

Pay it forward: Kraften i laget

Mads Nordmo Arnestad

Førsteamanuensis på BI

www.madsarnestad.com



**Baía de Todos os Santos
All Saints' Bay**



Tre økonomer reiste til Bahia regionen i Brasil- de skulle besøke to fiskelandsbyer

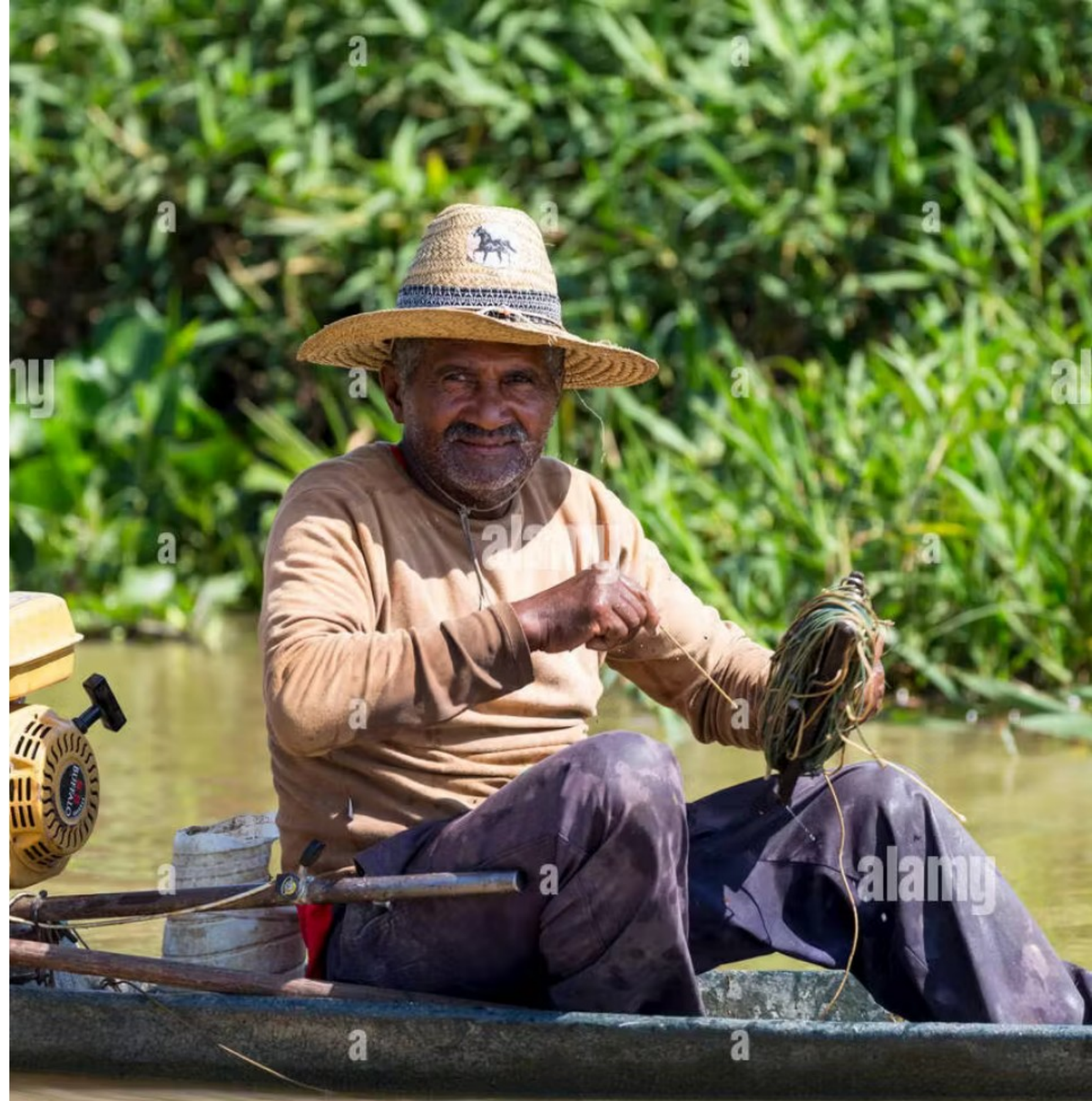
Cabuçu

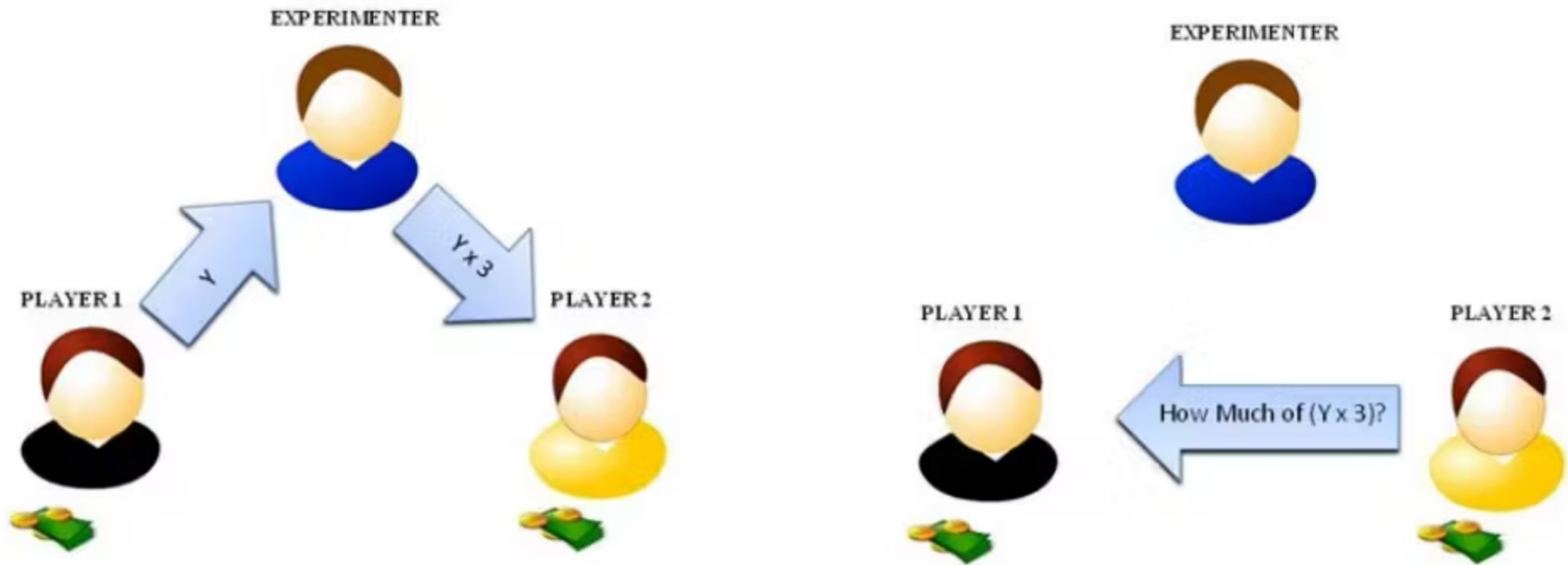
- Ligger ved havet
- Store bølger og mye strøm - store båter
- Store fisk - store fiskeredskaper
- Umulig å få til alene, fisket utføres normalt i grupper mellom 3 og 8



Santo Estêvão

- Ligger ved innsjø
- Stille vann - små båter
- Små fisk - små redskaper
- Utføres normalt alene

