

# Kraften i laget: Hvordan beholde en god samarbeidskultur i perioder med endring og usikkerhet

Mads Nordmo Arnestad

Førsteamanuensis på BI

[www.madsarnestad.com](http://www.madsarnestad.com)



## Endring både tester og sliter på samarbeidskulturen

- Usikkerhet om hva som skal gjøres
- Usikkerhet om hvordan ting skal gjøres
- Usikkerhet om hvem sin jobb det er





# Hvorfor er du motivert til å gjøre jobben din?



// We are all here on  
earth to help others

what on earth the  
others are here for I  
don't know.

– *W. H. Auden*







Hjelpen er mer verdt for den som får den, enn den koster å gi for den som gir den



Men: Å jobbe sammen kan ta lenger tid enn å jobbe hver for oss



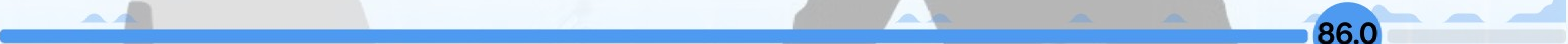
Er det personligheten din eller de rundt deg som bestemmer hvorvidt du faktisk hjelper?

→ Et eksperiment i et venterom



Hvor mange prosent av deltakerne tror du reiste seg og tilbød kvinnen stolen sin, når de var alene i rommet og det bare var en stol?

Andel av deltakere som hjalp kvinnen



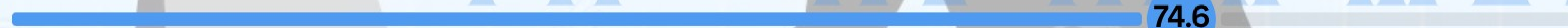
Ingen

Alle



Hvor mange prosent av deltakerne tror du reiste seg og tilbød kvinnen stolen sin, når de var tre stykk i rommet, og de to andre gjorde ingenting?

