

Fredags-
kronikkenAlexander
CappelenBård
HarstadOla
KvaløyKatrine
LøkenSimen
MarkussenMari
RegeKaren Helene
Ulltveit-Moe

Økonomer tar ledelsen

Samfunnsøkonomenes inntog i organisasjons- og ledelsesforskningen vil kunne løfte feltets anseelse og relevans.

Hva motiverer oss? Det er spørsmålet, også for samfunnsøkonomer. For vi kan hverken forstå konjunktursvingninger, arbeidsmarkeder, skattesystemer eller klimapolitikk uten å forstå hva som motiverer folks adferd.

Et godt laboratorium for å studere motivasjon, er arbeidsplassen. Her tilbringer de fleste av oss store deler av dagen, og vi eksponeres for det som finnes av beveggrunner. Mening, identitet, status, anerkjennelse, ris, ros, lønn og belønning går opp i en større enhet som noen ganger virker motiverende, andre ganger ikke. Å studere hva som virker på hvem, og når, er viktig for bedre å forstå samfunnsøkonomien.

Derfor er også ledelse viktig. Ved å organisere og fordele arbeidsoppgaver på en effektiv og meningsfull måte, ved å anerkjenne godt arbeid og gi konstruktive tilbakemeldinger, og ved å belønne innsats og prestasjoner riktig, kan en god leder gjøre en stor forskjell.

Til tross for de samfunnsøkonomiske konsekvensene av riktig motivasjon og god ledelse, har forskning på motivasjon – spesielt på arbeidsplassen – så langt vært dominert av organisasjonspsykologer og ledelsesforskere.

Innsiktene de har gitt oss er imidlertid ikke mye verd, skal vi tro matematiker Simen Gaure og samfunnsøkonom Eric Nævdal sine innlegg i Aftenposten og DN nylig. Administrasjons- og ledelsesfolk duger ikke, skriver de, og viser en ikke helt uvanlig forakt for disse fagområdene.

Hvis administrasjons- og ledelsesfolk er like udugelige som Gaure og Nævdal vil ha det til, fremstår handelshøyskoler verden over som en gigantisk markedssvikt. De ville neppe overlevd om de ga studentene unyttig kunnskap. Men det er like fullt et paradoks, som DNs Eva Grinde nylig påpekte, at ledelsesfagene synes å ha lav akademisk status, all den tid lederposisjoner i samfunnet for øvrig er og blir prestisjefylte.

Hva skyldes statusproblemet? En årsak kan ligge i metodene som tradisjonelt blir brukt. Teoriene er «myke» og lite



Organisasjonspsykologer og ledelsesforskere har hatt en tendens til å fnyse av økonomenes tilnærming. Sannheten er snarere at økonomer tar med seg nye og bedre verktøy inn i ledelses- og motivasjonsforskningen. Foto: Gunnar Lier

Fredags- kronikken Ola Kvaløy



rigorøse. Mangel på formell teori (herunder matematiske modeller) gjør det krevende å teste teoretiske prediksjoner, og resultatene blir dermed mindre håndgripelige. Empiriske studier av ledelse og motivasjon er også i stor grad basert på spørreundersøkelser. Studier av faktisk adferd på arbeidsplassen (såkalte felteksperiment) har vært mindre vanlig.

En annen mulig forklaring er at motivasjons- og ledelsesforskningen ofte leverer innsikter som kan oppleves som selvfølger. Man trenger liksom ikke være ekspert for å forstå at «tillitsbasert ledelse» og «tilbakemeldingskompetanse» er bra saker.

Ferske forskningsartikler av økonomen Stefano Della Vigna og Devin Pope tyder også på at man kommer langt med godt folkevett. Ved hjelp av stor skala eksperimenter på det nettbaserte arbeidsmarkedet Amazon Mechanical Turk (MTurk), studerer de effekten av en rekke etablerte motivasjonsmetoder; fra ulike former for prestasjonslønn, til mer psykologiske motivasjonsteknikker. Etter at de har kjørt til sammen 18 ulike «motivasjonsintervensjoner», ber de eksperter – det vil si motivasjonsforskere av ulike slag – og «ikke-eksperter» – det vil si studenter og vanlige arbeidere på MTurk – om å predikere effekten av de ulike intervensjonene; altså om å ta stilling til hvordan de tror gjennomsnittsinnsats påvirkes av de ulike motivasjonsteknikkene.

De finner at både eksperter og

ikke-eksperter predikerer effektene relativt godt. Men interessant nok finner de at ekspertene ikke er bedre i stand til å predikere effektene enn ikke-eksperter. Riktig nok treffer ekspertene bedre på størrelsen av effektene, men menigmann rangerer effektene av de ulike intervensjonene mer presist.

Resultatene kan kanskje virke nedslående for ekspertene. På den annen side er selve intervensjonene utviklet av eksperter, og en god intervensjon har også den egenskap at den lar seg forstå av menigmann.

Studiene jeg refererer til, kommer på trykk i prestisjetunge samfunnsøkonomiske tidsskrifter, og vi ser nå en økende interesse for ledelse og motivasjon blant samfunnsøkonomer. Riktignok har faget lenge studert optimale incentiver under forutsetninger om rasjonelle og egeninteresserte aktører («homo economicus»), men fra dette (fruktbare) utgangspunktet er perspektivet siden blitt utvidet til å gjelde mer sammensatte mennesketyper.

Organisasjonspsykologer og ledelsesforskere har imidlertid hatt en tendens til å fnyse av



Hvis administrasjons- og ledelsesfolk er like udugelige som Gaure og Nævdal vil ha det til, fremstår handelshøyskoler verden over som en gigantisk markedssvikt

økonomenes tilnærming, fordi de tror at økonomer tror på homo economicus. Sannheten er snarere at økonomer tar med seg nye og bedre verktøy inn i ledelses- og motivasjonsforskningen. Gjennom mer formell teoriutvikling, og mer robuste empiriske metoder, vil dette kunne øke forskningsfeltets anseelse og relevans.

Ola Kvaløy, professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og NHH

Mer debatt s. 32-33 →



Vi skal ikke kaste gode penger etter dårlige i bistanden

Nikolai Astrup,
utviklingsminister

Debattansvarlig: Vidar Ivarsen Telefon: 22 00 10 59 Sentralbord: 22 00 10 00 Epost: debatt@dn.no Telefaks: 22 00 11 10

Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn inklusive mellomrom Underinnlegg/replik: Maks 1500 tegn (ca. 250 ord) Legg ved portrettfoto.

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.