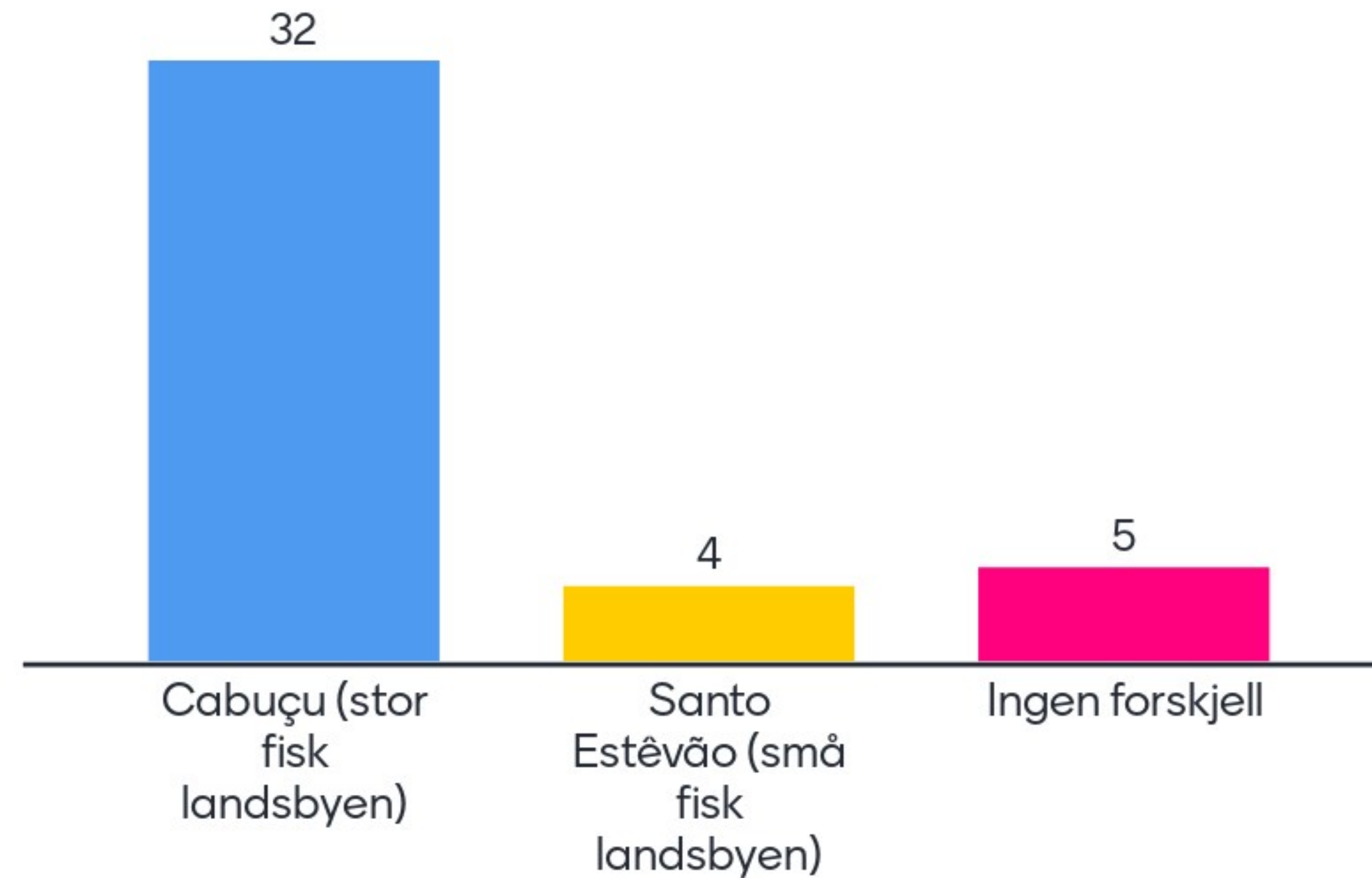




Økonomene hadde med seg utstyr til å utføre "tillitsspillet" i begge landsbyene



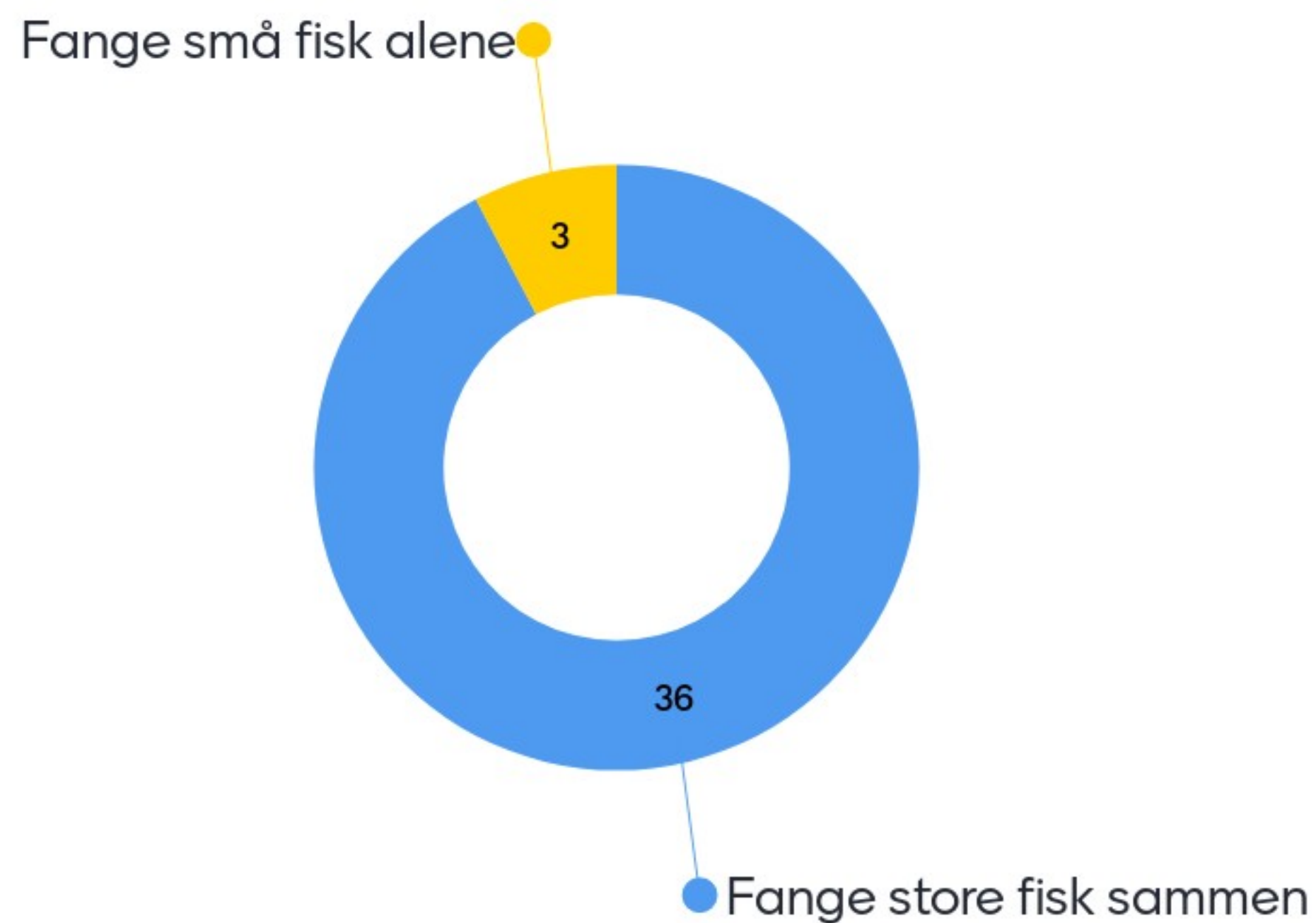
Hvor tror du innbyggerne lyktes best i å tjene gode penger i tillitsspillet?



