

■ ■ ■ Det er ikke så sexy, men det er like fullt sant: Penger motiverer.

Motivasjonsindustrien



FREDAGSKRONIKK
OLA
KVALØY

Det er blitt et levebrød for mange, å fortelle verden at penger ikke betyr noe. Motivasjonsindustrien, med alle dens coacher og konsulenter, motivatorer og organisasjonspsykologer, spyr ut bøker og blogger med titler som «How to motivate your employees without spending a dime», «Stop Paying Bonuses: Money Doesn't Motivate Employees» og så videre.

I en av bestselgerne på markedet «Drive - The surprising truth about what motivates us», av forfatter og foredragsholder Daniel Pink, heter det: «When it comes to motivation, there's a gap between what science knows and what business does. Our current business operating system - which is built around external, carrot-and-stick motivators - doesn't work and often does harm.»

De som orker å gå forskningslitteraturen nærmere etter i sømmene, vil imidlertid få store problemer med å finne faktiske eksempler på at penger virker prestasjonsdempende i en virkelig arbeidssituasjon. Det finnes riktignok en rekke psykologiske eksperimenter og spørreundersøkelser som viser at selvrapportert motivasjon kan bli redusert når pengeincentivene øker. Men en faktisk forverring av innsats og prestasjon som følge av sterkere materielle incentiver finnes det knapt med eksempler på.

Likevel gjentas det - til det kjedsommelige: Vi tror vi blir motivert av ytre faktorer, men det er det indre som teller. At bedrifter i økende grad tar i bruk ulike materielle incentivordninger blir av motivasjonsindustrien tatt som en bekreftelse på at bedriftene trenger dem - mer enn noen gang - til å komme seg ut av uføre.

Så hva er det bedriftene ikke forstår, som motivasjonsindustrien har forstått?

Jo, de undervurderer betydningen av «mening», hevdes det. Når jobben oppfattes som meningsfull, og de ansatte selv



■ **MENING + PRESTASJONSLØNN.** Vi fant altså at mening og prestasjonslønn ikke erstatter hverandre, men derimot forsterker hverandre.

Illustrasjonsfoto: Istock

opplever seg som betydningsfulle, da har materielle incentivordninger dårlig effekt. En leder som evner å motivere sine medarbeidere med å fortelle dem hvor viktige både de og jobbene deres er, kan holde seg borte fra bonuser og andre uhumskheter.

Petra Nieken, Anja Schöttner og jeg testet denne hypotesen ved hjelp av et eksperiment. 140 studenter ved Universitetet i Bonn ble hyret inn for å gjøre en dataplottingjobb. Jobben varte i to timer og krevde nøyaktighet, konsentrasjon og kjennskap til Excel. Studentene ble (uten å vite det) delt inn i fire tilfeldige grupper. To av gruppene fikk en liten prestasjonslønn på toppen av en fastlønn, mens to av gruppene kun fikk fastlønn. Videre fikk to av gruppene en helt nøytral arbeidsbeskrivelse, mens to av gruppene fikk en «motivierende» arbeidsbeskrivelse. Den motivierende arbeidsbeskrivelsen inneholdt fire setninger i begynnelsen og fire setninger i slutten av en i alt to sider lang

instruks. Her ble studentene fortalt hvor velegnede nettopp de var til å gjøre denne dataplottingjobben, og hvorfor jobben var viktig å få utført for et forskningsteam ved Universitetet.

Resultatene er interessante. Den motivierende arbeidsbeskrivelsen, kall det pep talk, hadde positiv effekt, men først og fremst for dem som også fikk prestasjonslønn. Prestasjonslønn uten pep talk hadde imidlertid en svak negativ effekt, med blant annet mer slurv og flere feil. Prestasjonslønn i kombinasjon med peptalk ga derimot en kraftig reduksjon i antall feil. Prestasjonslønnen økte faktisk produktiviteten med hele 20 prosent og reduserte antall feil med 40 prosent - når jobben fikk et meningsinnhold.

Vi fant altså at mening og prestasjonslønn ikke erstatter hverandre, men derimot forsterker hverandre. I den grad pep talk fremmer indre motivasjon, antyder vårt eksperiment at prestasjonslønn virker bedre

når man faktisk er indre motivert.

Resultatene står således i kontrast til motivasjonsindustriens mantra om at prestasjonslønn virker best på «jordbærplukking», som de nedsettende betegnes, jobbene uten mening.

I stedet støtter resultatene opp om nyere økonomisk teori som sier at prestasjonslønn alene kan virke negativt dersom det signaliserer at jobben ikke har noen annen verdi, ingen mening, utover det rent økonomiske. Hvis man derimot - gjennom motivierende lederskap - klarer å gjøre jobben mer meningsfull, vil den negative signaleffekten forsvinne, og materielle incentivordninger ha positiv effekt.

Dette budskapet, at penger motiverer, er imidlertid ingen vinner på motivasjonsmarkedet. Det blir liksom for enkelt, at vi, kompliserte mennesker, skal la oss bevege av penger. For motivasjonsindustrien er det mer lukrativt å fortelle den beta-

lingsvillige middelklassen med de meningsfulle jobbene en annen historie.

■ *Ola Kvaløy, professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og NHH*

FLERE INNLEGG
Side 34-35



Gjestekommentar
Skrot det gamle

Erik Folven

Innlegg
Roter i alkohol-
politikken

Ivar Amundsen

Flink pike gjør syk

Willy-Tore Mørch

Byggebransjen - langt fra Formel 1

Elisabeth Aase

FREDAGSKRONIKKEN



KAREN HELENE
ULLTVEIT-MOE



MARI
REGE



ALEXANDER
CAPPELEN



SIMEN
MARKUSSEN



OLA
KVALØY



KATRINE
LØKEN



BÅRD
HARSTAD