



Industriforum
November 2025

Anders Dysvik



Anders Dysvik



- Gift med Ida
- Pappa til Marie og Sindre
- Pensjonert løytnant i Luftforsvaret, Luftkrigsskole operativ linje
- Hovedfag pedagogikk fra UiO
- Doktorgrad i organisasjonspsykologi fra Handelshøyskolen BI
- Har vært med på mange artikler og bøker
- Leder Abelas ekspertutvalg for fremtidsrettet arbeid
- Ansatt på BI siden 2002
- Løp tidligere marathons på fritiden men er nå pensjonert og har begynt med golf i stedet
- Heier lidenskapelig på Holmen sitt juniorlag i fotball
- Liverpoolsupporter siden 1979

*Evidensbasert tilnærming
til menneskelige ressurser*



Færre unge vil bli ledere. Isabella : X

←

↺

🔒

https://www.aftenposten.no/karriere/i/QM79l4/faerre-unge-vil-bli-ledere-isabella-sier-hun-ikke-vil-foelge-jant...

🗖️

🔊

📖

☆

🔗

🌟

📁

👤

⋮

🌈

Importert fra Intern...

Other favorites

Aftenposten

NyheterOsloMeningerA-magasinetVinkE-avis

Anders

☰

Karriere | Ledere

Hun drømmer om det få andre unge gjør. - Jeg er så IKKE janteloven!

Andelen unge som vil bli ledere, har stupt de siste fem årene. Særlig unge kvinner er blitt mer skeptiske til lederansvar.

▶ Lytt til artikkelen • 4 min



ANNONSE

⚙️

KAMPAN

Nå 10 %
rabatt p
bilforsikr

Bestill i dag

KAMPANJE!

Nå 10 %
batt på
orsikring

estill i dag

De fire kildene til evidens

- Praktikernes ekspertise og erfaring
- Organisatoriske data (fakta og statistikk)
- Interessenters syn, perspektiver og verdier (ansatte og (mellom)ledere og kunder)
- Vitenskapelig evidens (eksisterende vitenskapelig forskning publisert i ledende tidsskrifter med fagfelleevaluering)

”Men, det ene funnet slår jo det andre i hjel”

- Evidens med stor og liten ”e”

- vi vet mye om hvordan og hvorfor ulike jobb- og organisasjonsholdninger virker på medarbeideres atferd
- vi vet mye om hvordan disse holdningene skapes og utvikles
- vi vet mye om hvorfor og hvordan ulike typer av lederatferd virker på medarbeiderne
- vi vet mye om kilder til og effekter av ulike typer av menneskelig motivasjon

- Men selv evidens med stor E må ikke nødvendigvis gi gode forklaringer på *alle* enkelttilfeller og situasjoner



<https://www.midtnorskdebatt.no/meninger/2020/02/23/La-de-syke-r%C3%B8yke-21133759.ece>

Fem prinsipper for evidensbasert praksis

- Konfronter de harde fakta og skap en kultur hvor medarbeiderne blir oppfordret til å fortelle sannheten - selv om den er ubehagelig
- Bekjenn deg til "fakta-basert" beslutningstaking - som betyr å bruke den beste evidensen i beslutninger og valg
- Håndter organisasjonen som er uferdig prototype - oppfordre til eksperimentering og læring gjennom utprøving
- Se etter ulemper ved andres råd - selv den beste medisinen har bivirkninger
- Unngå å basere beslutninger på utestede, men utstrakte antagelser om mennesker, hva du har gjort tidligere, eller ukritisk kopiering av "suksesstiltfeller"

FAIL WALL

I failed
to do my
homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

I failed to
do my homework

KEEP
CALM
and
FAIL

FAIL



Intendert versus implementert HR

- Ledere og medarbeidere i samme organisasjon har forskjellige opplevelser av HR
- Medarbeidernes opplevelse er det som betyr noe for deres atferd, motivasjon og holdninger
- Skal en fange opp hvordan HR virker bør en derfor inkludere medarbeiderne

Great place to work!

- I perioden 1984 til 2011 hadde børsnoterte selskaper på listen over de 100 beste selskapene å jobbe for i USA mellom 2,3 og 3,8 % **høyere årlig avkastning** enn andre sammenliknbare selskaper
- Kontrollert for tidligere avkastning og en rekke andre selskaps- og industriegenskaper
 - tilsier at motiverte og lojale medarbeidere fører til meravkastning

Hvorfor gjør ledelsen dette?

HR-attribusjoner blant mer enn 4200 medarbeidere i 362 butikker i en supermarkedkjede

Jo mer medarbeiderne attribuerte kjedens HR til et ønske om å levere god kvalitet og å utvikle medarbeiderne, jo høyere jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse

Jo mer medarbeiderne attribuerte kjedens HR til et ønske kostnadsreduksjoner og det å "utnytte" medarbeiderne, jo lavere jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse

Jo høyere jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, jo høyere aggregert ekstrarolleatferd (på butikknivå) og jo bedre kundeservice (på butikknivå)





Luis Azcona • 2nd

Vedlikeholdssjef

7mo •

[+ Follow](#) ...

Vi på [Maarud AS](#) har satt kurs på en spennende reise. Vi skal bli VERDENS BESTE FABRIKK. Det er derfor vi nå er ute etter de rette menneskene med de samme verdiene som oss. Høres dette spennende, da anbefaler Jeg at du går inn og leser mer om stillingen og tar kontakt. Vi har andre spennende stillinger også. 😊

[Show translation](#)



Ole Petter Moss Rønneseter • 1st

Engineering Manager at Maarud AS

7mo •

Bli med på reisen mot en mer bærekraftig og energieffektiv produksjon på [Maarud AS](#)!

<https://lnkd.in/eZG82TQh>

[Show translation](#)



Vil du være med på å redusere energiforbruket i en av Norges ledende næringsmiddelbedrifter? | [FINN.no](#)

[finn.no](#)



My Moen • 1st

Fabrikkssjef

7mo •

...

Små oppmerksomheter i hverdagen kan bety mer enn man tror. Å vise takknemlighet – særlig når tempoet er høyt – er ikke bare hyggelig, det bygger kultur.

Jeg er stolt av arbeidsplassen vår og folka som gjør den til det den er. Sammen skaper vi verdens beste fabrikk. ❤️ [Maarud AS](#)

[Show translation](#)



Maarud AS

Maarud

1,632 followers

7mo • Edited •

[+ Follow](#)

I ukene før påske har våre ansatte virkelig stått på med ekstra skift og overtid for å sikre at hele landet får sine favoritter i butikkhyllene.

Som en velfortjent takk deler vi ut påskeegg fylt med godsaker til våre egne hverdagshelter. Det er takket være dem at folk over hele landet kan nyte sprø øyeblikk i påsken ❤️

[Show translation](#)



Kvalitet & Miljø

Et fremtidsrettet team som leverer produkter av førsteklasses kvalitet, for kunde og planet

Produksjon

Å bli den foretrukne arbeidsplassen i Kongsvingerregionen og en referansebedrift for industrien i Norge

HR & Sikkerhet

Gjennom individuell læring, inkludering og trivsel, skal vi skape et team som fremtidige talenter vil være en del av

Salg & Marked

Vi jobber for at våre kunder, samarbeidspartnere og medarbeidere lykkes – ved å gi de en glødende service med hjerte for bærekraft og fokus på digitalisering.

Bærekraft &
Kommunikasjon

Med kunnskap og pågangsmot skal vi inspirere gjennom eksempel og skape varige verdier – vi skal stå for det vi gjør

SCHÜTZ

VI VELGER Å PRIORITERE MENNESKENE

PERSONLIG UTVIKLINGSPROGRAM

DEL 1

LÆR AV EN KOLLEGA

Vi har en spennende og variert virksomhet, med ulike fagområder og oppgaver som gir muligheter for læring og utvikling hver eneste dag. Med så mange dyktige teammedlemmer, er det alltid noe nytt å oppdage! Grip sjansen til å lære av en kollega og få innsikt i deres arbeid – en flott mulighet til å utvide horisonten og få ny kunnskap:

- Besøk en annen avdeling i en dag
- Hygiene Walk



BAK MED EN VENN – EN DEIG Å STOLE PÅ

Vi er heldige som har vår egen baker på Team SCHÜTZ Nordic – Patrick Smestad! Flere av oss har allerede fått smake på hans herlige bakverk, og nå får du muligheten til å lære av mesteren selv. Bli med og lag nydelige scones – en sjanse du ikke vil gå glipp av!