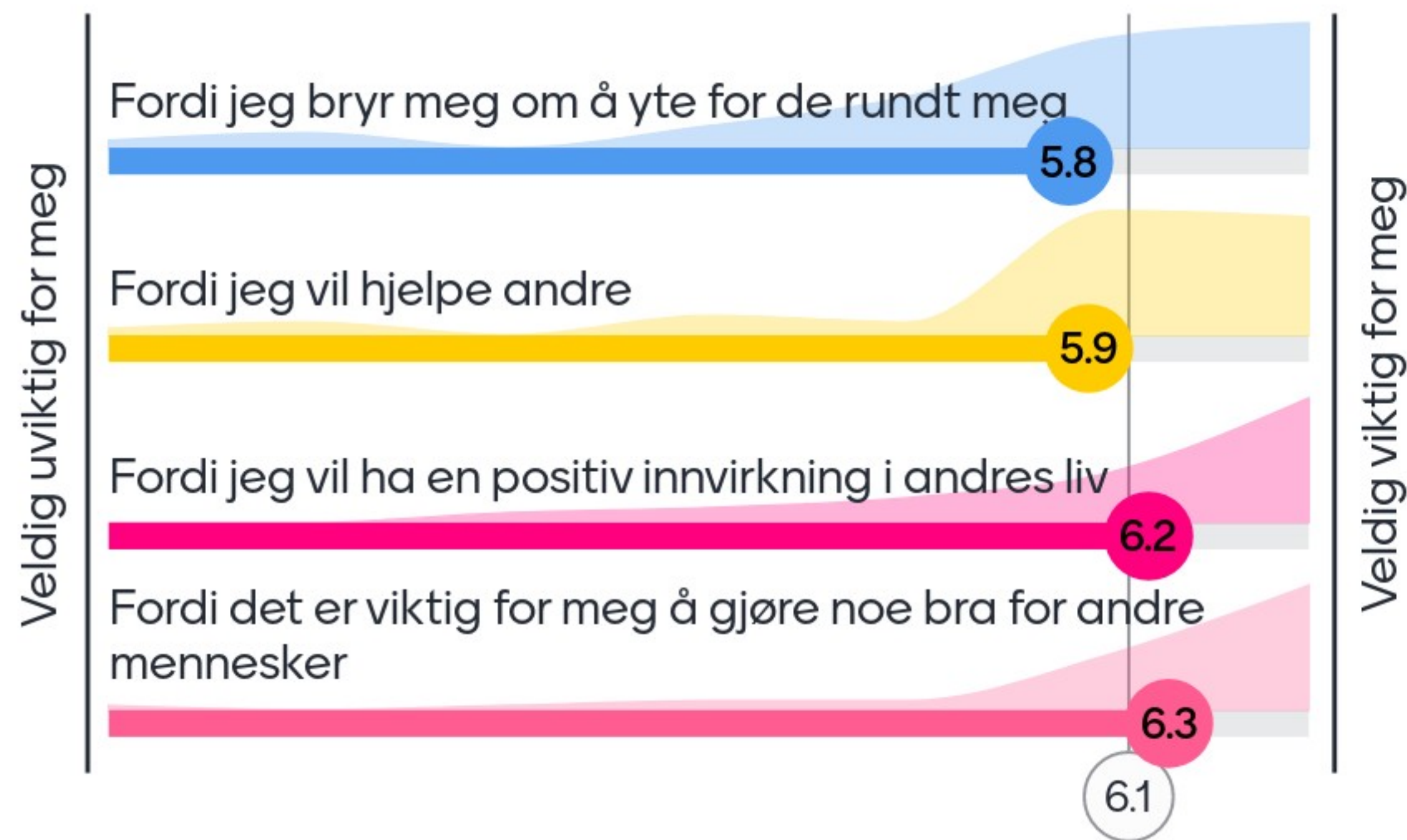


Spørsmålet alle organisasjoner må stille seg: Hva slags fisk er det vi forsøker å fange?

Hvilken av disse metaforene er mest treffende for det dere prøver å få til på din jobb?



Hvorfor er du motivert til å gjøre jobben din?



Hva er sant om individer med høy prososial motivasjon?

1

De yter mer enn andre



1

De presterer bedre enn andre



1

De bryr seg mer om resultatene



7

De er mindre syke og trives bedre



19

De opplever større mening i livet



13

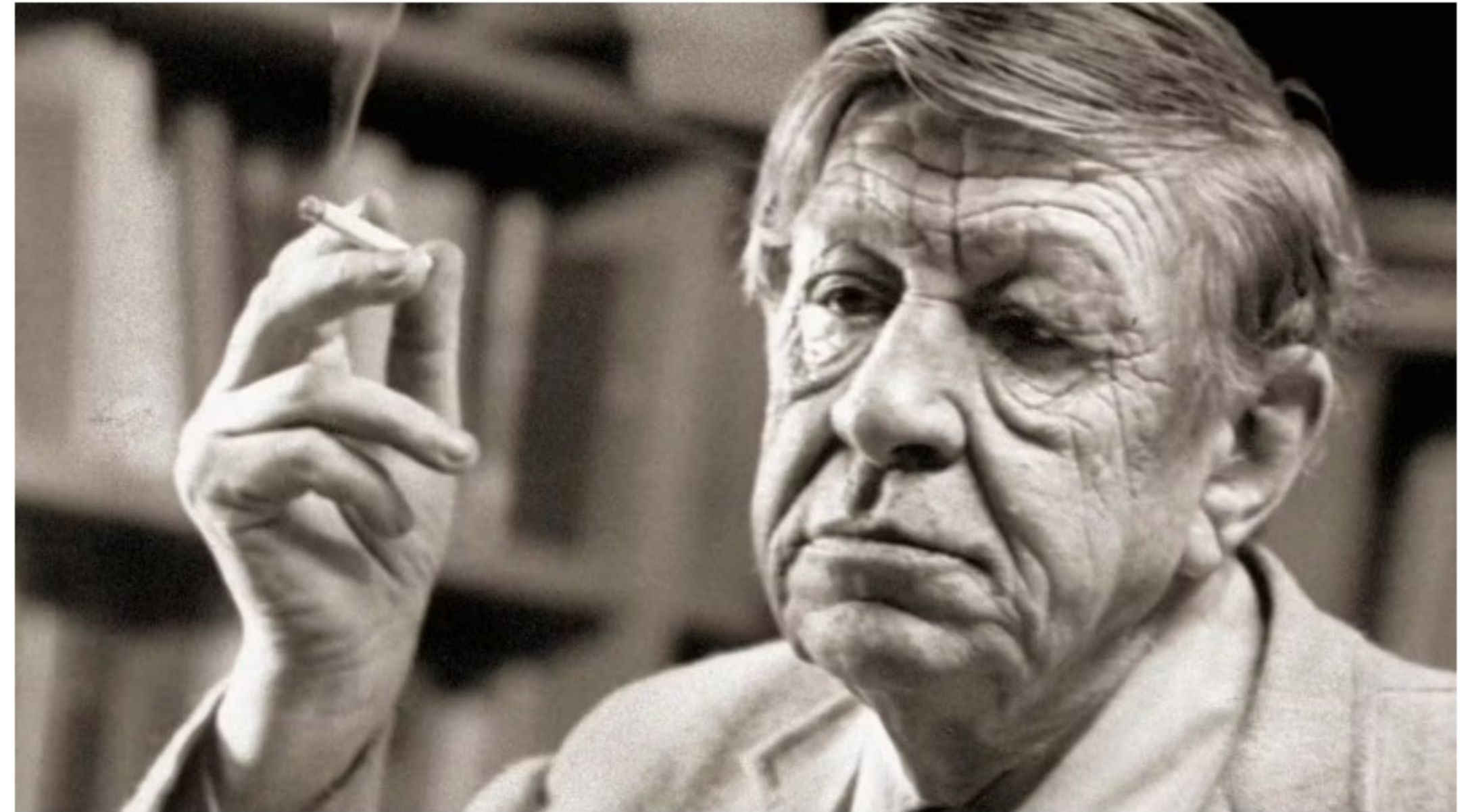
Alle alternativene er korrekt



We are all here on
earth to help others

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

– *W. H. Auden*





Hvorfor er det så bra med prososial motivasjon?

- Det føles godt å hjelpe
- Når vi hjelper hverandre sementeres "vi-følelsen"
- Nesten alle ansatte har relevant kompetanse som ikke benyttes av arbeidsgiveren
- Hjelpen er mer verdt for mottakeren enn den koster for giveren
- Hver hjelpsomme handling utløser potensialet som bor i organisasjonen - skaper verdi!



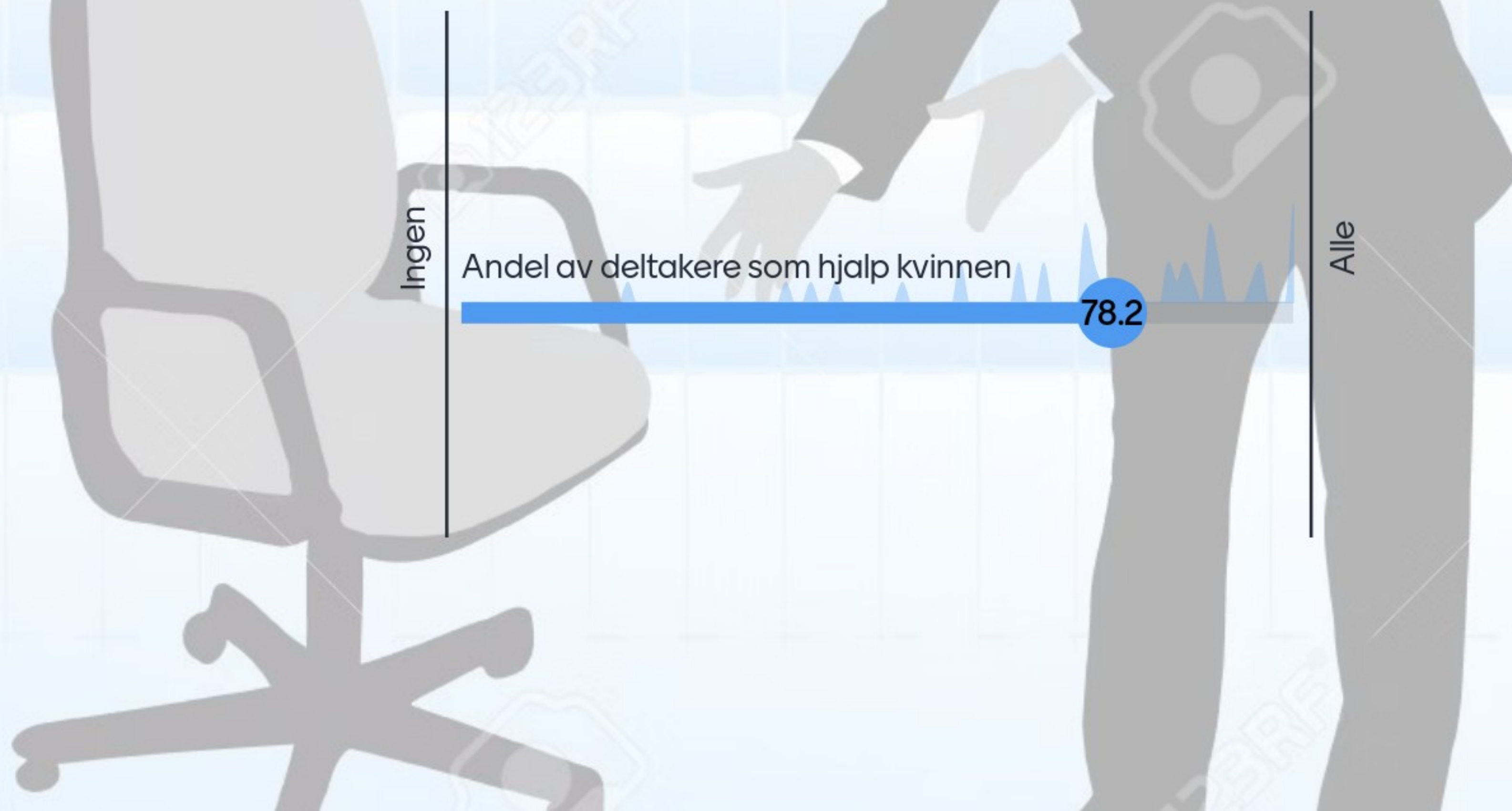
Når vi gjør ting sammen kan vi utrette mer enn vi kan hver for oss

