

Ledelse: incitament, motivation og normer

Læseplan

Undervisere:

- Anne Mette Kjeldsen (Statskundskab, ansvarlig for koordination ml. underviserne)
- Tor Eriksson (Økonomi)
- Jan Tønnesvang (Psykologi)

Formål:

Faget har til formål at sætte den studerende i stand til at udvikle betingelser for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer, således at lederen efter at have gennemgået faget i endnu højere grad kan være med til at sikre kvalitet og produktivitet i den offentlige sektor. Dette sker gennem en løbende sammenstilling af perspektiver fra disciplinerne økonomi, statskundskab og psykologi.

Målbeskrivelse:

Viden

- Den studerende kan demonstrere viden om betydningen af incitament, motivation og normer i organisation og ledelse.

Færdigheder

- Den studerende kan anvende forskellige ledelsestilgange og incitamentssystemer i relation til motivation og normer ved at forklare deres baggrund og virkemåde.
- Den studerende kan vurdere forskellige fremgangsmåders hensigtsmæssighed i forhold til at udvikle betingelser for god organisatorisk performance og trivsel i de organisationer, den studerende arbejder i.
- Den studerende kan strukturere besvarelsen af en konkret problemstilling og anvende fagets teori på praktiske problemer i egen organisation.

Kompetencer

- Den studerende kan identificere og redegøre for centrale aspekter omkring ledelse, incitament, motivation og normer i relation til en konkret empirisk problemstilling i egen organisation.
- Den studerende kan diskutere samspillet mellem ledelse, incitament, motivation og normer i relation til en konkret empirisk problemstilling i egen organisation.

Pensum:

- Antal sider i pensum: 1.154
- Artikler, som skal downloades elektronisk ved at være logget ind på enten AU Library/Det Kgl. Bibliotek eller SDU's bibliotek (*markeret med **). Ved problemer med at tilgå materialet kontakt da Jette Jorsal på SDU bibliotek jejo@bib.sdu.dk eller Mette Ahlers Marino på Det Kgl. Bibliotek mama@kb.dk.
- Kompendiet (tekster fra dette er *markeret med ***)
- Grundbøger (*markeret med ****):
 - Andersen, L.B., Jacobsen, C.B., Jakobsen, M.L.F., Pallesen, T., & Serritzlew, S. (2017). *Økonomiske incitament i den offentlige sektor* (anden udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
 - Lazear, E.P., & Gibbs, M. (2014). *Personnel Economics in Practice* (third edition). John Wiley & Sons.
 - Tønnesvang, J., Schou, S., & Hansen, M.M. (2020). *Medarbejdervitaliserende samtaler. Guide til fremme af engagement og kvalificeret selvbestemmelse i arbejdslivet samt udvikling af vitaliserende arbejdsmiljøer*. Aarhus: Forlaget Klim
- Rapporter eller artikler, som kan tilgås direkte via link (*markeret med 'link'*)

Eksamen:

De studerende udarbejder en selvstændig opgave i form af en teoretisk analyse og diskussion af en empirisk problemstilling (fra den studerendes daglige arbejde) under en bred anvendelse af teori og viden fra faget. Opgaven er berammet til max 10 normalsider à 2.400 anslag (inkl. bilag og noter, men ekskl. indholdsfortegnelse og litteraturliste).

Undervisningsgang 1: Introduktion til faget

Torsdag den 6. februar kl. 10.15-12.00

Underviser: Tor Eriksson, Anne Mette Kjeldsen og Jan Tønnesvang

Undervisningsgangens formål: At give et samlet overblik over faget og introducere synergiene mellem de tre faglige udgangspunkter – psykologi, økonomi og statskundskab – gennem arbejdet med en konkret case om sygefravær.

- Tønnesvang, J., Hedegaard, N.B., & Nygaard, S.E. (2015). *Kvadrantmodellen – en introduktion* (anden udgave). Forlaget Klim, s. 3-24 (22 sider) ([link](#))

Undervisningsgang 2: Den økonomiske tilgang

Torsdag den 6. februar kl. 13:00-18.00 og fredag den 7. februar kl. 9.15-14.00.

Underviser: Tor Eriksson

Undervisningsgangens formål: At give den studerende redskaber fra økonomi til at udvikle betingelserne for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer.