Andel av deltakere som hjalp kvinnen



74.6

Ingen

Alle

Det er kulturen som bestemmer hvorvidt vi faktisk vil hjelpe  
hverandre på jobb







Samarbeid i naturen

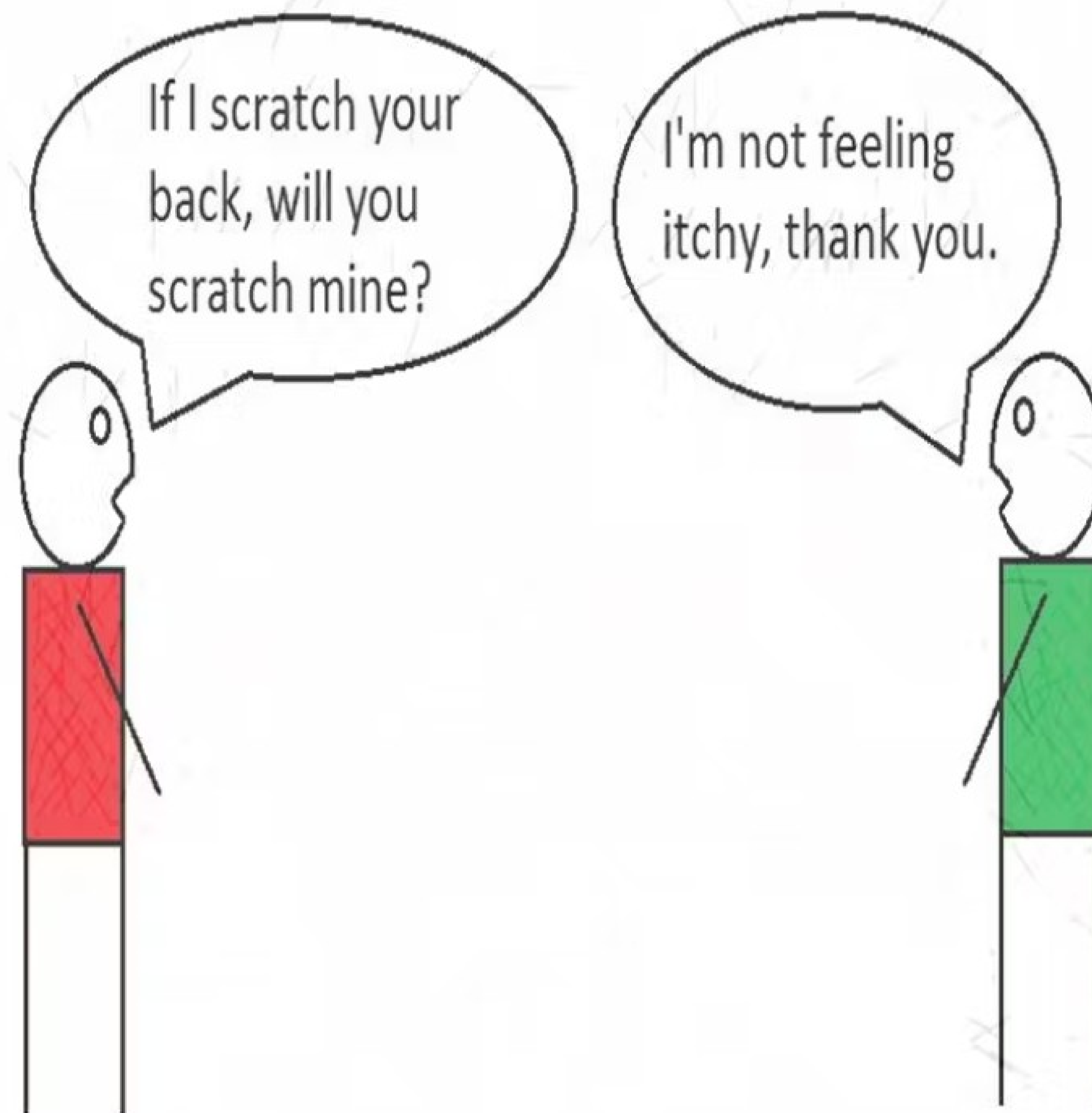


A background image of two colorful parrots. On the left, a blue and yellow parrot is visible. On the right, a red and green parrot is perched on a branch. The image is slightly faded to allow text to be read over it.

# Resiprok altruisme kultur - Pay it back

- "Hjelp den som hjelper deg"
- A hjelper B hvis B hjelper A, osv
- Alle spør seg: Hva får jeg igjen for å hjelpe?
- Er dette den mest effektive organisasjonskulturen?





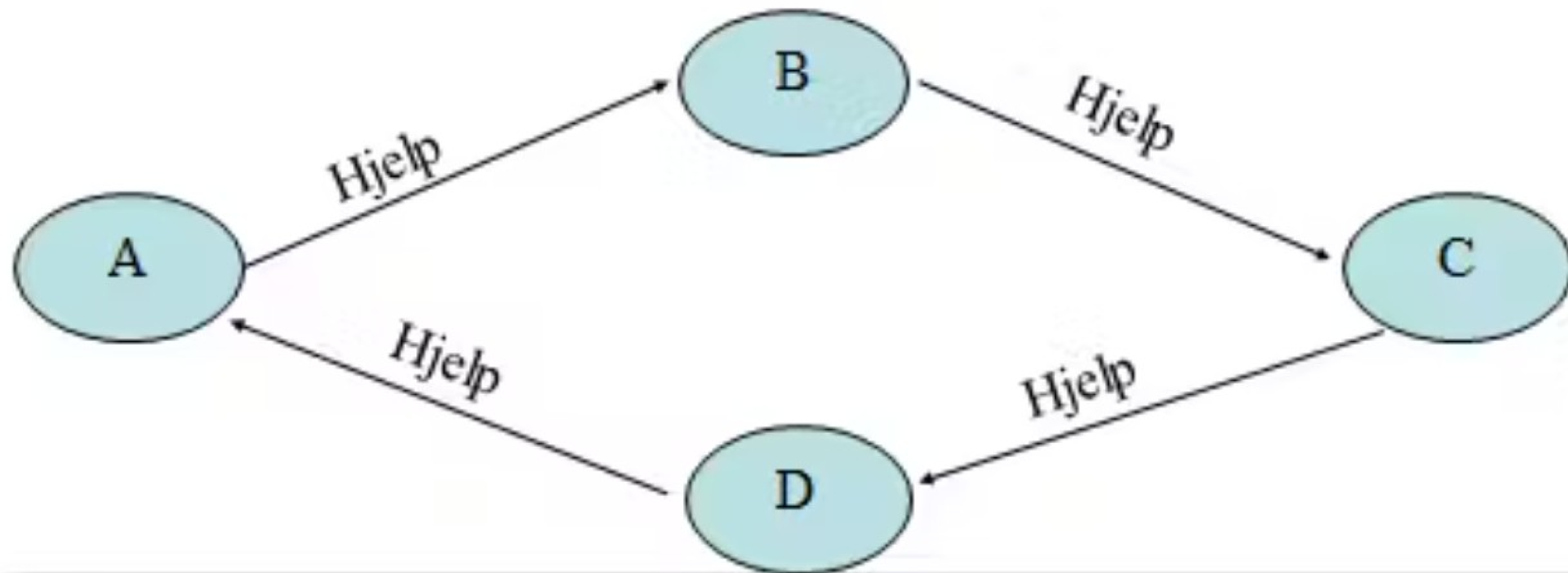
PAY IT FORWARD!