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

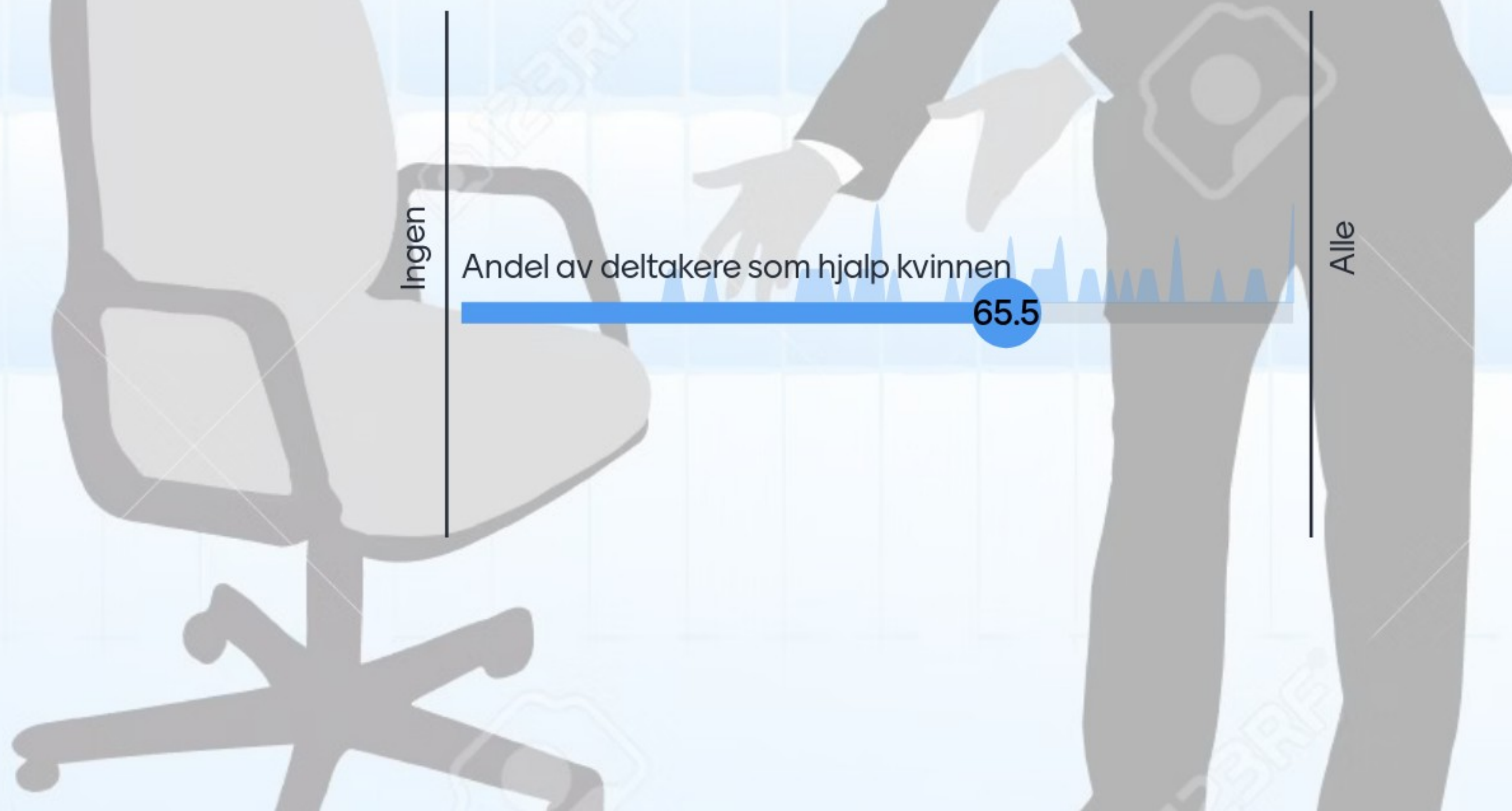
→ Et eksperiment i et venterom



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?



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?



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



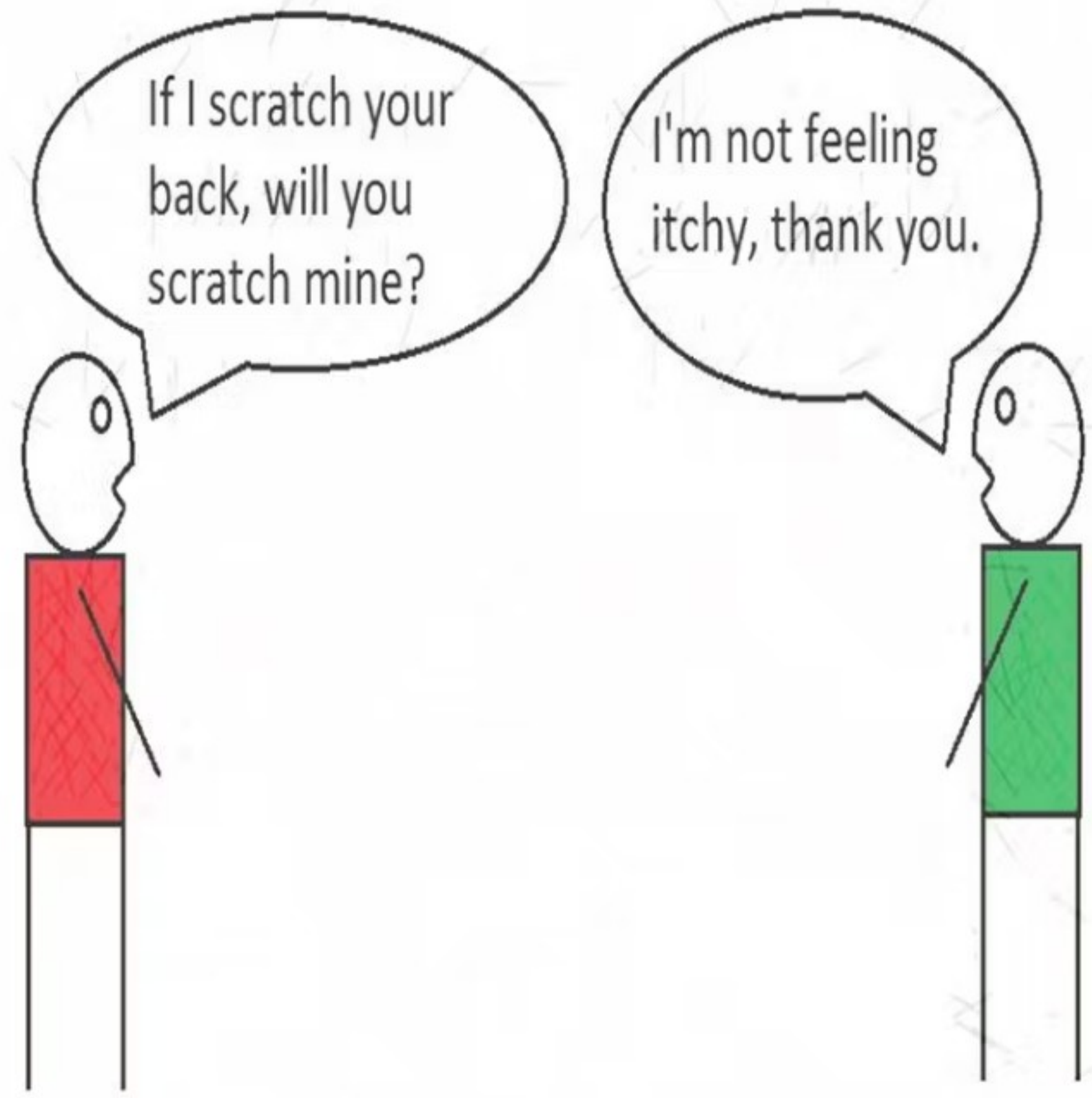


Samarbeid i naturen



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?

