

Gjestekommentar
- ledelseAnne-Kari
BrattenAnne Lise
FimreiteBirgitte
LangeBård
KuvaasØyvind
KvalnesLinda
Lai

Er evner eller motivasjon viktigst?

Ledere som mener at medarbeiderne selv bør være ansvarlig for egen motivasjon, bør tenke seg om en gang til.

Ledelse Bård Kuvaas



Centrale motivasjonsteorier som forventningsteori og målsettingsteori antas det at konsekvensen av kognitive evner, slik som for eksempel intelligens, avhenger av motivasjon.

Arbeidsprestasjoner blir da antatt å være en funksjon av kognitive evner multiplisert med motivasjon. En slik multiplikativ modell innebærer at høyt og lavt kognitivt evnenivå bare gir forskjellige arbeidsprestasjoner når motivasjonen er høy nok. En smart person vil derfor ikke løse en oppgave bedre enn en mindre smart person dersom hun eller han ikke er tilstrekkelig motivert for oppgaven.

En additiv modell innebærer derimot at kognitive evner og



Motivasjon kan være vel så viktig som kognitive evner for å prestere i jobben. Det gjør god ledelse enda viktigere enn tidligere antatt. Foto: Istockphoto/Getty Images.

motivasjon er uavhengige av hverandre og at den ene kan kompensere for den andre. Det betyr at en mindre smart person kan løse en oppgave bedre enn en smart person dersom hun eller han har høyere motivasjon - og vice versa.

Nå har amerikanske forskere publisert en såkalt metaanalyse (se faktaboks) og funnet ut at den additive modellen best

forklarer arbeidsprestasjoner.

Den additive modellen kan faktisk forklare hele 91 prosent av variasjonen i arbeidsprestasjoner. En annet veldig interessant funn er at kognitive evner og motivasjon er like viktig for å forklare variasjon i arbeidsprestasjoner.

Disse funnene har svært viktige implikasjoner for ledelse. Det at kognitive evner og

motivasjon kan kompensere for hverandre betyr for eksempel at man i rekruttering og i ulike talentprogrammer kan være mindre opptatt av å identifisere de aller «smarteste hodene» og at man bør være like opptatt av identifisere de som viser høyest motivasjon for jobben.

Kognitive evner kan identifiseres i rekruttering og utvelgelse og antas å være relativt upåvirk-

Forskningen

Hvem: Chad H. Van Iddekinge, Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey & Philip S. DeOrtentiis.

Hva: A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance.

Hvor: Journal of Management, 2017, DOI: 10.1177/0149206317702220.

bare, mens motivasjon i stor grad er påvirket av ledelse. Det betyr at god ledelse, for eksempel ledelse som bidrar til at medarbeiderne får dekket sine behov for autonomi/selvbestemmelse, mestring og fellesskapsfølelse, blir enda viktigere enn tidligere antatt.

Samtidig bør ledere som mener at medarbeiderne selv bør være ansvarlig for egen motivasjon tenke seg om en gang til. Effektiv ledelse handler ikke bare om utvikling av gode relasjoner, men også det å legge til rette for en jobbutførelse som gir rom for utøvelse, skjønn og det å håndtere helhetlige og meningsfulle arbeidsoppgaver. Et første skritt på veien kan være å fjerne målstyring ved bruk av kvantitative indikatorer som fortsatt er utbredt i store deler av offentlig sektor.

Bård Kuvaas, professor ved Handelshøyskolen BI

Manglende realisme

16. oktober skriver Børge Brende i DN at utenrikspolitikken må tuftes på «ansvarlig realisme». Brendes forhold til virkeligheten i Colombia mangler realisme.

Et av eksemplene Brende bruker for å vise til økt sikkerhet og stabilitet i verden er fredsavtalen mellom FARC og regjeringen i Colombia. Han mener at Norges rolle i prosessen så langt «bekrefter at kompetent og tålmodig norsk innsats for fred kan gi resultater». Realiteten og resultatene er hverken preget av økt sikkerhet eller stabilitet.

Produksjonen av koka har ifølge FN økt med 52 prosent siden i fjor. Dette har i stor grad skjedd i områder der FARC har trukket seg ut og etterlatt et maktvakuum som illegale væpnede grupper har fylt med

narkokartellenes justis. Dette skjer bare kilometer unna militære anlegg, uten at militæret griper inn.

Fredsavtalens ambisjon om å støtte bønder i overgangen fra kokaproduksjon til andre avlinger, har altså ikke materialisert seg i annet enn signerte avtaler. De økonomiske støtteordningene er uteblitt. Det samme har infrastrukturen som forutsetter salg av varer. 5. oktober i år ble minst syv bønder i Tumaco drept av politiet da de motsatte seg ødeleggelse av kokaavlingene. Da verifiseringskommisjonen med blant annet FN-personell dro inn i området to dager etter, ble de skremt tilbake av politiet som avfyrte flere skudd. Skal Colombias bønder få tillit til staten, må staten stille opp med alternativer til koka, ikke kuler.

Om Brendes etterfølger skal kunne vise til en politikk som

tuftes på «ansvarlig realisme», må regjeringen følge opp det som skjer på landsbygda i Colombia, ikke bare i festtalene i Bogotá og Oslo.

Johannes Laundal og **Josefine Horn**, på Latin-Amerikagruppernes solidaritetsbrigade i Colombia, og **Nina Luhr**, utekoordinator for LAG i Colombia

Trenger bedre ladeløsninger

Tore Strandskog i Nelfo skriver at det er «grunn til bekymring» når vi «standhaftig forsvarer vår overbevisning» om at nettselskaper skal kunne investere i hurtiglader i distriktene når ikke kommersielle aktører finner det interessant (DN 17. oktober).

Strandskog avslører tre ting: For det første at han ikke har lest våre innlegg godt nok. For det andre, og mer alvorlig, at han har dårlig oversikt over kostnadsdrivere for utbygging av nettet. For



Asle Strand, KS Bedrift



Audun Wiig, KS Bedrift

det tredje, og like alvorlig, at han har manglende innsikt i ladeproblematikk.

Vi mener selvsagt ikke at hytteeiere med elbil skal nektes å få «saktelade» elbilen på hyttetunet. Dette medfører ikke et effektbehov som overbelaster nettet. Problemet oppstår ved behov for hurtigere lading, noe

som driver det momentane effektbehovet i været - med påfølgende risiko for overbelastning av nettet. I stedet for å ruste opp det lokale nettet til å håndtere en slik situasjon, mener vi nettselskapene vil kunne spare samfunnet for penger ved å investere i offentlig tilgjengelige hurtiglader når kommersielle aktører ikke tar jobben. Det vil være god samfunnsøkonomi.

Hadde Strandskog fulgt med i debatten, ville han eksempelvis sett at også større nettselskap har problemer med overbelastede nett som følge av elbilistenes effektbehov. Det gir grunn til bekymring at en næringspolitisk direktør i en elektro- og ekomorganisasjon ikke er bedre orientert.

Audun Wiig og **Asle Strand**, KS Bedrift