HISTORISK UTSIKT & INNSIKT

Med utsikt over byen og Glomma troner majestetiske Kongsvinger festning – som har en helt unik historie. Festningen ble oppført allerede i 1682, og har hatt en viktig strategisk betydning helt frem til 2005. Nå inviterer vi deg til en guidet omvisning på festningen! Bli med 4. juni eller 11. juni, kl. 14:00–16:00, og opplev historien på nært hold.



KUNJA TAEKWONDO

Kunja Taekwondo inviterer deg til å prøve Koreansk kampkunst – som er en utbredt og populær sport over store deler av verden. Treningsøkten er tilpasset og foregår under trygge rammer med kyndig instruksjon. Det er ingen krav til forkunnskaper – bli med da vel!



HOLMENKOLLSTAFETTEN

Den 10. mai går startskuddet for Holmenkollstafetten – Norges største friidrettsarrangement med 15 etapper gjennom Oslos gater! I år ønsker vi for første gang å stille med et lag fra SCHÜTZ Nordic. Vi dekker påmeldingsavgift, togreise og middag med en enhet etter stafetten. For å delta trenger vi 15 påmeldte – bli med og representer laget vårt i denne folkefesten!

LÆR Å VASKE AV EN VENN

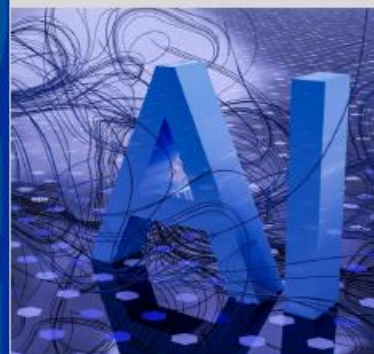
Dette er kurset for deg som tror du kan vaske. La en venn motbeviser deg. Det spiller ingen rolle om du er hjemmeboende, samboer eller gift – dette kurset er nyttig og åpenbarende for alle og enhver. Renhold er ikke rent eller skittent, tørt eller vått. Etter endt kurs bør man forhåpentligvis ha mer kunnskap om kroppsvask, gulvvask og husvask.

PERSONLIG UTVIKLINGSPROGRAM

DEL 2

GLØDENDE ENERGI SNAKK

Med høyere strømpriser har oppmerksomheten på hvordan energiforbruket kan reduseres blitt satt på dagsordenen. Ifølge rapporten "Felles energi- og industripolitisk plattform" er Norge i verdenstoppen når det kommer til sløsing med energi – det er dermed ingen tvil, søkelyset må rettes på mindre forbruk. Men hvordan? Vårt eget energiteam introduserer dere for enkle tiltak vi alle kan gjøre, for å redusere eget energiforbruk – hjemme og på jobb.



LA OSS DEMYSTIFISERE AI!

La oss ta skrittet inn i fremtiden og utruste oss med kunnskap om morgendagens teknologi i dag! Med en sunn dose skepsis, dykker vi sammen inn i en verden av kunstig intelligens – fylt med muligheter og myter. Teknologien har kommet for å bli – men er du klar til å bli med på reisen?

DITT PERSONLIGE ZEN

Bli med på en avslappende og styrkende yogatime på Kongsvinger Treningssenter. Her får du muligheten til å oppnå mindfulness og fylle på med ny energi. Gjennom rolig pust, bevegelse og fokus vil du finne balansen som hjelper deg å håndtere en hektisk hverdag. Grip sjansen til å koble av, finne fokus og styrke både kropp og sinn 20. mars kl. 14:00 – 16:00!



SLIPP EN (LEIR)DUE

De siste årene har Jan Roger lært teamet å skyte med pistol, men i år har han med seg Terje Hansen på laget – og blinken byttes ut med leirduer! På dette kurset er det plass til 10 personer, og det kjøres i 2 runder.

UT PÅ (TOPP)TUR

Opplevs dørstokkmilen litt vel lang innimellom? La oss overkomme den sammen ved å ta turen ut i egen region, omgitt av dype skoger og spektakulær natur! I år som i fjor har vi valgt ut tre varierte turer som er tilpasset alle ferdighetsnivåer, hvor vi på noen av turene vil vekke sansene med enkel, men god servering i det fri. Så grip sjansen når vi nå inviterer deg med på tre topp turer – ta med familien, naboen og din firbente følgesvenn om du vill! Turene går til:

- 1) Bæreia til Aronshule – lørdag 24. mai
- 2) Granlivarden – fredag 8. august
- 3) Tjemsomorunden – Lørdag 27. september



1 TIME MED TROMMESETTET!

Vi har flere habile trommeslagere på bruket, og med André Bekengen i spissen (med god hjelp fra Hans Sørensen & Peter Mod) – vil du få 1 eksklusiv time med opplæring på et trommesett! Vi er ikke sikre på om du får jobb som trommeslager etter denne timen – men det kan jo være en god start! Bli med og slå deg løs!:-)



SYKEFRAVÆR

2019
3,69 %



2024
2,24 %

40% nedgang – en betydelig reduksjon i lønnskost!
Og bedre trivsel, arbeidsmiljø og kultur!