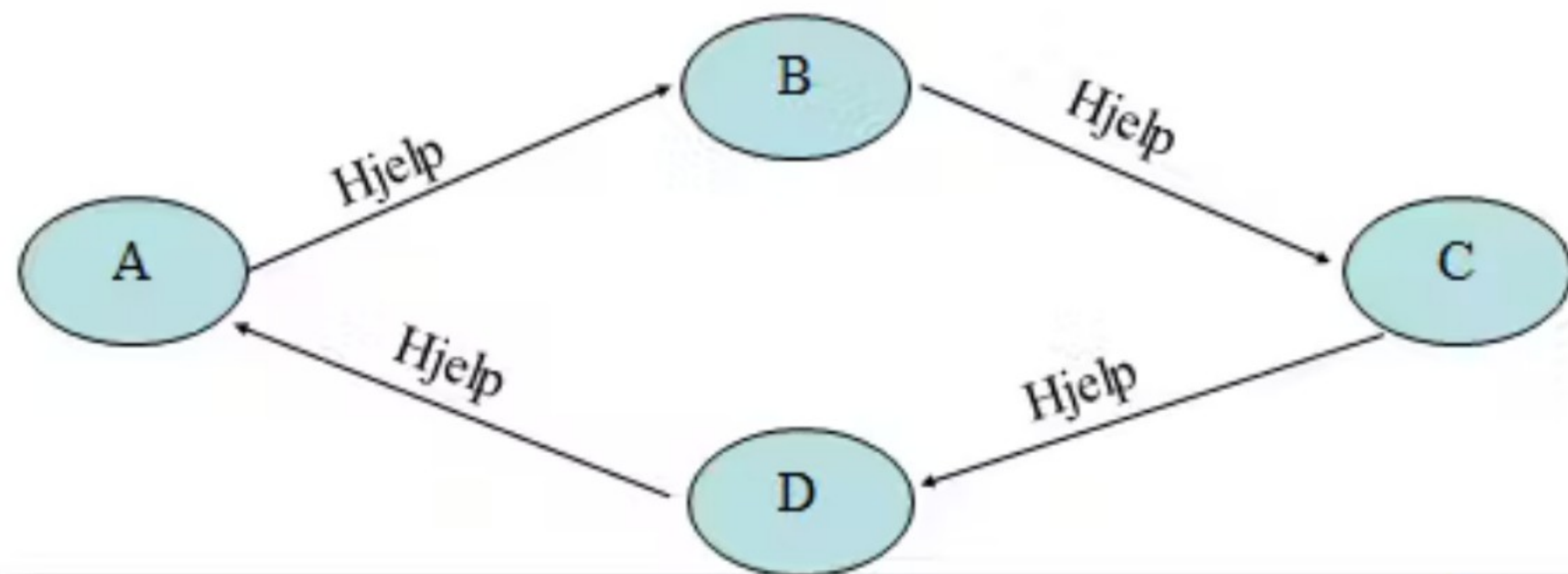




Generalisert altruisme kultur - Pay it forward

- "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 størst trivsel, best prestasjon og resultat, lavest sykefravær, og lavest gjennomtrekk på jobb?

Pay it forward kultur wins!



Pay it back kultur

Pay it forward kultur

Hvilken type kultur vil du helst jobbe i?

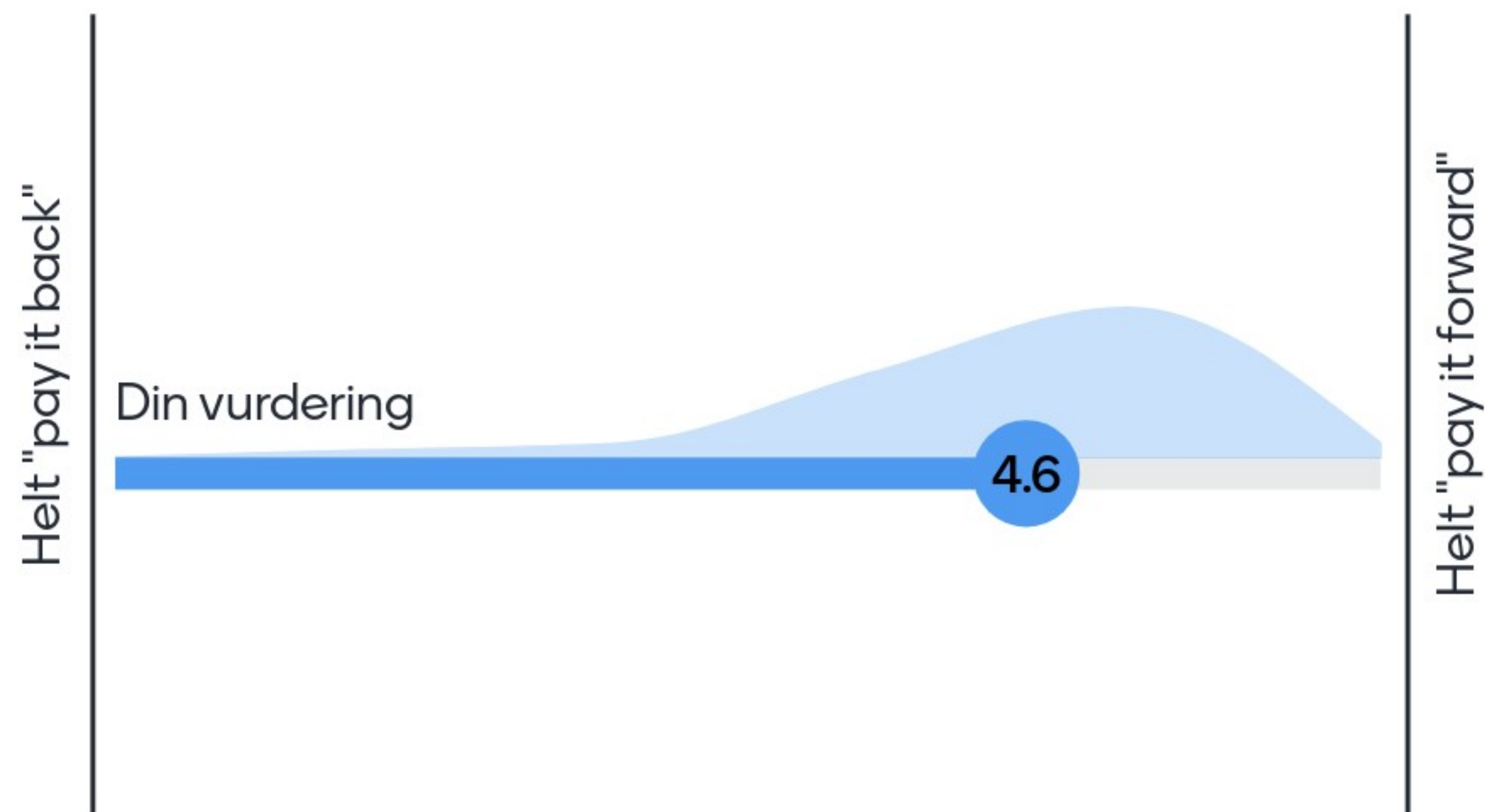
Pay it forward kultur wins!



Pay it back kultur

Pay it forward kultur

Hvilken karakter vil du gi hjelpekulturen på din arbeidsplass?