# Generalisert altruisme kultur - Pay it forward

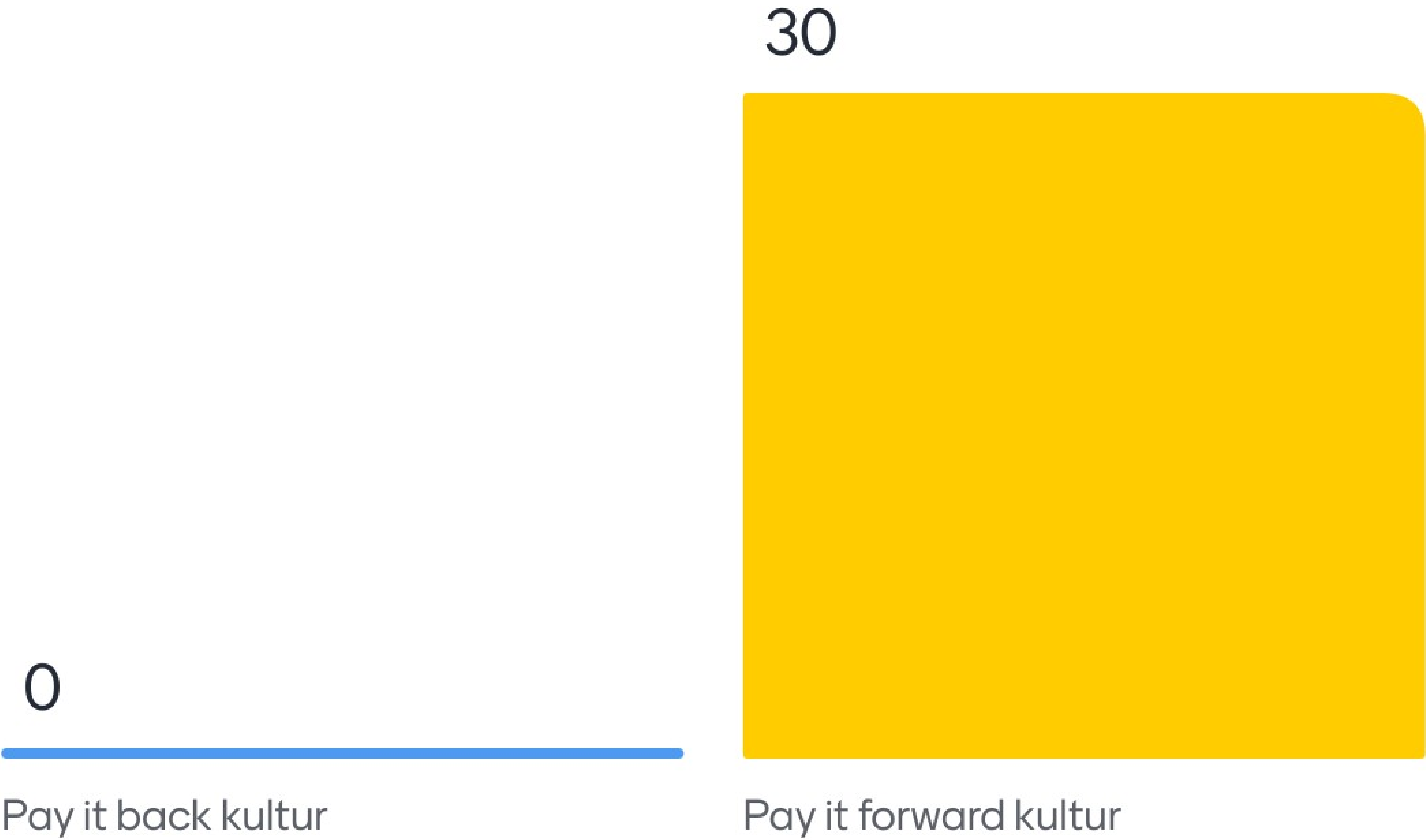
- "Hjelp enhver dersom noen har hjulpet deg"
- Hjelp også de som ikke umiddelbart har noe å gi tilbake