TO ULIKE SCENARIOER

DA – Mekle mellom to teamledere som krangler om «dunk»

NÅ – Være vitne til at den ene teamlederen tilbyr seg å låne ut en fra hans mannskap, før den andre teamlederen har rukket å spørre

DET ER EN FORSKJELL
og sånn vi ønsker – og jobber for å ha det



Er ledelse viktig?





Kilde for bilde: [Trump veut «planter le drapeau américain sur la planète Mars» - Les Affaires](#)

Lederkompetanse

Mer kompetanse Mindre konstruktiv atferd	Mer kompetanse Konstruktiv atferd
Mindre kompetanse Mindre konstruktiv atferd	Mindre kompetanse Konstruktiv atferd

Lederatferd

Integrerende perspektiv på god ledelse: Gary Yukls tre meta-kategorier

- **Endringsorientering (essensen i transformasjonsledelse) - å skape endring, forståelse for endring, mening med arbeidet**
 - Ledere finner frem til nye måter å gjøre ting på/nye aktiviteter
 - Lederen skaper visjon som bygger på verdier/moral og som gir arbeidet langsiktig mening.
 - Inspirere gjennom optimisme
- **Oppgave/resultatorientering - sette mål og følge opp.**
 - Målsetting
 - Oppfølging
 - Ta opp avvik
 - Evaluere
- **Relasjonsorientering - å støtte og utvikle de som skal gjøre jobben.**
 - Bruke tid sammen
 - Utvikle medarbeideres kompetanse
 - Støtte mestringsopplevelse gjennom kommunikasjon
 - Støtte samarbeid/selvstendighet

Du må også lære fleksibilitet i de tre væremåtene

Yukl & Lepsinger, 2004

Meta-analyser med relevans for endrings-, oppgave- og relasjonsorientert ledelse

- Meta-analyser på transformasjonsledelse kan tolkes som effekter av endringsorientert ledelse (en hel del referanser; f.eks. Ng, 2017).
- Meta-analyse på Ohio oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse kan også legges til grunn (Judge et al., 2004).
- Meta-analyser av Leader-Member-Exchange (LMX) kan tolkes som effekter av relasjonsorientert ledelse (en hel del referanser; f.eks. Dulebohn, 2012).
- Meta-analyse (Avolio et al., 2009) basert på intervensjonsstudier gir støtte for kausalitet.
- De tre forklarer dermed variasjon i jobb-tilfredshet, turnover intensjon, tilfredshet med leder, prososial motivasjon, jobb-effektivitet, team-prestasjon mm.
- Nyere oversiktsstudier viser at tre-delingen også kan forklare:
 - Sikkerhetsatferd i organisasjoner (Lyubych et al., 2022).
 - Reduksjon i avvikende jobb-atferd (mobbing, trakassering, ulydighet med mer (Sawhney et al., 2022).
 - Reduksjon i aggressivitet på jobb (Cao et al., 2022).

Forskning på Leder-medarbeiderrelasjoner (LMR)

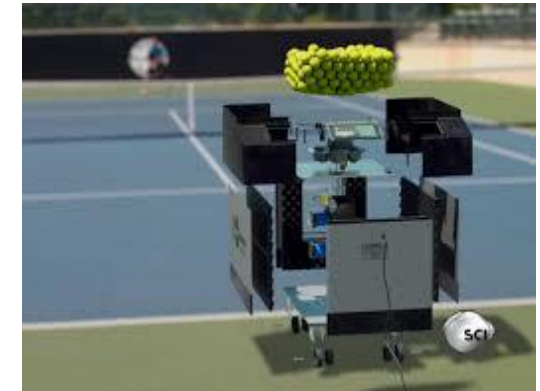
- Til sammen fem metaanalyser viser at jo bedre LMR desto
 - bedre arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse
 - mindre rolleuklarhet, uønsket jobbatferd, turnoverintensjon og faktisk turnover
- I tillegg viser disse analysene
 - at kultur ikke har noe å si for sammenhengen mellom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

Et inkluderende klima - for flest mulig

- Leder-medarbeider-relasjoner fungerer reduserende på turnover innen mangfoldige grupper når lederen tilstreber å ha gode relasjoner til flest mulig ansatte
- I grupper med klare inn-/ut-grupper øker grad av turnover
- Data fra 348 butikker i den amerikansk dagligvareindustrien

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



Hvordan utforske og definere eget handlingsrom - med tanke på bærekraftig bruk av menneskelige ressurser, produktivitet, innovasjon og læring?