**Kan vi lage og
opprettholde en pay
it forward kultur? En
rekke eksperiment:**



Første eksperiment

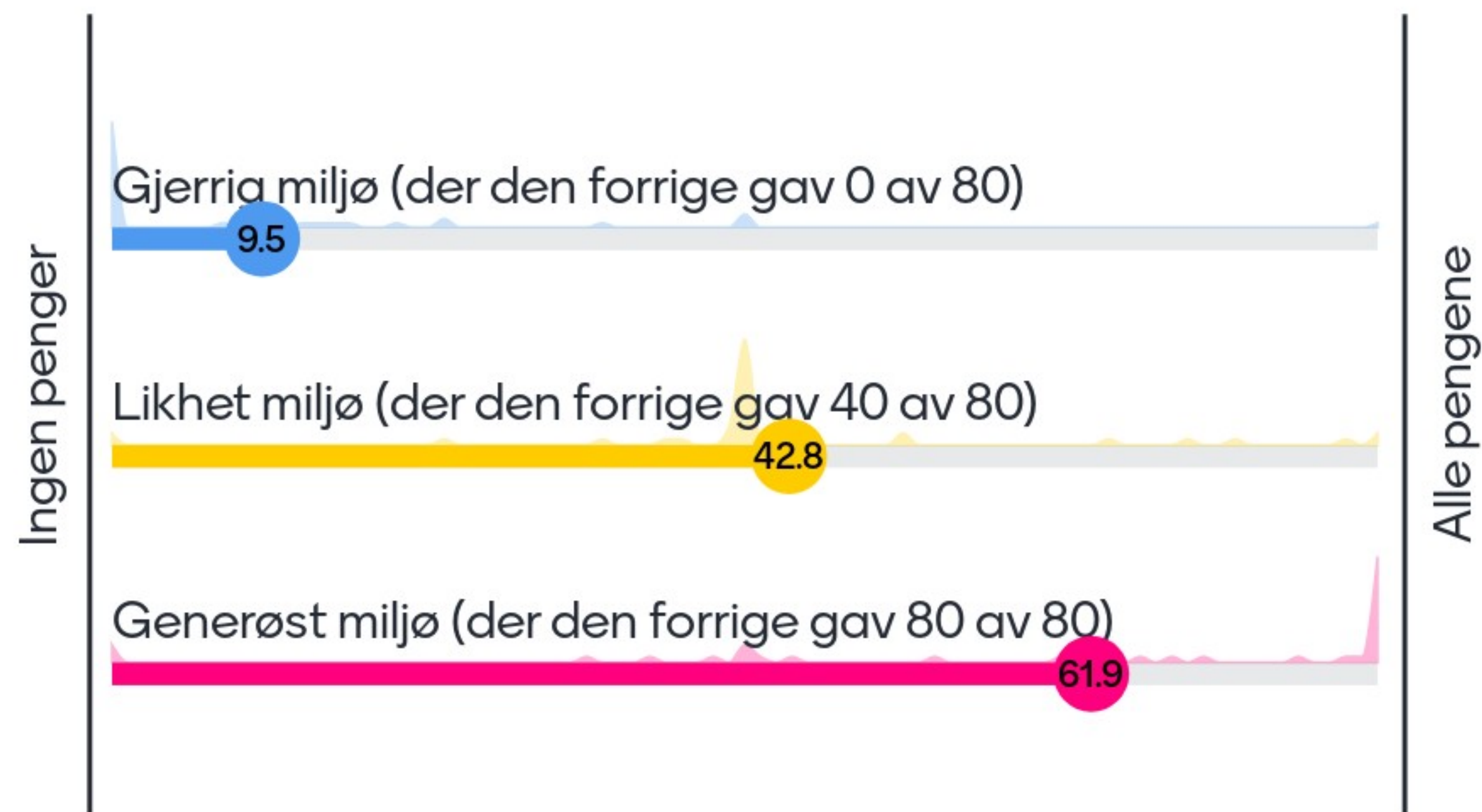
- På benken ligger to konvolutter
- I den ene konvolutten ligger pengene som forrige deltaker la igjen til deg. Disse er dine til å beholde
- Det ligger enten 0, 40 eller 80 kroner i konvolutten
- 0 = gjerrig miljø gruppen, 40 = likhetsmiljø gruppen, 80 = generøst miljø gruppen



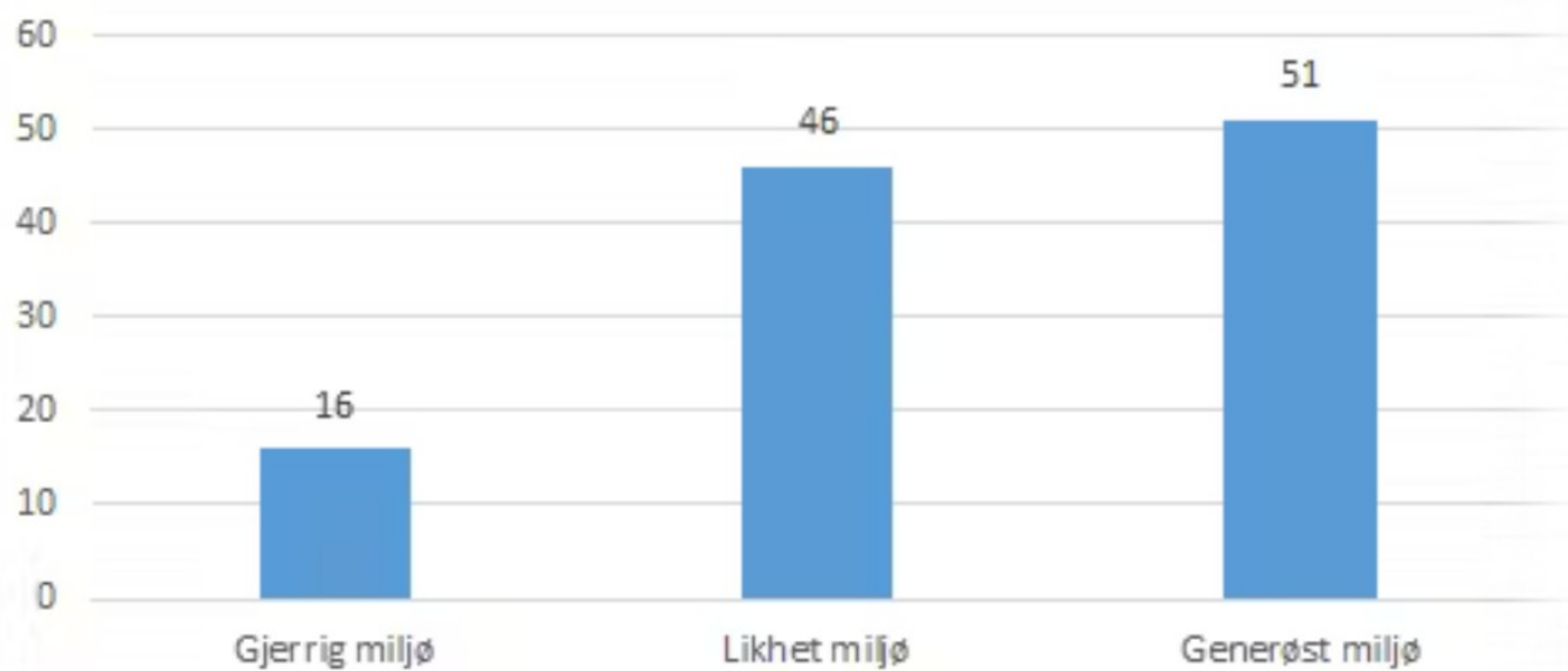
Den andre konvoluttten: Hvor mye vil folk pay forward


- I den andre konvoluttten ligger 80 nye kroner
- Deltakeren kan ta ut så mye de vil av de 80, til egen lomme
- Det som evt. ligger igjen i konvoluttten 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





Siste "pay it forward" eksperiment - på jobb

Ikke alle arbeidsoppgaver er like gøy

A vibrant illustration of a comic book store. In the foreground, the Flash is reading a comic. To his left, a Green Lantern is also reading. In the background, other superheroes like Batman and Superman are visible. A woman in a red dress is looking at a comic. The store is filled with stacks of comic books and shelves. The text is overlaid on this scene.