## «Pay it forward» kultur

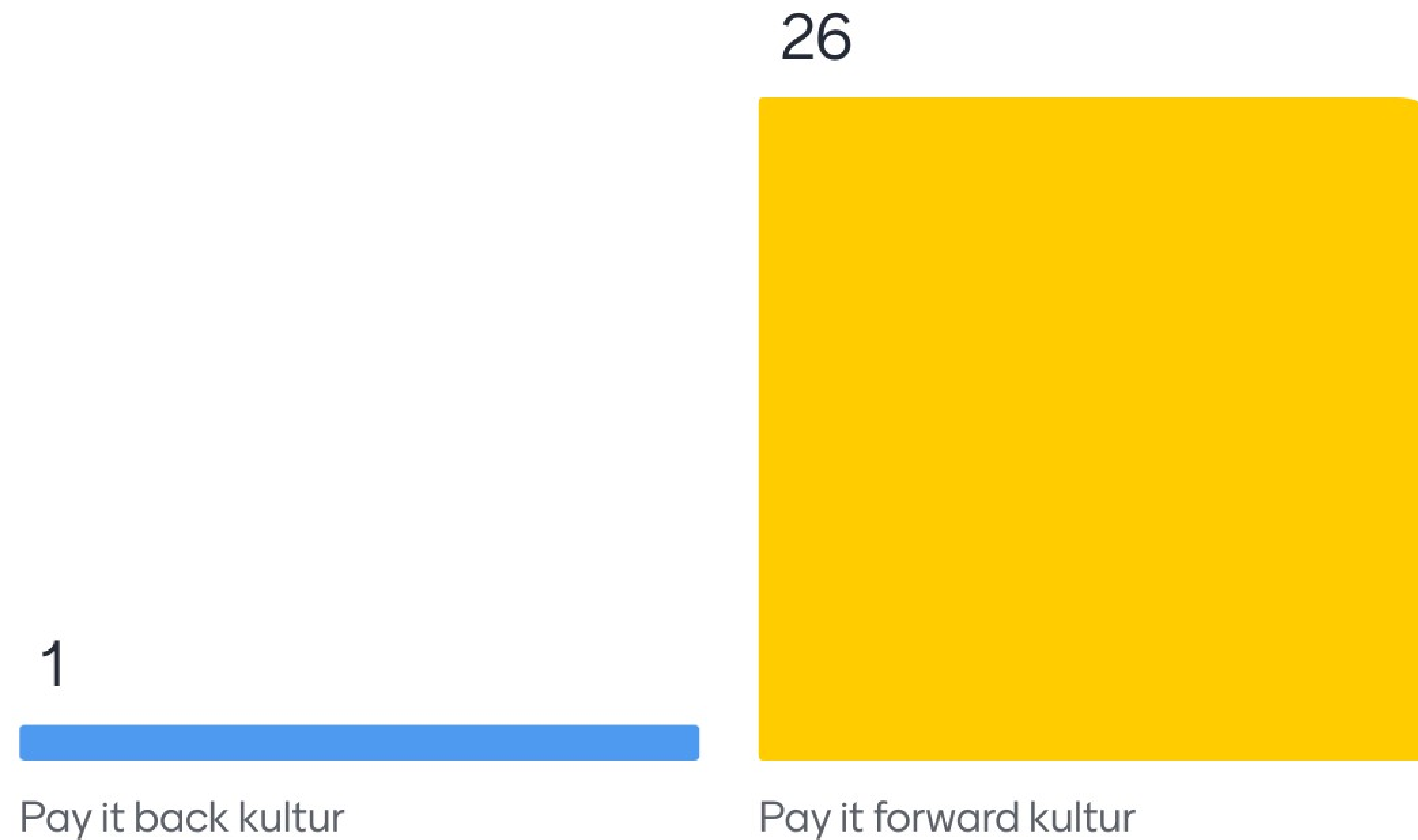


Hvilken kultur medfører best prestasjon og resultat, størst trivsel, lavest sykefravær, og lavest gjennomtrekk på jobb?



