

OM MOTIVATION

Af Pia Petersen og Henrik Sternberg





Viljestyrke fortrænger glæde, som er en forudsætning for effektivitet og kreativitet.

Stessforsker, hørt i radioen januar 2010

I vores forrige artikel "Det Effektive Team" begyndte vi en undersøgelse af, hvad effektive teams er og hvordan man i projekter og organisationer kan skabe betingelser for effektive teams. I denne artikel vil vi med udgangspunkt i Daniel Pinks talk om motivationsvidenskab (set på TEDblog) diskutere forskellen mellem, hvad videnskaben ved om, hvad der skaber motivation hos mennesker og hvad vi generelt gør i virksomhederne for at motivere medarbejdere.

Et kendt eksperiment er Karl Duncker's "the candle problem" fra 1945. Forsøgspersoner får udleveret et lys, en æske tændstikker og en æske tegnestifter. Opgaven er at sætte lyset fast på væggen, så stearinen ikke drypper på bordet når lyset tændes. Løsningen er at anvende tændstikæskan, og sætte den fast på væggen med tegnestifterne og sætte lyset heri. Problemet er at "tænke ud af boksen". Opgaven løses væsentligt hurtigere, hvis grupperne får tændstikkerne lagt ved siden af æsken, da det på den måde synliggøres, at æsken i sig selv er en del af opstillingen, og ikke blot en "usynlig" del af tændstikkerne.

Det samme eksperiment er blevet udført af Sam Glucksberg, men med den ændring, at der nu indføres belønning for løsningen. I den første gruppe bliver forsøgspersonerne bedt om at teste, hvor lang tid det i gennemsnit tager for almindelige mennesker at løse den type opgaver. I den anden gruppe blev der udlovet belønning til alle, der ligger i den hurtigste ¼-del og en yderligere belønning til den hurtigste.

På baggrund af vores praksis i forretningsverdenen med bonusordninger og performancemålinger, må det være forventet at gruppe to vil klare sig bedst. Men alle gennemførte forsøg gennem de seneste 40 år viser det modsatte – hver gang: Ydrestyret motivation fjerner kreativiteten og dermed kvaliteten af arbejdet. Ydrestyringen som "pisk og gulerodsmodeller" får deltagerne til at indsnævre deres fokus, så de ikke kan se andre og nye perspektiver. For opgaver, der er rutineprægede, som når eksperimentet gennemføres med tændstikkerne lagt ved siden af æsken, virker belønningsmodellen udmærket, men for alle kreative, konceptuelle opgaver virker ydrestyring enten ikke eller som oftest negativt på udførelsen.

Daniel Pinks pointe er, at de mønstre og teknikker vi benytter os af til at forbedre ydeevnen for medarbejdere i vores virksomheder i dag er styret af gammel og udokumenteret viden, der i bedste fald kun er relevant for rutinepræget arbejde. For langt størstedelen af det arbejde vi udfører i dag stiller krav om motivation og kreativitet, og dér virker ydrestyrede motivationsmodeller ikke. Det er indrestyrede motivationsmodeller, der er effektive ved den slags arbejde.

Indrestyret motivation bygger på Autonomi, Kompetencer og Formål.

Autonomi eller selvstyring er en drivkraft, fordi vi har et grundlæggende behov for at kontrollere vores eget liv. I virksomhedssammenhæng kan "management" fungere fint når målet er overholdelse af regler, men hvis intentionen er engagement, er selvstyring en bedre løsning. Hvis vi skal kunne arbejde effektivt, skal vi i en eller anden udstrækning have kontrol over vores egen tid, medindflydelse på de opgaver vi løser, hvordan vi løser dem og indflydelse på det team vi arbejder i.

I virksomheder, der i dag anvender indrestyrede motivationsmodeller, viser det sig at være overordentligt effektivt. Hos Google f.eks. har alle udviklere "20% tid", hvilket betyder at en dag om ugen kan medarbejderne lave det de vil, og på den måde de vil. Et synligt resultat er, at ca. halvdelen af alle de funktioner Google har i dag er udviklet i medarbejdernes "20% tid".

Og flere virksomheder, bl.a. Best Buy, anvender i dag ROWE ("Results-Only" Work Environment) med stor succes. Her er der ikke andre regler end at medarbejdere bliver målt på deres resultater. Ikke på hvornår de arbejder, hvornår de arbejder eller hvor de arbejder.

Udviklingen af vores **kompetencer** er styret af vores indbyggede lyst til at blive bedre og bedre til det, som giver mening. Hvis der er et tydeligt og forståeligt formål, hvor vi kan se os selv og vores arbejdsindsats i en større sammenhæng, vil vi i lang højere grad gøre det, der skal til for at nå målet, end hvis opgaven, tiden og teknikkerne er dikterede ved ydrestyring.



Dustin Wax giver i et indlæg på LifeHack dette bud på 5 indrestyrede motivationsfaktorer. Disse faktorer er styrende for hvad vi vælger at bruge vores liv på, og jo mere opmærksom vi er på dem, jo lettere er det at blive motiveret.

Hav en mission

Vær opmærksom på hvad det er der "giver mening" i dit liv. Specielt følelsen af at bidrage med noget til verden er en motivationsfaktor. Vi vil alle sammen gerne være med til at gøre verden til et bedre sted at være.

Mål dine forbedringer

Det er motiverende for os "at blive bedre mennesker", at blive bedre til at gøre det, som giver mening for os. Så jo mere synlige vi kan gøre vores mål om f.eks. at blive bedre mennesker, jo lettere er det at lade os motivere af vores fremskridt.

Læring skal være et primært mål

At blive bedre til at gøre det, der giver mening, er ofte belønning i sig selv, men også selve læringsprocessen kan være vores motivator. Hvis ikke det i situationen er klart, hvad det er vi lærer, er det en god idé, at gøre det eksplicit. Beskriv præcist, hvad det er du gerne vil lære ved at gennemføre en bestemt opgave, så vil motivationsfaktoren stige.

Kend dit liv

Hvis du lægger mærke til, hvad det er der driver dig, hvad det er der får dig ud af sengen om morgenen og hvad holder dig vågen om natten, har du en god kilde til motivation.

Adskil arbejde fra belønning

Når vi har motivationsproblemer med hensyn til vores arbejde, kan vi have tendens til at love os selv en belønning, som vi kan få, når vi er færdige. En pause, en ekstra kop kaffe, eller hvad det nu kan være. Denne adskillelse af arbejde og belønning styrker vores opfattelse af, at det ikke er arbejdet der er motiverende, og giver os anledning til at lade os distrahere fra det. Her er det selve sproget vi bruger, der er nøglen. Det er ikke arbejdet i sig selv, men vores relation til det, der kan være motiverende. Det er det arbejde vi VÆLGER at udføre, der får den højeste prioritet hos os selv.

I relation til vores undersøgelse af det effektive team, kan vi sige at disse tanker om indrestyrede motivationsmodeller passer godt ind i vores beskrivelse i sidste artikel af effektive teams som "CAS" (complex adaptive systems). CAS er i sig selv indrestyrede, indeholdende

alle de funktioner og redskaber der skal til for at løse de opgaver, der hører til teamets formål. I jo højere grad et teams opgaver eller midler til at løse dem bliver tolket og defineret udefra, jo mindre sandsynligt er det at det vil kunne fungere som et "Effektivt Team."



Agil Procesforbedring

Postadresse:
Strandvejen 16C, 2.th. 2100 København Ø

Kontor:
Allerød Stationsvej 4, 3450 Allerød

Telefon: +45 36 16 77 02
www.agil-procesforbedring.dk
mail@agil-procesforbedring.dk