

Jagten på motivation

Af Anna Margrethe Wegeberg Nebel, cand. Psych. Aut. Udgivet i Dansk HR, 2016

Motivation ligger i hjertet af vores samfund og tidsånd som noget uomtvisteligt positivt. Men hvordan opstår motivation hos medarbejderne, og kan du overhovedet skabe motivation?

Har du nogensinde set en stillingsannonce, hvor der efterspørges umotiverede medarbejdere, eller hvor motivation er arbejdsgiveren ligegyldig? Vi ved, at motivation kan udrette mirakler, så vi får uanede kræfter og løfter en bil, hvis det kan redde en, vi elsker. Vi ved også, at menneskers motivation kan få økonomiske hjul til at dreje og virksomheder til at overleve. På den måde giver det mening, at ordet motivation kommer af det latinske "movere, der betyder bevægelse. For motivation er sjældent tilstand, motivation er handling.

Du kan ikke styre andres motivation

Ledere og medarbejdere handler ofte i forlængelse af et instrumentelt syn på motivation, men motivation kan ikke skabes eller styres. Til gengæld kan en subjektivt oplevet mening sammen med oplevelsen af at have kompetence gøre, at motivation opstår hos en medarbejder. Det kan du læse mere om her.

Hvad er motivation?

Med en lille case vil jeg tegne et dilemma op for dig. Dilemmaet er, at hvad du oplever som motiverende, ikke nødvendigvis er motiverende for dine omgivelser:

Din bedste ven er blevet alvorligt syg. Livstruende. Han lever ikke det sundeste liv, er en livsnyder, der elsker at balancere på kanten. Du plejede at være der sammen med ham i alt det sjove. Du elsker ham og ved, at skal den behandling, han modtager, virke, skal han ændre livsstil. Slut med smøger og vilde fester. Han skal tabe sig og afstå fra det, som han oplever som livsværdi. Det vil han ikke. Her er du pinefuldt motiveret på hans vegne, men det er han ikke.

Vi kender udmærket til situationer, hvor vores blik på en sag motiverer os voldsomt til at handle, gøre noget, forsøge at overbevise nogen eller presse dem til at se eller forstå. Men *modparten*, den person, det virkelig gælder, er uimodtagelig. Og motivation kan ikke overføres 1:1.

Motivation kan tage mange former

Det samme dilemma finder vi i arbejdslivet: Vi ønsker at motivere andre og skabe motivation samtidig med, at vi ved, at vores egen motivation ikke sådan er at styre. Den er et løsgående missil, som vi kan

gribes af, modstå eller overgive os til, men aldrig helt regne ud. Vi kan ikke tanke 40 ltr. motivation på hverken os selv eller vores medarbejdere, som vi tanker benzin på vores bil.

Iflg. Rosdahl, der arbejder med og har skrevet om Den motiverende samtale, tager motivation vidt forskellig form, men den er altid til stede i et menneske. At trække vejret er måske det mindste, og dog meget sejlivede tegn på motivation. At tage på arbejde hver dag er udtryk for motivation. At blive hjemme er, måske overraskende, også motivation. Det er udtryk for en anden motivation, måske mod en sundere work-life balance. At stræbe efter de sværeste opgaver er motivation. At sige nej til de sværeste opgaver er også motivation: måske motivation for et bæredygtigt familieliv eller en passende balance mellem støtte og udfordring.

Motivation handler om mening

Det interessante er, at vores motivation peger mod noget, der er vigtigt og meningsfuldt for os.

Motivation handler om mening på to niveauer:

- 1) Mening som det, at noget er vigtigt og værdifuldt for mig
- 2) Mening i et mere praktisk perspektiv: Kan jeg magte opgaven? Har jeg ressourcerne og kompetencerne?

Mening starter ofte med en indsigt eller idé, der tænder en gnist og skaber motivation til at handle. En handling, der finder sted på baggrund af motivation, er dermed særlig insisterende, fordi den ikke bare udføres som en rutinehandling. Flere teoretikere bakker op her: Kan vi koble vores handlinger til noget, der giver mening og værdi for os, opstår motivationen men også vedholdenhed, der understøtter handlingen, selv hvis motivationen, der kan være flygtig og omskiftelig, skulle dale (Gørtz og Prehn, 2008; Prehn og Fredens, 2011; Rosdahl, 2013).

Undersøg medarbejdernes værdier

Vil man som leder gerne bygge på den motivation, der allerede er til stede hos ens medarbejdere, kan man starte med at undersøge, hvad i arbejdslivet eller opgaverne, der giver mening for den enkelte, samt hvilke værdier dette kobler sig til. Er det eksempelvis at lære nyt? Er det at skabe værdi for andre? Er det at levere god service til alle? Er det at tjene penge og dermed sørge for sin familie? Er det at kunne opretholde en levestandard med spændende rejser? Dette giver samtidig et bud på, hvorfor det er vigtigt for mig at lykkes i forhold til mit arbejde.

Det skal være tro på tingene

Dernæst kommer det praktiske ben: troen på, at man har gode chancer for at lykkes, når man begynder at handle. Er der kompetencer, ressourcer eller støtte til stede, der højner sandsynligheden for succes?