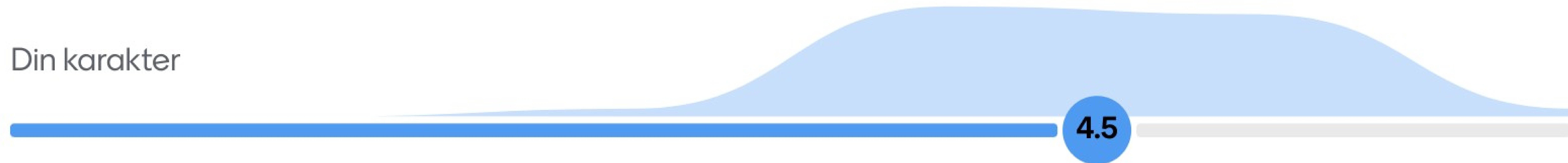


# Hvilken type kultur vil du helst jobbe i?



# Hvordan opplever du hjelpekulturen på din arbeidsplass?

Din karakter



Helt "pay it back"

Helt "pay it forward"



Kan vi lage og opprettholde en pay it forward kultur?





# Pay it forward eksperiment

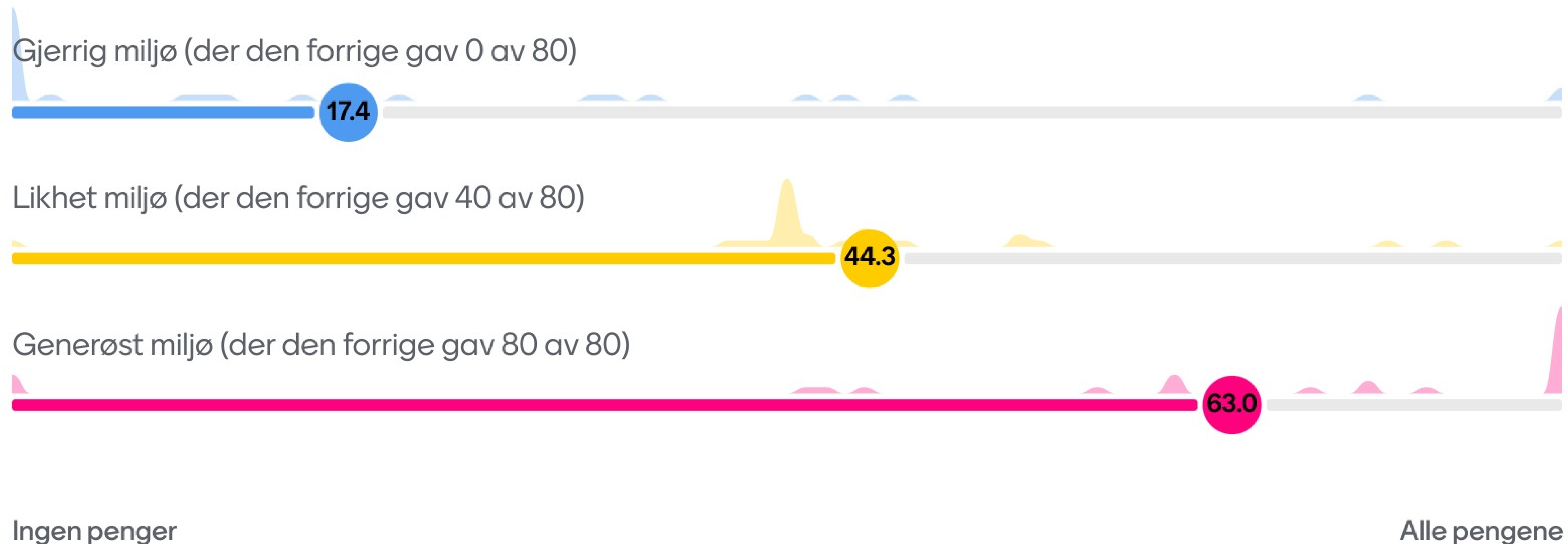
- På benken ligger to konvolutter
- I den ene konvolutten ligger pengene som forrige deltaker la igjen til deg. Disse er dine til å beholde
- Det ligger enten 0, 40 eller 80 kroner i konvolutten
- 0 = gjerrig miljø gruppen, 40 = likhetsmiljø gruppen, 80 = generøst miljø gruppen