Du og en annen skal gjøre totalt fire arbeidsoppgaver

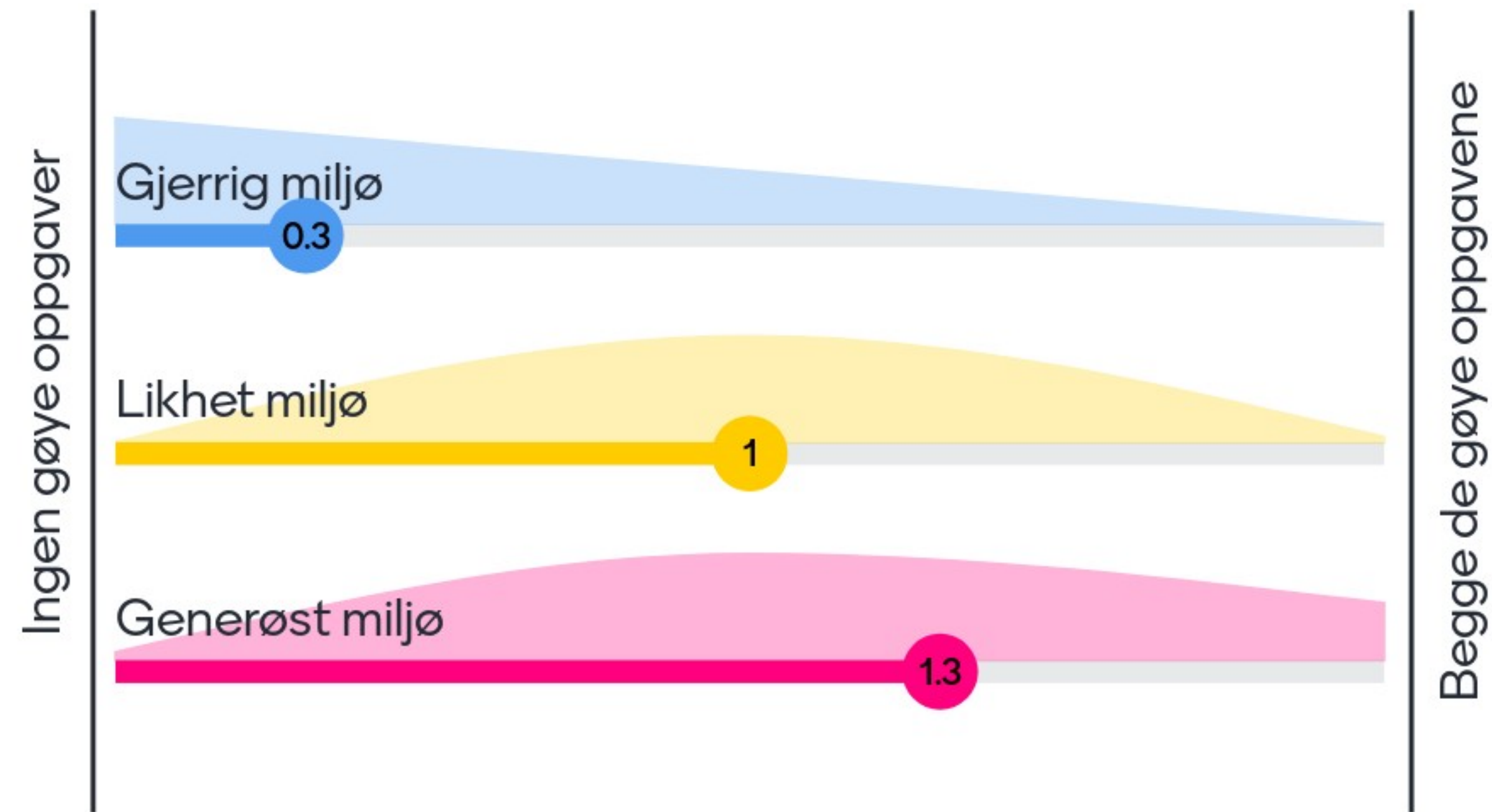
- 2 gøye - vurdere tegneserier
- 2 kjedelige - sirkle alle vokaler i en tekst - på et fremmed språk

Partneren din har allerede gjort sine to, før du kom

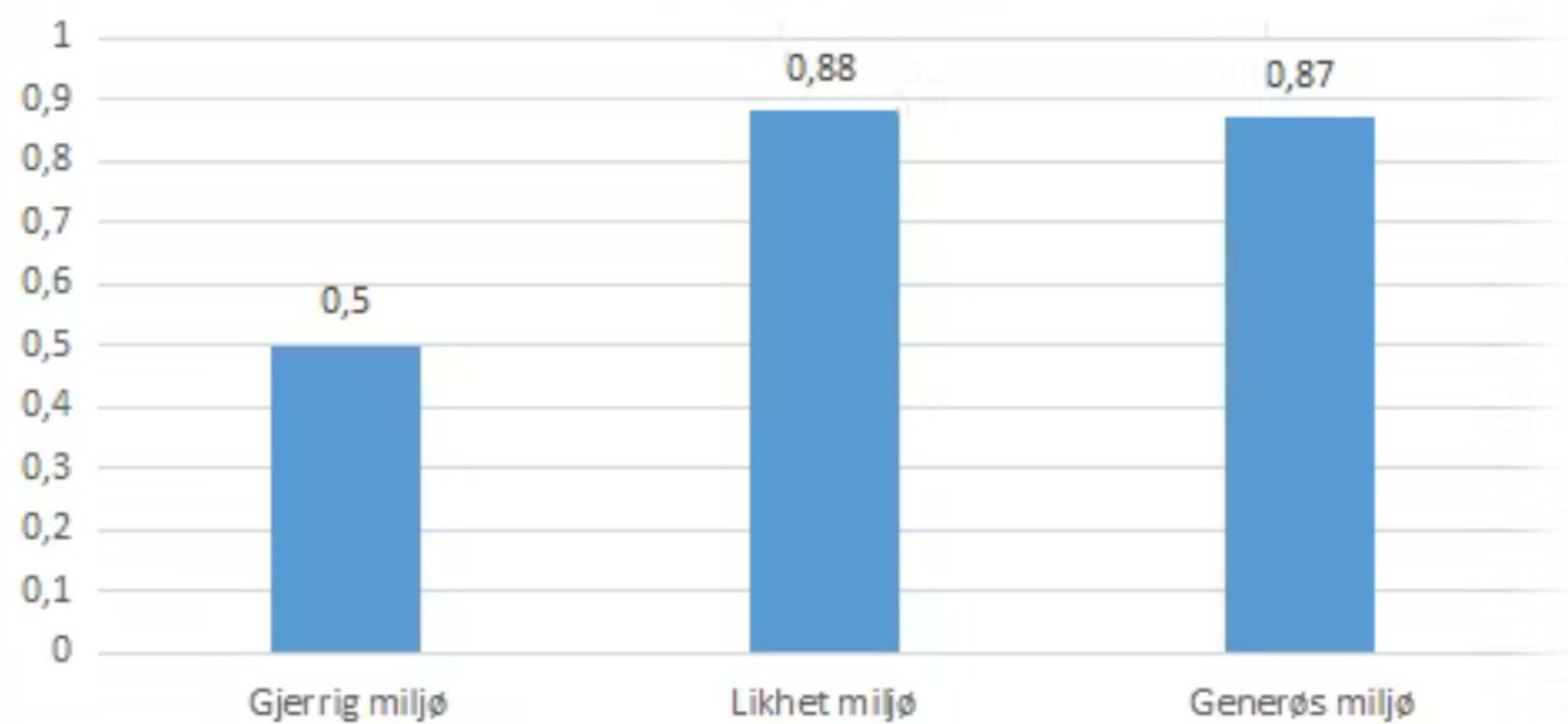
- Gjerrig miljø gruppen ; partneren din gjorde de to gøye oppgavene - du må gjøre de to kjedelige
- Likhet miljø gruppen; partneren din gjorde en av hver oppgave - du må også gjøre en av hver
- Generøst miljø gruppen; partneren din tok de to kjedelige oppgavene - du må ta de to gøye

- Etterpå får du beskjed om at du og en annen nå skal gjøre fire nye oppgaver
- Samme opplegg: To gøye, to kjedelige
- Men denne gangen er du først ute, og får velge oppgavene først
- Merk: Det er en ny partner, ikke den samme som du hadde i første runde
- Hvor mange gøye oppgaver vil du da la stå til den neste?

Hvor mange gøye oppgaver tror du ble gitt videre, i de ulike betingelsene?



Antall gøye oppgaver som ble gitt videre, gjennomsnitt





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
- Tankeeksperiment, hvordan ville Norge blitt dersom vi alle hjalp hverandre 5 % mer



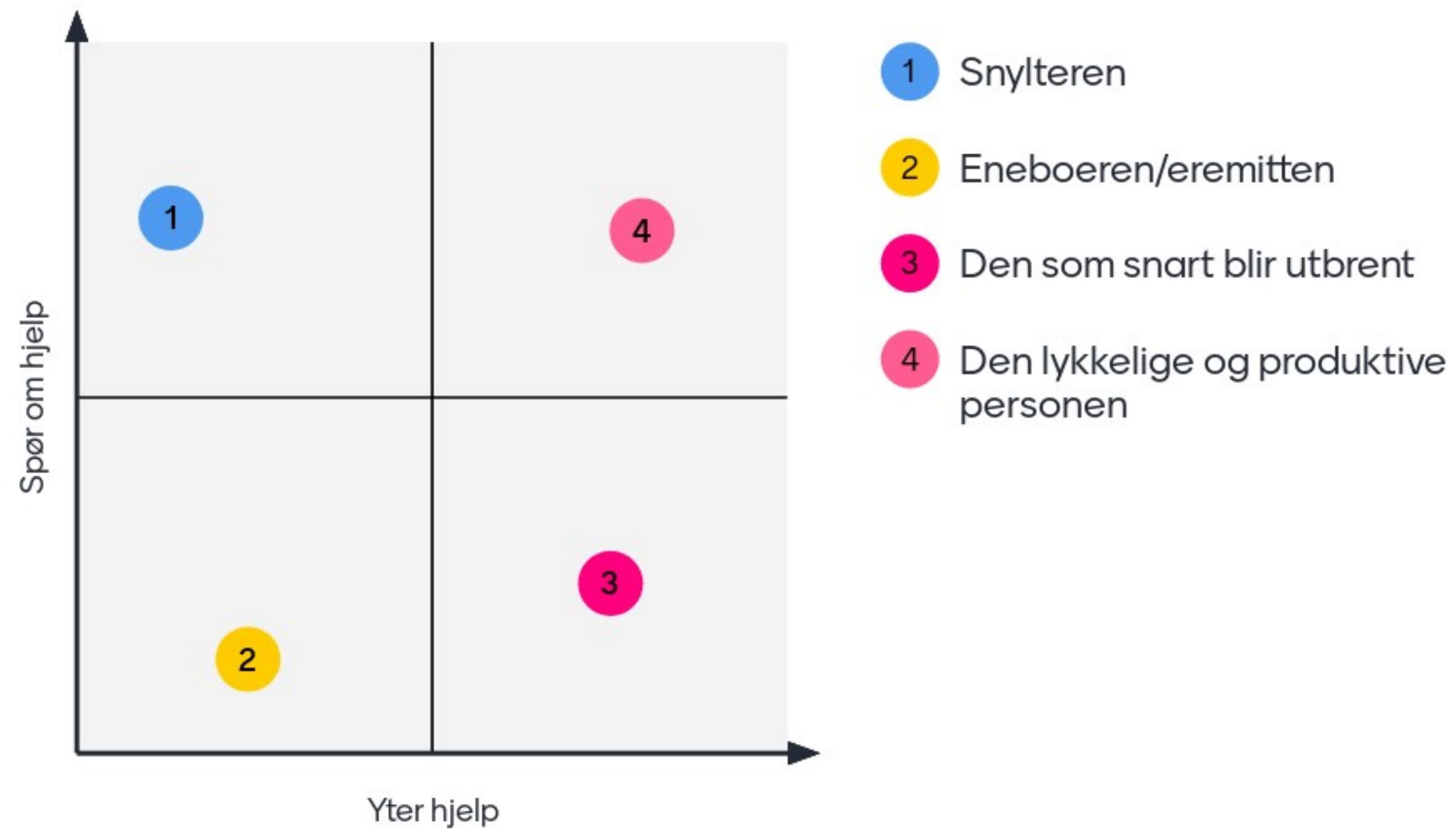
Men merk; det var ikke alle i gjerrig-gruppene som ble gjerrige



Hva tror du er vanskeligst med å komme i gang?



Spør om hjelp eller yte hjelp? Plasser de ulike typene medarbeidere



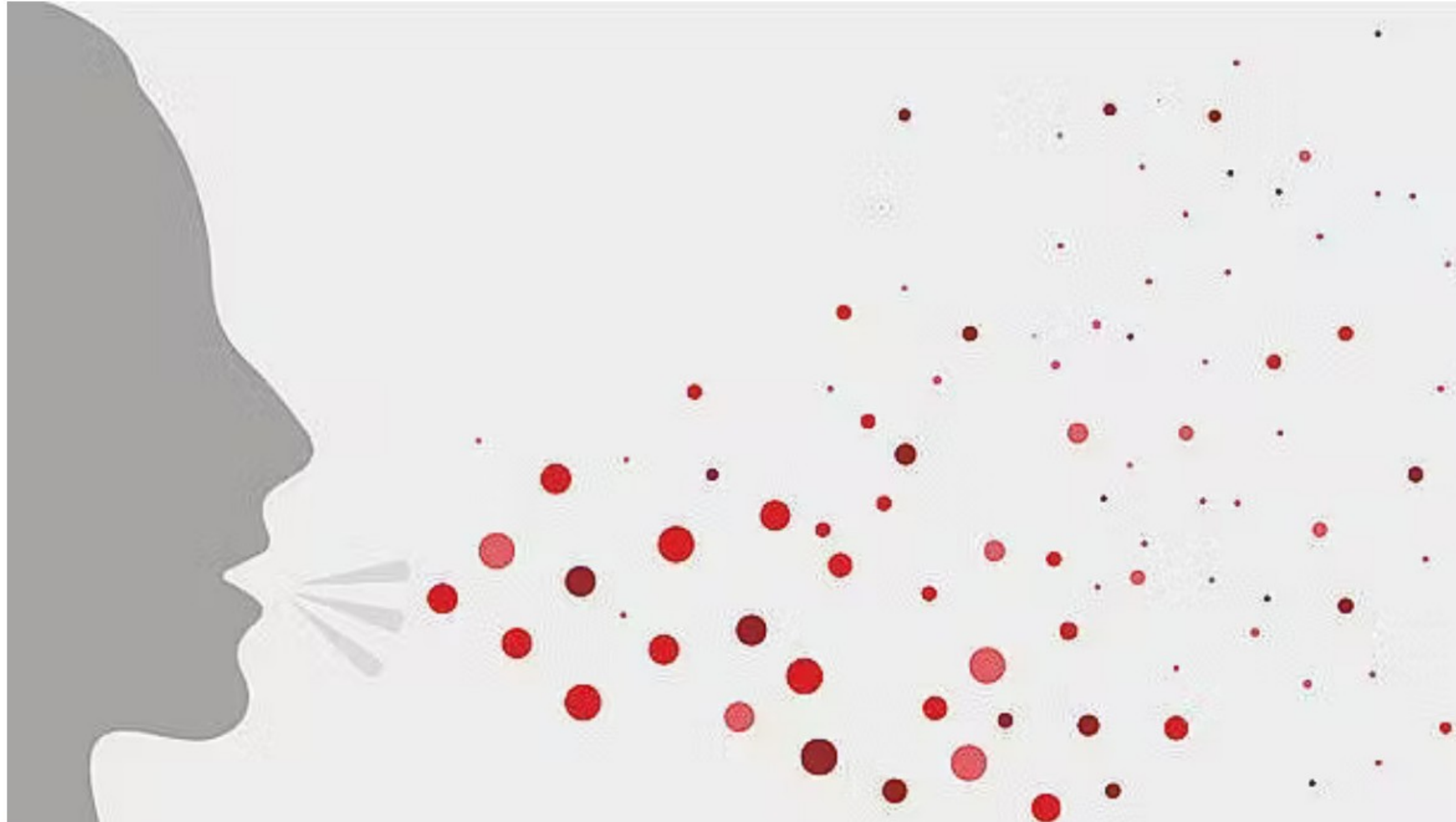
Hva burde ledere først og fremst fokusere på?



A young boy in a striped shirt and blue jeans is kneeling in a field, holding a small sapling. An adult in a red and blue plaid shirt and blue jeans is kneeling next to him, also holding the sapling. The background is a blurred field with trees. The text is overlaid on the image.

Ledere, ta med dere dette:

Hvis du tar vare på dine ansatte, så vil de ansatte ta vare på innbyggerne, så vil innbyggerne ta vare på organisasjonen.



Hva er den smittsomme ingrediensen i en god hjelpekultur?

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





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/eoj.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.

Kilder/Les mer

- Give and Take - Adam Grant
- Emotional Success - David Desteno
- Thanks a thousand, a Gratitude Journey - A. J. Jacobs

Har du en tilbakemelding på foredraget?

Utrolig bra! Tusen takk

Helt nydelig!

Veldig nyttig ✨

Inspirerende,

Takk, flott!

Veldig bra!

Veldig bra! Lett å forstå hovedpoengene og ta med seg tilbake til jobb

Nyttig, inspirerende og godt 😊

Har du en tilbakemelding på foredraget?

Fint og bra 😊👍

Relevant, morsomt, kjekt og tankevekkende.

Takk for et tankevekkende og relevant foredrag.

Relevant og godt å kjenne på at vi gjør mye riktig 😊

Alle tiders!

Veldig inspirerende. God kombinasjon av forskning og fagstoff. Godt formidlet.

Motiverende! Takk

Veldig bra og veldig motiverende 👍😊

Har du en tilbakemelding på foredraget?

Fantastisk og tankevekkende. Inspirerende.

Engasjerende

Tusen takk <3 Interessant, nyttig, en tankevekker

Veldig bra, likte god østlands dialekten.

Relevant og nyttig. Inspirerende.

Veldig inspirerende og aktuelt. Et godt påfyll som leder. Fint med gode eksempler og aktiviteter.

Inspirerende, morsomt og gripende

Faglig nyttig, morsomt og veldig inspirerende!

Har du en tilbakemelding på foredraget?

Bra foredrag. Viktige og gode poenger som jeg tar med meg tilbake til min arbeidsplass.

Et veldig givende foredrag. Har lyst til å gjennomføre noe tilsvarende med mine lærere. Tusen takk:-)

Et meget interessant og godt foredrag. Og underholdende! Du holdt oss i ånde hele tiden. Det var relevant og nyttig. Savnet bare en liten referanse til filmen Pay it forward.

Tusen takk 😊 veldig bra

Takk! Mye godt å ta med seg videre som skoleleder. Snart medarbeidersamtaler ...