

Hvad er motivation?

Ordet motivation stammer fra det latinske "movere", som betyder at bevæge eller at flytte.

Ud fra et ledelsesperspektiv kan det at motivere defineres på følgende måde: "At motivere er en proces, som skaber og fastholder en målrettet adfærd, der i sidste ende skal resultere i, at en person præsterer noget bestemt." Motivationsteorierne arbejder derfor med at forstå og forklare, hvorfor og hvordan vi bliver motiverede.



Ydre og indre motivation

I motivationsteorierne arbejdes der med ydre og indre motivationsfaktorer. Med det menes, at mennesker kan være motiveret af ydre faktorer eller indre faktorer. Er man ydre-motiveret, går man op i løn, bonus, forfremmelse og anerkendelse fra chefen – et job er midlet til at opnå noget, der ligger uden for selve jobbeskrivelsen.

Er man indre-motiveret, er man "tændt" på sit job og får en positiv indre følelse ved at gøre sit job godt. Det kan for eksempel være den positive følelse, du oplever ved at opfylde et kald, en mission eller en professionel standard – at gøre det rigtige og gøre det rigtigt.

Som de to eksempler viser, er motivation noget, der kan komme indefra eller udefra. Det kan være i form af et "kald" – at man gør noget, der er noget værd for andre, eller fordi man lever op til sine egne idealer. Det kan være i form af opnåelse af noget konkret og målbart, man ikke havde før; en bonusordning, en forfremmelse eller chefens ros.

For mange ledere er lykken en medarbejder, der er indre-motiveret. Den dedikerede medarbejder giver plusser på bundlinjen! Men hvordan skaber man den indre motivation – og hvorfor er den så vigtig?

Ydre og indre motivation

I motivationsteorierne arbejdes der med ydre og indre motivationsfaktorer. Med det menes, at mennesker kan være motiveret af ydre faktorer eller indre faktorer. Er man ydre-motiveret, går man op i løn, bonus, forfremmelse og anerkendelse fra chefen – et job er midlet til at opnå noget, der ligger uden for selve jobbeskrivelsen.

Er man indre-motiveret, er man "tændt" på sit job og får en positiv indre følelse ved at gøre sit job godt. Det kan for eksempel være den positive følelse, du oplever ved at opfylde et kald, en mission eller en professionel standard – at gøre det rigtige og gøre det rigtigt.

Som de to eksempler viser, er motivation noget, der kan komme indefra eller udefra. Det kan være i form af et "kald" – at man gør noget, der er noget værd for andre, eller fordi man lever op til sine egne idealer. Det kan være i form af opnåelse af noget konkret og målbart, man ikke havde før; en bonusordning, en forfremmelse eller chefens ros.

For mange ledere er lykken en medarbejder, der er indre-motiveret. Den dedikerede medarbejder giver plusser på bundlinjen! Men hvordan skaber man den indre motivation – og hvorfor er den så vigtig?

Professor Beate Jelstad påpeger, at både ydre og indre faktorer påvirker motivationen: Det er motiverende, når opgaverne er sjove, spændende og udfordrende. Men det er også motiverende, at arbejdspladsen for eksempel har en god kantine og pasningsordning til børnene.

Hendes undersøgelser viser dog, at der ikke er tvivl om, at det er den indre motivation, der skaber de bedste resultater.

Der er tre ting, der særligt øger den indre motivation:

- Medindflydelse. Det betyder, at chefen skal holde sig væk fra detaljestyling og kontrol.
- Et positivt socialt tilhørsforhold til kolleger og chef. Det kan opnås ved, at lederen giver konstruktiv feedback på opgaver frem for at tie, og ved at sørge for et godt arbejdsmiljø.
- Passende udfordringer. Det er ledelsens ansvar at finde de opgaver, der passer til medarbejderens niveau – er de for svære, virker det demotiverende.

Behovsteorierne

Behovsteorierne fokuserer på, hvad der motiverer den enkelte. Her prøver man at identificere individers behov, og hvilke mål de er villige til at arbejde for, for at få dem opfyldt. Behovsteorierne prøver altså at finde de faktorer, der fremmer en ønsket adfærd.

Et behov kan karakteriseres som en fysiologisk eller psykologisk mangeltilstand, som individet søger at få opfyldt.

De tre mest kendte behovsteorier er:

- Maslows behovsteori
- Alderfers ERG-teori
- Herzbergs to-faktor-teori

Maslows behovsteori

Psykologen Abraham Maslow opstillede i 1943 nu berømte hierarkiske behovsteori. Til trods for hans teori er baseret på observationer af nogle neurotiske patienter, er den siden blevet brugt til forklare næsten ethvert aspekt af et menneskes og adfærd.

Motivation er i Maslows behovsteori en funktion fem basale behov: behov for fysiologisk opretholdelse, sikkerhed, kærlighed, præstation selvrealisering. Behovene er ifølge Maslow hierarkiske. Det vil sige, at behovet for fysiologisk opretholdelse skal være opfyldt, før behovet for sikkerhed virker motiverende. Han mente med andre ord, at man kunne forudsige, hvad der motiverer et menneske ud fra en "step-by-step"-logik. Når ét niveau i hierarkiet er opfyldt, vil der være motivation for at opnå det næste.



Hvilke problemer er der med Maslows behovsteori?

- Medarbejderne behøver ikke nødvendigvis at få deres behov opfyldt på arbejdspladsen.
- Vi ved ikke, hvor lang tid der går fra et behovstrin er opfyldt, til det næste virker motiverende.
- Vi ved ikke, hvornår et opfyldt behovstrin begynder at miste sin motivationsfaktor.
- Teorien er universalistisk og antager, at den passer på alle – den tager altså ikke højde for forskelle hos individer, kulturer eller et lands økonomiske udviklingstrin eller økonomiske konjunkturer.
- Den samme belønning kan opfylde to forskellige behov – for eksempel kan en høj løn både opfylde et fysiske behov og behovet for påskønnelse.

Grundantagelsen i teorien er, at individet bliver motiveret ved forventningen om at få tilfredsstillet et behov. Men det er ikke bevist, at jobtilfredshed fører til bedre performance på arbejdet.

Mennesker og liv er forskellige – to mennesker på samme behovstrin kan være motiveret af vidt forskellige faktorer og med vidt forskellig styrke.

Til trods for kritikken er det lykkedes at finde nogle interessante tendenser på baggrund af teorien: Det viser sig, at ledere, der er placeret højt i en virksomheds hierarki, lægger meget vægt på autonomi og selvrealisering i jobbet. Og som en undersøgelse viser, er det for eksempel ikke nok at give højtuddannede it-medarbejdere en højere løn som motivator – der skal medbestemmelse, ansvar og udvikling til.

Selvrealisering	Meningsfulde opgaver, plads til innovation, kreativitet og udvikling.
Påskønnelse	Anerkende præstationer, uddeleger opgaver og ansvar, skab statussymboler
Sociale behov	Skabe en positiv gruppedynamik, så der opstår en følelse af accept, tilhørsforhold og samarbejde.
Sikkerhed	Sikkerhed på arbejdspladsen, relativ jobsikkerhed og kontrakter
Fysiske behov	Frokostpauser, kaffepauser, minimumsløn