# Den andre konvolutten: Hvor mye vil folk pay forward

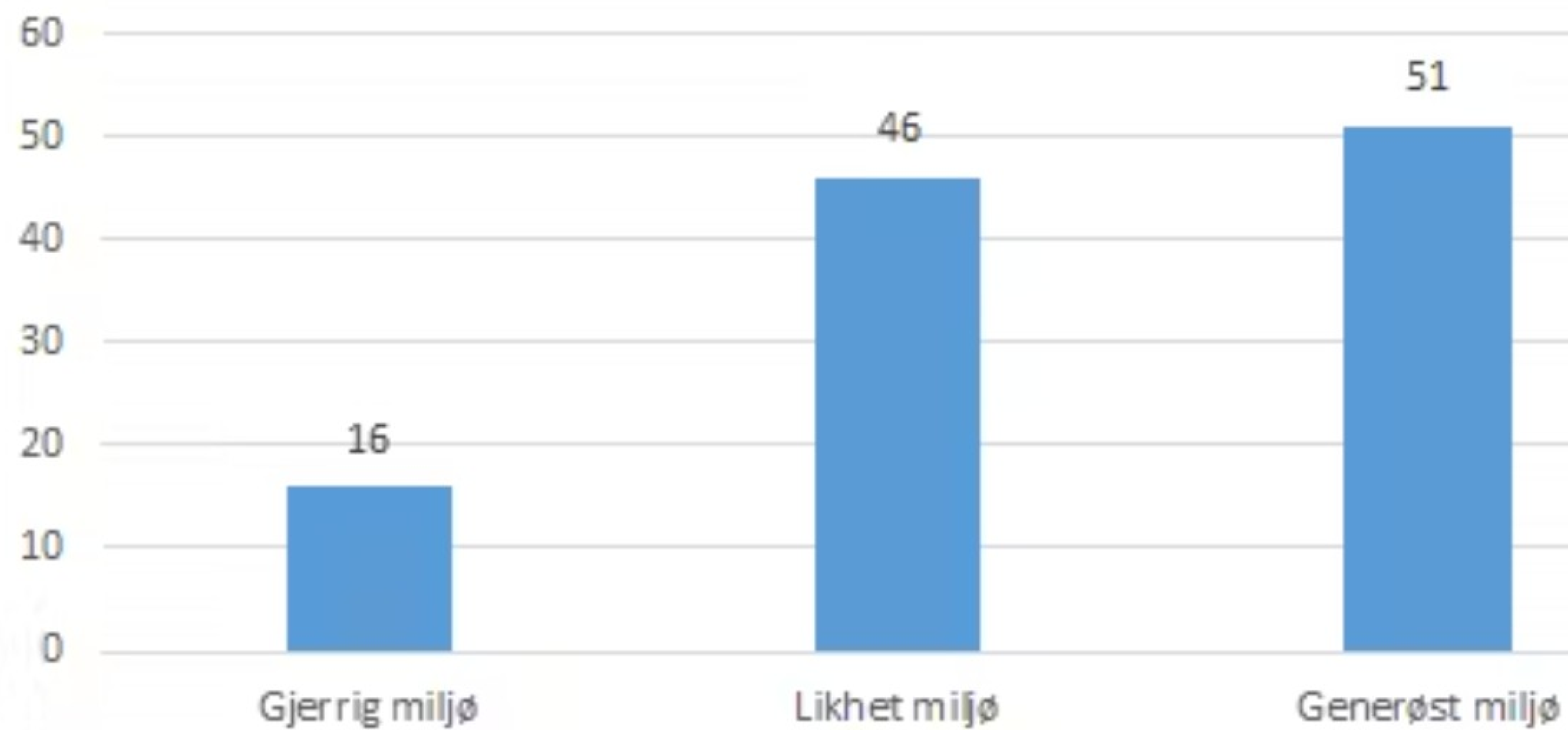
- I den andre konvolutten ligger 80 nye kroner
- Deltakeren kan ta ut så mye de vil av de 80, til egen lomme
- Det som evt. ligger igjen i konvolutten får neste deltaker beholde
- Hvor mye tror du folk gav videre til neste deltaker?