Følgende graf illustrerer dette syn på motivation:



(Miller, 2005)

Efter i en samtale at have arbejdet med en opgaves eller handlings vigtighed, vil det i følge motivationsgrafen være klogt af lederen at undersøge, hvilken støtte, medarbejderen har brug for, for at kunne løse opgaven godt. Man kan tale om, at niveauet af henholdsvis udfordring og støtte skal gå hånd i hånd, hvis medarbejderen skal trives med sin opgave. Er udfordringerne store (individuelt bedømt), har medarbejderen tilsvarende brug for et højere niveau af støtte for at klare sig godt igennem. Støtte kan være opmærksomhed, en mentor, coaching, anerkendelse, ros, et godt råd el. lign. Tag aldrig for givet, at du ved, hvilken type støtte, medarbejderen har behov for, men spørg.

Lad medarbejderen kende spillereglerne

Motivation hænger tæt sammen med begrebet empowerment eller det, at kende sit råderum som medarbejder (Om 4R: Borch og Molly, 2010). Hvis jeg spiller brætspillet Matador uden at kende reglerne for, hvornår jeg ryger i fængsel, afkræves afgifter eller taber, bliver jeg en meget forsigtig og sikkert også frustreret spiller. Kender jeg reglerne, ved hvordan man vinder spillet og hvad jeg kan forvente fra mine medspillere, så tegner der sig et tydeligt råderum, hvor jeg kan tage initiativ, lægge strategi, udvikle min stil og tør forsøge mig frem.

Motivation hænger sammen med, at jeg som medarbejder finder formålet med mine opgaver vigtige eller meningsfulde, og at jeg tror på, jeg kan udføre dem.

Motivationens fædrene ophav: Ambivalens

Som allerede beskrevet indebærer dette agile og ikke-instrumentelle syn på motivation, at motivation ikke er noget, man kan skabe eller fikse. Har du "blot" brug for medarbejdere, der udfører en opgave uden at stille spørgsmål, har du groft sagt ikke brug for, at de er motiverede. De skal bare føle sig ordentligt behandlede. Men vil du have medarbejdere, der kan tænke med og ud af boksen, arbejde i og med relationer og skabe en fremtid, mennesker kan se sig selv i, så er du afhængig af at koble an til den motivation, de bærer på. I jagten på motivationen er det derfor relevant at kende til motivationens fædrene ophav: Ambivalensen.

At være ambivalent betyder, at man er splittet, fordi begge sider af en sag, man overvejer, har værdi:

- Jeg vil gerne have nye arbejdsopgaver, men på den anden side vil jeg gerne specialisere mig.
- Jeg elsker mit job men jeg har også lyst til at prøve noget nyt.
- Jeg vil gerne arbejde mere, men jeg synes også, min familie har særligt brug for mig lige nu.

Happy hour på motivation

Ambivalens er en normal reaktion, når vi står over for valg. Det er ikke et sygdomstegn eller en defekt. Den handler ikke om mangel på motivation, snarere kan man sige, at med ambivalens er der *happy hour* på motivation.

Ambivalens kan føre til afklaring og beslutningskraft, men kan desværre også gøre os passive og handlingslammede. Et godt spørgsmål er derfor: Hvordan kan du arbejde med ambivalens? Når vi oplever ambivalens hos andre, vil vi typisk enten trække os og give personen tid, eller forsøge direkte eller indirekte at overbevise personen eller måske diktere en bestemt adfærd. I leder-medarbejder-relationer er der naturligvis situationer, hvor lederen har et særligt beslutningsansvar, men gribes der for hurtigt eller ofte til ovenstående typer af adfærd, kan det ske på bekostning af motivation, der på sigt kunne have understøttet god trivsel.

Få styr på plus og minus

Et skridt til at afklare ambivalens i situationer, hvor medarbejderen reelt har et råderum, er at give stemme til begge sider af sagen. Oplist sammen med din medarbejder på en plus/minus liste, hvilke

fordele og ulemper, der er ved de forskellige sider af sagen. Udforsk dem nysgerrigt sammen, uden at du gør dig til fortalere for den ene side af sagen. Ambivalens er ofte kendetegnet af en oplevelse af rod i hovedet, så listen tilbyder klarhed og overblik, hvilket til tider er den bedste håndsækning, man kan tilbyde. I kølvandet på overblikket, kan man forsøge at koble an til grafen med vigtighed (mening og værdier) og troen på egne evner (kompetencer og ressourcer). Her vil det være naturligt at spørge: Hvilken af de forskellige veje at gå, ligger bedst i tråd med noget, der er vigtigt for dig? Og hvilken støtte har du brug for?

Spørg og kom tættere på motivationen

I jagten på motivation er der intet quick fix eller one-size-fits-all. Men de fleste af os kan genkende motivation, når vi ser det. Du kunne derfor starte med at spørge de medarbejdere, der går til arbejdet med lys i øjnene, hvad der motiverer dem lige nu. Måske vil de svare noget af det samme, som denne artikel peger på, måske noget helt andet. Du kan kun blive klogere ved at spørge.