Torsdag

Investering i Human Capital

- Kapitel 3 i Lazear & Gibbs (2014), p. 42-68 (29 sider) ***

Personaleomsætning

- Kapitel 4 i Lazear & Gibbs (2014), p. 69-92 (24 sider) ***

Jobdesign

- Kapitel 8 i Lazear & Gibbs (2014), p. 178-200 (23 sider) ***

Fredag

Motivation, evaluering og incitamentter

- Kapitel 9 i Lazear & Gibbs (2014), p. 207-229 (23 sider) ***
- Lazear, E. (2018). "Compensation and Incentives in the Workplace". *Journal of Economic Perspectives* 32: 195-214 (20 sider) *
- Dixit, A. (2002). "Incentives and Organizations in the Public Sector. An Interpretative Review". *Journal of Human Resources* 37: 696-727 (32 sider) *

Incitament og forfremmelser

- Kapitel 10 og 11 i Lazear & Gibbs (2014), p. 230-282 (53 sider) ***
- Burgess, S. M., Propper, C., Ratto, M., & Tominey, E. (2017). "Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency". *The Economic Journal* 127: 117-141 (25 sider) *
- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S., & van Reenen, J. (2015). "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals". *Review of Economic Studies* 82: 457-489 (33 sider) *

Undervisningsgang 3: Den politologiske tilgang

Torsdag den 27. februar kl. 09.15-15.00 og fredag den 28. februar kl. 09.15-14.00

Underviser: Anne Mette Kjeldsen

Undervisningsgangens formål: At give den studerende redskaber fra statskundskab til at udvikle betingelserne for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer.

Torsdag

Den politologiske tilgang til ledelse, incitament, motivation og normer

- Kapitel 1, 2 og 3 i Andersen m.fl. (2017), s. 11-70 (60 sider) ***
- Christensen, J.G. (1999). "Bogholder, primus eller leder". *En ny tids ledelse*. Finansministeriet (14 sider) **

Ledelse af fagprofessionelle

- Kapitel 4 i Andersen m.fl. (2017), s. 71-88 (18 sider) ***
- Roberts, J., & Dietrich, M. (1999). "Conceptualizing Professionalism: Why Economics Needs Sociology". *American Journal of Economics and Sociology* 58: 977-998 (22 sider) *

Personalets betydning i et politisk ledet system

- Andersen, L.B., & Jensen, R.S. (2002). "Medarbejderne: Virkelighedens institutionsledere?". I: J. Blom-Hansen, F. Bruun & T. Pallesen (red.). *Kommunale patologier* (s. 67-91). Århus: Systime (25 sider) **

Fredag

Generelt om motivation og offentlig politik

- Kapitel 5 og 6 i Andersen m.fl. (2017), s. 89-130 (42 sider) ***
- Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights & Knaves, Pawns & Queens*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-17 (18 sider) **
- Le Grand, J. (2010). "Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services". *International Public Management Journal* 13: 56-71 (16 sider) *

- Information (2007). "Økonomisk skulderklap får forskere til at lave mindre". *Information*, d. 7. februar 2007 (2 sider) ([link](#))

Public Service Motivation

- Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review* 50: 367-73 (7 sider) *
- Jørgensen, T.B., & Andersen, L.B. (2010). "Værdier og motivation i den offentlige sektor". *Økonomi og Politik* 83: 34-46 (13 sider) **
- Grant, A.M. (2008). "Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service". *International Public Management Journal* 11: 48-66 (19 pages) *
- Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation". *Public Administration Review* 68: 40-53 (14 sider) *
- Kjeldsen, A.M., Boye, S., Brænder, M., Jacobsen, C.B.; Jensen, U.T. (2016). "Fast eller foranderlig? Arbejdskontekstens betydning for offentligt ansattes public service-motivation". *Økonomi og Politik* 89(4): 15-28 (14 sider). **
- Hvitved, J., & Andersen, L.B. (2013). "Command and Motivation. How the Perception of External Interventions Relates to Intrinsic Motivation and Public Service Motivation". *Public Administration* 92: 790-806 (16 sider) *
- Andersen, L.B., & Pedersen, L.H. (2014). "Motiverede folkeskolelærere får dygtigere elever". *Politiken*, 24. juni 2014 (2 sider) ([link](#))

Undervisningsgang 4: Den psykologiske tilgang til ledelse

Torsdag den 19. marts kl. 09.15-15.00 og fredag den 20. marts kl. 09.15-14.00

Underviser: Jan Tønnesvang

Undervisningsgangens formål: At give den studerende redskaber fra psykologi til at udvikle betingelserne for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer.

Torsdag

Integrativ psykologisk rammesætning for forståelse af motivation i system- og personsammenhæng

- Divine, L. (2009). "Looking AT and Looking AS the Client. The quadrants as a type structure lens". *Journal of Integral Theory and Practice*, 4(1), 21-39. (19 sider) **
- Esbjörn-Hargens, S. (2010). "An Overview of Integral Theory: An All-Inclusive Framework for the Twenty-First Century". In: S. Esbjörn-Hargens (ed.). *Integral Theory in Action* (p. 33-60). Albany: Suny Press (28 sider) **

- Tønnesvang, J. (2014). "Hvad vil det sige at være en person: Et integrativt perspektiv på personlighed". I: H. Høgh-Olesen & T. Dalsgaard (red.). *Mærkelige menneske. En rejse i moderne personlighedspsykologi* (s. 33-71). Aarhus: Plurafutura Publishing (39 sider) **

Selvdeterminering, grundmotivation og dét, der betyder noget.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation". *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362 (32 sider) *
- Larsen, R., Buss, D., Wismeijer, A., & Song, J. (2017). "Motives and Personality". In: R. Larsen & D. Buss (eds). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature* (p. 236-259). London: McGraw-Hill (24 sider) **

Fredag

Vitaliseringsmiljø, motivation og identitet

- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). "Employee Motivation – A Powerful New Model". *Harvard Business Review* July-August 86: 78-84 (7 sider) *
- Tønnesvang, J., & Hedegaard, N.B. (2015). *Vitaliseringsmodellen - en introduktion* (anden udgave). Forlaget Klim, s. 3-24. (22 sider) ([link](#))
- Winter, D.G. (2002). "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation". In: R.E. Reggio, S.E. Murphy, & F.J. Pirozzolo (eds.). *Multiple Intelligences and Leadership* (p. 119-137). NJ: Lawrence Erlbaum (19 sider) **

Motivation, kompetence og well-being

- Ryan, R.M., Huta, V., & Deci, E.L. (2008). "Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia". *Journal of Happiness Studies* 9: 139-170 (32 sider) *
- Tønnesvang, J. (2018). "Kvalificeret selvbestemmelse – tilværelseskompetence i en helhed". *KvanN* 38: 31-52 (19 sider) **
- Tønnesvang, J., Schou, S., & Hansen, M.M. (2020). *Medarbejdervitaliserende samtaler. Guide til fremme af engagement og kvalificeret selvbestemmelse i arbejdslivet samt udvikling af vitaliserende arbejdsmiljøer*. Aarhus: Forlaget Klim (ca. 60 sider – letlæst praksisanvisende tekst) ***

Undervisningsgang 5: Ledelseslitteraturens tilgang

Torsdag den 16. april kl. 09.15-15.00 og fredag den 17. april kl. 09.15-15.00

Undervisere: Anne Mette Kjeldsen (torsdag) og Jan Tønnesvang (fredag)

Undervisningsgangens formål: At give den studerende redskaber fra ledelsesteorien til at udvikle betingelserne for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer.

Torsdag

Transformationsledelse, transaktionsledelse, distribueret ledelse og karismatisk ledelse

- Bass, B., & Riggio, R.E. (2006). "Introduction". In B. Bass & R.E Riggio (eds.). *Transformational Leadership* (p. 1-18). New Jersey: Taylor and Francis (18 sider) **
- Bellé, N. (2014). "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory* 24: 109-136 (27 sider) *
- Paarlberg, L.E., & Lavigna, B. (2010). "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance". *Public Administration Review* 70: 710-718 (9 pages) *
- Krogsgaard, J.A., Thomsen, P., & Andersen, L.B. (2014). "Only If We Agree? How Value Conflict Moderates the Relationship Between Transformational Leadership and Public Service Motivation". *International Journal of Public Administration* 37: 895-907 (13 sider) *
- Jacobsen, C.B. & Andersen, L.B. (2013). "Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance". *Public Administration Review* 75: 829-841 (12 sider) *
- Jakobsen, M.L., Kjeldsen, A.M., & Pallesen, T. (2016). "Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer." *Politica* 48: 208-227 (20 sider) *
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). "Learning Charisma". *Harvard Business Review* June 90: 127-130 (4 sider) *
- Jakobsen, M.L. (2017). "Lederne skal få det offentlige til at lære". Bidrag til Ledelseskommisionen (7 sider) ([link](#))