# Hvor mye tror du ble "paid forward" i de ulike betingelsene?





Antall kroner gitt videre, avhengig av hvilken behandling deltakerne hadde fått av forrige person





## Både omsorg og egoisme er smittsomt

- Hvis du hjelper en medarbeider øker du sannsynligheten for at han vil hjelpe andre den dagen
- Hvis du behandler en medarbeider dårlig reduserer du sannsynligheten for at han vil hjelpe andre den dagen



# Det kan spre seg ut i samfunnet også


- Innbyggere som har fått en god opplevelse vil være mer hjelpsomme overfor andre
- Innbyggere som har fått en dårlig opplevelse vil opptre mer egoistisk resten av dagen



# Hva burde tillitsvalgte først og fremst fokusere på?





A photograph of a man and a young boy planting a small tree sapling in a field. The man, wearing a red and blue plaid shirt and blue jeans, is kneeling on the right, holding the sapling. The boy, wearing a blue and white striped shirt and blue jeans, is kneeling on the left, also holding the sapling. They are both smiling and looking at the plant. The background is a blurred field with trees.

# Tillitsvalgte, ta med dere dette:

Hvis du tar vare på dine medlemmer, så vil disse ta vare på elevene, så vil elevene ta vare på utdanningssektorens omdømme.





Hva er den smittsomme ingrediensen i en god hjelpekultur?

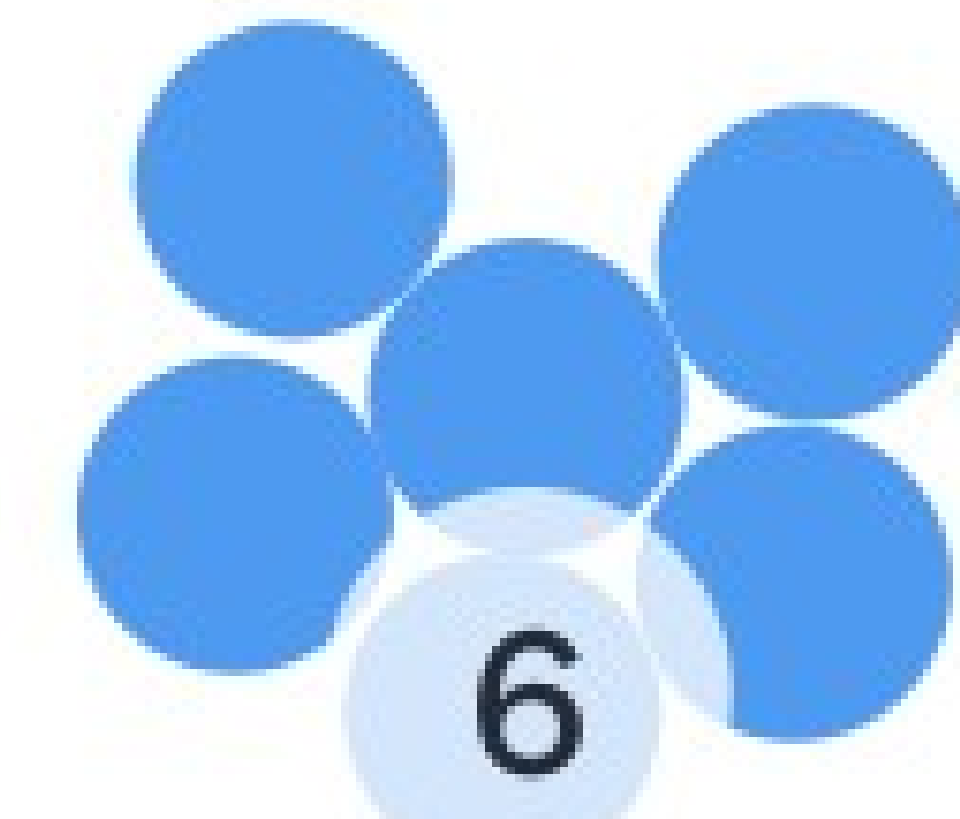


# Følelsen kan vare lenge

- Nicholas Winton
- "Den britiske Schindler"
- Reddet 669 jødiske barn fra Nazistene
- I flere tiår visste ingen hva han hadde gjort
- Et av barna han reddet fant notatene hans på et loft, og kontaktet BBC



Hvilke av disse reaksjonene vekket videoen i deg (kryss for alle som gjelder)?