Rolleoverbelastning: Hvor ofte opplever du at

01

.. mengden arbeid du utfører kommer i konflikt med hvor godt du utfører arbeidet?

02

.. du ikke har nok støtte og ressurser til å gjøre en god jobb?

03

.. du ikke har nok tid til å gjøre en god jobb?

04

.. du må forsøke å tilfredsstille for mange forskjellige personer i jobben din?

Utfordre deg selv

- Se etter måter du kan utvikle deg selv på - dersom andre ikke tilbyr dem, finn dem selv
- Ta steget og sett i gang - ikke la alt være perfekt før du forsøker noe nytt
- Lag et budsjett for akseptable antall egne feil med et høyt minimumsnivå



Kilde: [Suksess-rektoren ble belønnet med millioner kroner](#)





BI
BUSINESS
REVIEW

Ledelse

Bruksanvisning for å jobbe med sjefen

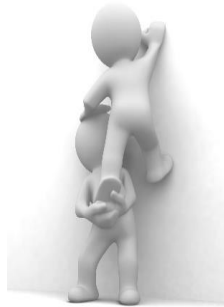
Etter 13 år som toppsjef i QuestBack utviklet Ivar Kroghrud en brukermanual for hvordan man skal jobbe med ham. Bakgrunnen var et ønske om åpenhet mellom medarbeidere og et enkelt verktøy for å korte ned læringskurven når nye team skal bygges.



I NEED
AMMUNITION
NOT A RIDE
#STANDWITHUKRAINE

Dette kan du gjøre for andre

Tre typer gjensidighetsorienteringer



Giver-orientering: gir mer enn en tar, vektlegger hva en kan bidra med for andre, sjenerøs med tid, kunnskap og ressurser



Matcher-orientering: søker og forventer balanse mellom å ta og gi, vektlegger rettferdighet og gjensidighet



Taker-orientering: tar mer enn en gir, primært opptatt av egne ambisjoner, gjør gjerne suksess på bekostning av andre

Omtanke for andres interesser

		LAV	HØY
Omtanke for egne interesser	HØY	Ta-er	Suksessrik giver
	LAV	Apatisk	Selvutslettende giver

Gjensidighet og produktivitet

	Spør sjelden	Spør ofte
Bidrar ofte	Generøse Vel ansett, mindre produktive	Produktive innovatører <i>Vel ansett, mest produktive</i>
Bidrar sjelden	Isolerte Minst produktive	Svamper <i>Mindre produktive</i>



”Det er ingen som fortjener
å være med på et bedre lag
enn det de selv er villige til
å bidra til”

Marit Breivik

§ 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.

