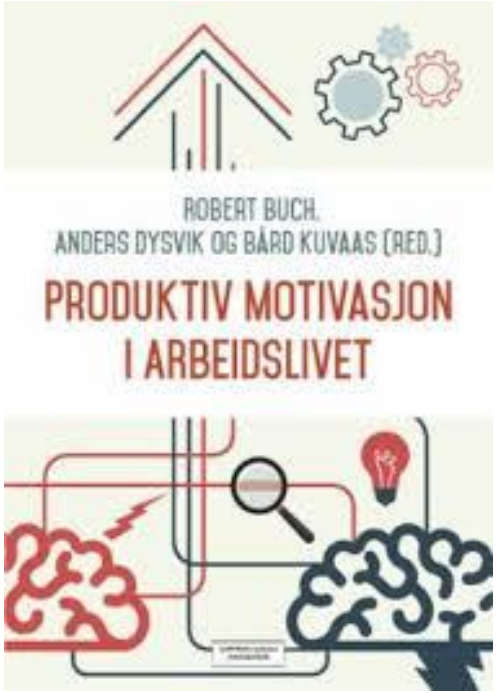
By BILL PENNINGTON FEB. 15, 2018

4
ARTICLES REMAINING

“I have only one understanding of development and of making success, and that's by going step by step”

Jürgen Klopp

Bård Kuvaas
Anders Dysvik
Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser
Evidensbasert HRM
1. utgave


ROBERT BUCH,
ANDERS DYSVIK OG BÅRD KUVAAS (RED.)
PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET