

Gjestekommentar  
- ledelseAnne-Kari  
BrattenAnne Lise  
FimreiteBeate  
KarlsenBård  
KuvaasØyvind  
KvalnesLinda  
Lai

# Motivasjon for å gjøre en forskjell

Medarbeidernes behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en undervurdert drivkraft.

**Ledelse**  
**Linda Lai**

**E**n ny høst nærmer seg. De fleste er ferdige med sommerferien eller snart tilbake på jobb. Mange gleder seg, mens andre sliter med å finne motivasjonen. Mange føler seg som lett erstattelige brikker på jobb. Andre synes at jobben er lite meningsfylt.

Noe av det viktigste ledere kan gjøre for at medarbeidere skal glede seg til å gå på jobb og ønske å bidra, uansett årstid, er å gi dem mulighet til å føle at de gjør en forskjell for andre.

Det snakkes mye om indre og ytre jobbmotivasjon, men altfor lite om en tredje form for jobbmotivasjon, såkalt prososial motivasjon. Indre jobbmotivasjon er motivasjon for oppgavene i seg selv, for eksempel at de oppleves som spennende, lærerike eller utfordrende. Ytre jobbmotivasjon handler derimot om å være drevet av den belønningen eller kompensasjonen som venter



**Prososial motivasjon handler om å fokusere på andre fremfor seg selv. Prososial motivasjon gir dermed medarbeiderne et annet perspektiv på egen jobb og selve formålet med jobben, skriver forfatteren.**

Foto: Rawpixel Ltd/Getty Images/Istock

når man er ferdig med en oppgave. Omfattende forskning tyder på at indre jobbmotivasjon gir bedre innsats og kvalitetsmessig ytelse enn ytre jobbmotivasjon for de aller fleste oppgaver.

Den tredje formen for jobbmotivasjon, såkalt prososial motivasjon, handler om å ønske å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre, med andre ord gjøre en forskjell for andre. Denne formen for motivasjon er en sterk og ofte undervurdert drivkraft hos mange.

Prososial motivasjon handler om å fokusere på andre fremfor seg selv. Prososial motivasjon gir dermed medarbeiderne et annet perspektiv på egen jobb og selve formålet med jobben. Prososial motivasjon gir en opplevelse av mening, gitt at man faktisk får

mulighet til å gjøre en forskjell, for kunder, klienter, kolleger eller andre på jobb. Å gi noe føles ofte godt. For mange gir det å hjelpe andre en sterkere opplevelse av lykke enn å hjelpe seg selv.

Ny forskning tyder på at prososial motivasjon kan bidra til høyere indre jobbmotivasjon, bedre ytelse, mer initiativ og ansvarsfølelse, større grad av hjelpeadferd overfor kolleger, og større kreativitet. Å bygge og forsterke prososial motivasjon er derfor spesielt viktig hvis det er behov for samarbeid, nyttenking og kreativitet.

Prososial motivasjon bygges og forsterkes først og fremst ved å gi medarbeiderne mulighet til å se den konkrete nytten av det de gjør for andre. Det er derfor viktig å legge til rette for direkte

kontakt mellom hver enkelt medarbeider og de som medarbeideren gjør noe nyttig for. I noen jobber er denne kontakten sterk og naturlig, mens andre medarbeidere ikke så lett ser nytten av eget arbeid for andre uten at lederne legger bevisst til rette for det.

En annen effektiv måte å øke medarbeidernes prososiale motivasjon, er at ledere viser dem takknemlighet og bygger en kultur for å vise takknemlighet mellom medarbeidere. Medarbeidere som blir takket av sin leder for god innsats, får en opplevelse av å ha større verdi på jobben som enkeltperson. Opplevelsen av å ha verdi kan i seg selv være sterkt motiverende og også helsefremmende.

En tredje tilnærming er å



**Prososial motivasjon gir en opplevelse av mening, gitt at man faktisk får mulighet til å gjøre en forskjell**

bygge en kultur for å hjelpe andre. For å få det til, må belønningssystemene og det medarbeiderne måles på ikke være i konflikt med en prososial kultur.

Satsingen på prososial motivasjon og adferd bør på den annen side heller ikke være så sterk at medarbeiderne opplever et for stort press og krav det er umulig å tilfredsstille innen rammen for egen jobbrolle. Prososial adferd kan heller ikke kreves og bestilles. Da blir den falsk og instrumentell.

Lederen har ofte størst betydning for i hvilken grad medarbeiderne blir prososialt motiverte og bidrar til en prososial kultur. Ledere som er støttende, åpne, inkluderende og skaper en opplevelse av psykologisk trygghet på jobb, samtidig som de gir meningsfylte oppgaver, klare roller, autonomi og konkrete tilbakemeldinger, lykkes best. Med andre ord det vi allerede vet er de beste ledere, i denne sammenhengen som ellers.

Linda Lai, professor ved Handelshøgskolen BI

## Opprinnelsesgaranti og redelighet

Ifølge NVEs varedeklarasjon for strøm i Norge er utslippet 0,530 kg CO<sub>2</sub> for hver kilowattime (kWh) vi forbruker. Og ifølge informasjon fra debatten i DN og andre steder, selges «renheten» i norsk vannkraft for cirka 500 millioner kroner per år. Det er 0,45 øre/kWh. Dersom jeg som forbruker ble spurt om jeg var villig til å betale et påslag på 0,0045 kr/kWh på strømregningen min for å kjøpe ren norsk strøm, eller om jeg heller ville kjøpe et blandingsprodukt av kjernekraft og kull uten

påslag, ville jeg takke ja til det rene norske alternativet.

Det burde være et krav at det

**Per Erik Holm**, daglig leder i Varmepumpen as, Bekkestua.

ble angitt på fakturaen fra kraftleverandøren hva det er jeg kjøper. Og det burde være mulig å velge ren eller skitten strøm fra samtlige norske tilbydere av strøm til husholdningene. Da kan

hver og én ta ansvar for sine valg.

Vår familie bruker nå cirka 20 000 kWh årlig til bil og hus. Vårt utslipp er da 10,6 tonn CO<sub>2</sub> årlig. For bare 100 kroner ekstra i året (20.000 x 0,005) kunne vi spart miljøet for et utslipp på nær 11 tonn CO<sub>2</sub>. Grunnen er at de som nå kjøper norske opprinnelsesgarantier, da måtte kjøpe ren strøm et annet sted. For eksempel fra ny vindkraft som Statoil bygger ut.

Et alternativ er å kjøpe CO<sub>2</sub>-kvoter. Vi måtte kjøpt kvoter for 11 tonn om vi ville være

utslippsfrie. Kvotene vil koste nær 500 kroner med dagens kvotepris på i overkant av fem dollar tonnet. Det er derfor mye billigere for oss å kjøpe ren norsk strøm enn CO<sub>2</sub>-kvoter, hvis vi ønsker å være miljøvennlige. Jeg har ikke gjort det ennå, fordi det er vanskelig å få oversikt over alternativene i markedet. Etter søk på nettet, samt telefon til min kraftleverandør, er det fortsatt ikke klart for meg hvem som selger hva, og til hvilken pris. De folkevalgte har en enkel

jobb: Still krav til kraftbransjen om at de må vise tydelig på fakturaen hva det er de selger, og gi oss tilbud med alternativer. Norske forbrukere er Nordens minst miljøbevisste. Siden kraftselskapene ikke er redelige nok til å skrive på fakturaen hva mitt utslipp virkelig er, jf. NVEs godt gjemte varedeklarasjon, må myndighetene pålegge dem å gjøre det.

Per Erik Holm, daglig leder i Varmepumpen as, Bekkestua