DOUGLAS MCGREGOR



THE HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE
ANNOTATED EDITION

Updated and with new commentary by
Joel Cutcher-Gershenfeld

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

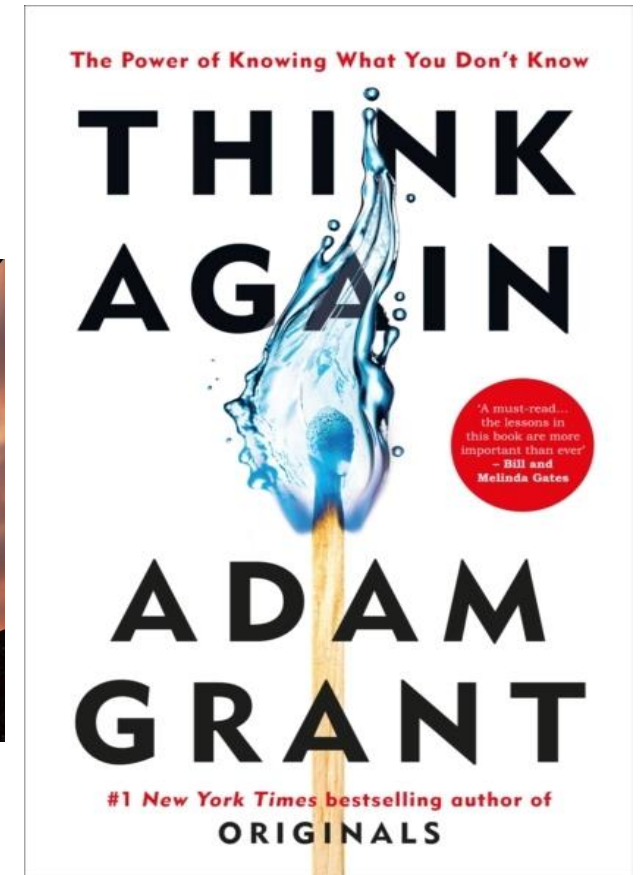




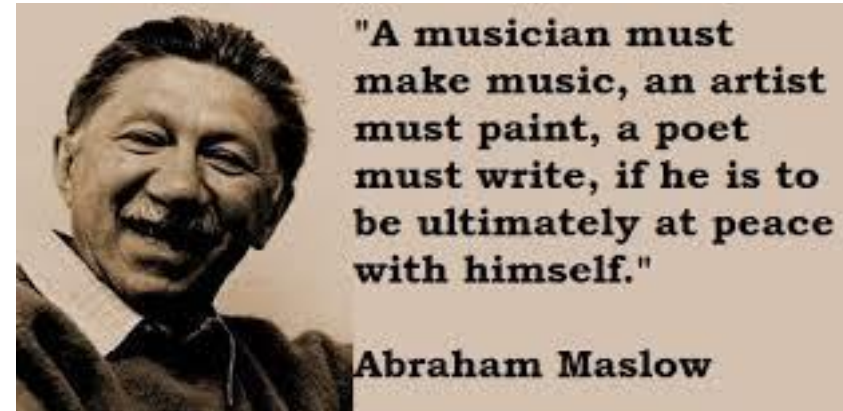


Redd Barna

Indre motivasjon og endringsvillighet



Hva skaper indre motivasjon?



- Behovsteori
 - behov for autonomi
 - behov for kompetanseopplevelse
 - behov for tilhørighet

Hvordan tilrettelegge for autonom motivasjon?

Autonomi = fred, frihet og alt gratis?

Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet

Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid

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 beslutningsfrihet i arbeidet mitt

Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide.

Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben

Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

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

§ 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.



Mestrings- og rivaliseringsklima

Bakgrunn

British Journal of Social Psychology (2012)
© 2012 The British Psychological Society



The
British
Psychological
Society

www.bjpsociety.org.uk

Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals

Anders Dysvik* and Bård Kuvaas

BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

This research explored the roles of intrinsic motivation (IM) and extrinsic motivation (EM) and the 2 × 2 model of achievement goals as predictors of increased work effort (WE). A cross-lagged field study was conducted among 1,441 employees from three large Norwegian service organizations across a 10-month time span. The results showed that the relationship between IM and increased WE was more positive for employees with high levels of mastery-approach goals. This observation suggests that having congruent goals may accentuate the positive relationship between IM and WE.

Work in contemporary organizations has become increasingly complex, less routinized, unidimensional, and strictly defined (Cascio, 1998). Accordingly, organizations are increasingly dependent upon employees to uphold high levels of work effort (WE) on their own initiative (Hunter & Thatcher, 2007) in contrast to using more traditional work practices that attempt to standardize and control WE (Braverman, 1984). This raises the question as to why some employees exert more effort at work than others, which in turn may benefit the organization as a whole.

According to self-determination theory (SDT; Deci & Ryan, 2000), differences in WE exertion may be explained by the type of work motivation employees are driven by. SDT distinguishes between autonomous and controlled motivation (Gagné & Deci, 2005). The former describes acting based on perceived volition and choice, whereas the latter describes acting based on the perceived pressure of having to engage in actions. In SDT, intrinsic motivation (IM), formally defined as the motivation to perform an activity for its own sake in order to experience the pleasure and satisfaction inherent in the activity (Deci, Connell, & Ryan, 1989), represents autonomous motivation in its purest form (Gagné & Deci, 2005).¹ Intrinsically motivated employees work on tasks because they find them enjoyable, interesting and that participation is its own reward, which

*Correspondence should be addressed to Anders Dysvik, Department of Leadership and Organizational Management, BI Norwegian Business School, 0484 Oslo, Norway (e-mail: anders.dysvik@bi.no).