Fredag

Ledelsesforståelse, ledelsesformat og ledelsesvirkning

- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). "Developing Versatile Leadership". *Mit Sloan Management Review*, Summer, 19-26 (8 sider). *
- Popper, M., & Mayselless, O. (2002). "Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly* 14: 41-65 (25 sider) *
- Rook, D., Torbert, W. R. (2005). "7 Transformations of Leadership". *Harvard Business Review*, 83(4): 67-76 (10 sider). *

- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory". *Organization Science* 4: 577-593 (17 sider) *
- Tønnesvang, J., & Nielsen, T.B. (2006). "Psykologisk ilt i lederskabsrelationer". *Psyke & Logos* 27: 767-803 (36 sider) *

Supplerende litteratur

- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly* 10: 181-211 (21 sider) *
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., Luthans, F., & Harms, P.D. (2008). "Leadership Efficacy: Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly* 19: 669-688 (20 sider) *
- Kovjanic, S., et al. (2012). "How Do Transformational Leaders Foster Positive Employee Outcomes? A Self-Determination-Based Analysis of Employees' Needs as Mediating Links". *Journal of Organizational Behavior* 33: 1031-1052 (22 sider) *
- Spence, K., & McDonald, M. (2010). "Linking Developmental Action Logics to Transformational Leadership Behaviors". *Journal of Integral Theory and Practice* 5: 94-111 (17 sider) **

<h3>Undervisningsgang 6 – internat: Kombination af tilgangene</h3>
--

Onsdag den 13. maj og torsdag den 14. maj

Sted: Hotel Vejlefjord

Undervisere: Tor Eriksson, Anne Mette Kjeldsen & Jan Tønnesvang

Undervisningsgangens formål: At lære den studerende at anvende de i undervisningsgang 1 til 4 diskuterede redskaber fra økonomi, statskundskab og psykologi i sammenhæng til at udvikle betingelserne for god organisatorisk performance og trivsel i offentlige organisationer.

Undervisningsform: Vekselvirkning mellem oplæg, gruppearbejde og plenumdiskussion.

Litteratur:

Internatundervisningen trækker for det første på litteraturen fra de tre enkeltgange. For det andet læser vi om den analysemodel, vi bruger til at kombinere fagretningerne. For det tredje læser vi en række tekster om de to emner, vi tager og behandler ud fra de tre perspektiver (jobtilfredshed og ledelse i offentlig og privat sektor).

Analysemodellen til kombination af fagretningerne

- Esbjörn-Hargens, S. (2010). "An Overview of Integral Theory: An All-Inclusive Framework for the Twenty-First Century". In: S. Esbjörn-Hargens (ed.). *Integral Theory in Action* (p. 33-60). Albany: Suny Press (28 sider) (GENLÆSNING fra undervisningsgang 4) **
- Tønnesvang, J., Hedegaard, N.B., & Nygaard, S.E. (2015). *Kvadrantmodellen – en introduktion* (anden udgave). Forlaget Klim, s. 3-24 (22 sider) (GENLÆSNING fra undervisningsgang 1) ([link](#))

Ledelsesstil – transaktionel og transformational

- Atkinson, A., et al. (2009). "Evaluating the Impact of Performance-Related Pay for Teachers in England". *Labour Economics* 16: 251-261 (11 sider) *
- Jacobsen, C.B. & Andersen, L.B. (2013). "Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance". *Public Administration Review* 75: 829-841 (12 sider) (GENLÆSNING fra undervisningsgang 5) *
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly* 10: 181-211 (21 sider) *

Ledelse i offentlig og privat sektor

- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). "The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence". *Oxford Review of Economic Policy* 19: 285-300 (16 sider) *
- Pallesen, T. (2009). "Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor: Myter og realiteter". I: J. Blom-Hansen & J. Elklit (red.). *Perspektiver på politik* (s. 172-177) (6 sider) **
- Serritzlew, S. (2009). "Geniale styringsinstrumenter i en barsk hverdag: Strategiske komplikationer og troværdighedsproblemer i den offentlige sektor". I: J. Blom-Hansen & J. Elklit (red.). *Perspektiver på politik* (s. 184-190) (7 sider) **