Gåsehud



Fornemmelse av varme



Tårer i øynene



Lyst til å gjøre noe godt for andre





# Oppsummert

- Når vi hjelper hverandre skaper vi verdi
- Prososial motivasjon, motivasjon for å hjelpe andre, er kanskje den viktigste
- De fleste scorer høyt på prososial motivasjon, men kulturen bestemmer
- I en pay it forward kultur hjelper alle hverandre, uten å forvente direkte gjenytelse
- Omsorg og hjelp er smittsomt, egoisme likeså

- Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., & Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Cognition & Emotion*, 26(1), 2–13.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological Science*, 17(4), 319–325.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work—family enrichment. *Journal of Management*, 37(3), 770–789.
- Chang, Y.-P., Lin, Y.-C., & Chen, L. H. (2012). Pay it forward: Gratitude in social networks. *Journal of Happiness Studies*, 13, 761–781.
- Condon, P., Desbordes, G., Miller, W. B., & DeSteno, D. (2013). Meditation increases compassionate responses to suffering. *Psychological Science*, 24(10), 2125–2127.
- DeSteno, D., Bartlett, M. Y., Baumann, J., Williams, L. A., & Dickens, L. (2010). Gratitude as moral sentiment: Emotion-guided cooperation in economic exchange. *Emotion*, 10(2), 289.
- Fiske, A. P. (2019). *Kama muta: Discovering the connecting emotion*. Routledge.
- Fiske, A. P., Seibt, B., & Schubert, T. (2019). The sudden devotion emotion: Kama muta and the cultural practices whose function is to evoke it. *Emotion Review*, 11(1), 74–86.
- Gneezy, U., Leibbrandt, A., & List, J. A. (2016). Ode to the Sea: Workplace Organizations and Norms of Cooperation. *The Economic Journal*, 126(595), 1856–1883. <https://doi.org/10.1111/econj.12209>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48.
- Grant, A. M. (2009). Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use-inspired research on prosocial motivation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 94–98.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0003>



- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944. <https://doi.org/10.1037/a0014391>
- Gray, K., Ward, A. F., & Norton, M. I. (2014). Paying it forward: Generalized reciprocity and the limits of generosity. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 247.
- Horita, Y., Takezawa, M., Kinjo, T., Nakawake, Y., & Masuda, N. (2016). Transient nature of cooperation by pay-it-forward reciprocity. *Scientific Reports*, 6(1), 19471.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127.
- Leibbrandt, A., Gneezy, U., & List, J. A. (2013). Rise and fall of competitiveness in individualistic and collectivistic societies. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(23), 9305–9308. <https://doi.org/10.1073/pnas.1300431110>
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198. <https://doi.org/10.1037/bul0000362>
- Lim, D., Condon, P., & DeSteno, D. (2015). Mindfulness and Compassion: An Examination of Mechanism and Scalability. *PLOS ONE*, 10(2), e0118221. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0118221>
- Pressman, S. D., Kraft, T. L., & Cross, M. P. (2015). It's good to do good and receive good: The impact of a 'pay it forward' style kindness intervention on giver and receiver well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 293–302.
- Sparks, A. M., Fessler, D. M. T., & Holbrook, C. (2019). Elevation, an emotion for prosocial contagion, is experienced more strongly by those with greater expectations of the cooperativeness of others. *PLOS ONE*, 14(12), e0226071. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226071>
- Zickfeld, J. H., Schubert, T. W., Seibt, B., Blomster, J. K., Arriaga, P., Basabe, N., Blaut, A., Caballero, A., Carrera, P., & Dalgar, I. (2019). Kama muta: Conceptualizing and measuring the experience often labelled being moved across 19 nations and 15 languages. *Emotion*, 19(3), 402.

# Har du en tilbakemelding på foredraget?

Veldig spennende poeng og studier. Jeg lærte mye-:)

Flott og engasjerende foredrag!

Interessant, matnyttig og inspirerende. Foredragsholderen var veldig tilstede og personlig ut mot publikum. Et godt pedagogisk foredrag!

Svært inspirerende og tankevekkende!

Veldig bra. Vil ta opp dette i klubben!

Dette kan eg ta med på klubbmøte! Takk!

Veldig fint. Klart, konsist og gøy

Engasjerende og lærerikt!



# Har du en tilbakemelding på foredraget?

Topp! Viktig,  
engasjerende og  
inspirerende 😊



Gøy og inspirerende. Og  
lærerikt. Du er god!

Interessant og  
engasjerende.

Engasjerende, virker  
oppriktig, variert og  
aktuelt

Veldig gøy og absolutt  
lærerikt.

Spennende og interessant  
foredrag. Takk for fine  
tanker og inspirasjon!