¹SDT also distinguishes between different forms of autonomous and controlled motivation, but as the focus of this paper is on intrinsic and extrinsic motivation in particular, readers are directed to Gagné and Deci (2005) for a more comprehensive presentation of the full SDT motivational continuum with its different sub-dimensions.

DOI:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

- Hva betyr det å lykkes på jobben
- Mestringsfokus
- Rivaliseringsfokus

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

Rollemodell versus heltedyrking



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

- Mer effektive læringsstrategier
- Positive holdninger og 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
- Ivaretar mangfold i større grad
- Presterer bedre



Prestasjonsutvikling I

- En kontinuerlig prosess som ikke *må* inneholde diskrete eller formelle episoder
 - i motsetning til hvordan prestasjonsledelse *vanligvis* praktiseres
- Omhandler hvordan å gi effektive tilbakemeldinger
 - for å få det beste ut hver enkelt medarbeider
 - på tvers av ulike evnenivåer
- Tilbakemeldinger så tett opp til prestasjonen som praktisk mulig (tid og sted)

Prestasjonsutvikling II

- Basert på styrker, ikke svakheter
 - identifisere medarbeiderens styrker
 - gi positive tilbakemeldinger om hvordan medarbeideren bruker sine styrker til å skape ønsket atferd og gode resultater
 - oppfordre til å intensivere bruken av styrkene
 - involvere medarbeideren, tilby valg innenfor strukturer, oppfordre og berømme initiativ
- Koble korrigerende tilbakemeldinger tett til kunnskaper og ferdigheter
 - ikke til evner eller stabile egenskaper
 - må følges av spesifikke måter medarbeideren kan utvikle sine kunnskaper og ferdigheter på

Prestasjonsutvikling III

- Håndtering av manglende, men lite viktige evner
 - også evner kan utvikles i noen grad
 - medarbeidere kan kompensere for hverandres manglende evner
 - støttesystemer som avlaster manglende evner
 - hjelpe medarbeideren til å forstå at styrkene kompenserer for manglende evner for å bevare kompetanseopplevelsen
 - hvis viktige evner mangles bør endring av jobbinnholdet vurderes
- For å få til dette må lederen kjenne sine medarbeideres evner, ferdigheter, kunnskaper, personlighet og motivasjon

Bygg et mestringsklima rundt deg

- Bidra til å skape et klima på jobben der dine kolleger tør å innrømme feil og at de ønsker å lære, at det de kan bidra med oppleves som verdifullt for de og andre
- Anerkjenn at kompetanse har mange uttrykk og kan være viktige hver for seg
- La medarbeiderne dine få forfølge det som gir dem energi og motivasjon for jobben i størst mulig grad innenfor rammene som jobben tilbyr
- Gå fra arbeidsgrupper til team med tanke på prestasjoner, målinger, og belønninger

Bygg et mestringsklima rundt deg II

- Velg ledere ut fra prososiale ferdigheter
- Psykologisk trygghet
- Ikke forveksl tidligere prestasjoner med potensiale
- Gi muligheten til de rundt deg til å skinne, ikke til å mislykkes
- Vær bevisst skillet mellom prestasjonsmål og resultatmål

5 råd for å organisere basert på et prinsipp om tillit

1. Tør å stole på dine medarbeidere.

Gi de rundt deg stor grad av selvstendighet og frihet (autonomi) i utførelsen av sine arbeidsoppgaver innenfor avklarte mål og forventninger.

2. Bli kjent med dine medarbeidere.

Skap en gjensidig god relasjon, bygget på respekt og interesse i hverandres fagområder. Gå foran og skap en god omgangsform. Sørg for bevisst og åpen kommunikasjon.

3. Fokuser på prestasjoner og ikke resultater.

Jobb for at den ansatte skal bli den beste utgaven av seg selv, gjennom positiv forsterkning og veltilpassede mål, anerkjennende tilbakemeldinger og felles refleksjoner om hvordan den ansatte kan mestre og trives enda bedre.

4. Begrens kontroll- og styringssystemer.

Håndter avvik spesifikt - ikke med generelle tiltak.

5. Legg til rette for utvikling.

Gi rom og tid til å utvikle og diskutere lederrollen for å bygge trygge ledere som har gode relasjoner til sine ansatte.