



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 4 – 2011

**Tema:**

**Motivation – hvad er det i grunden, som bæredygtigt motiverer os?**

## Motivation – opgradering til version 3.0!

*Pisk og gulerod er yt. "Motivation" handler om, at grundholdningen til arbejde i dag skal opgraderes til selvstyring, mestring og formål.*

Så kort præsenterer forfatteren Daniel H. Pink på Twitter hovedbudskabet fra sin store bog, som nu er oversat til dansk og hedder "Motivation – den overraskende sandhed om hvad der motiverer os". På Twitter må man jo maksimalt skrive 140 karakterer!

Der ligger både benspænd – og uanede muligheder i motivation. Hhv. den forkerte og den rigtige.

Det er afgørende for lederen at vælge rigtigt her, for det sætter dybde og varige spor...

Det skal vi se nærmere på i dette nummer af Opdateret Lederskab.

*God læselyst!*

## Tre vigtige elementer i Motivation

Mennesker er forskellige. Som ledere er forskellige, så er medarbejdere det også. Skal man behandle medarbejdere ens, må de be-

handles forskelligt! Her er muligheden – og udfordringen for lederen.

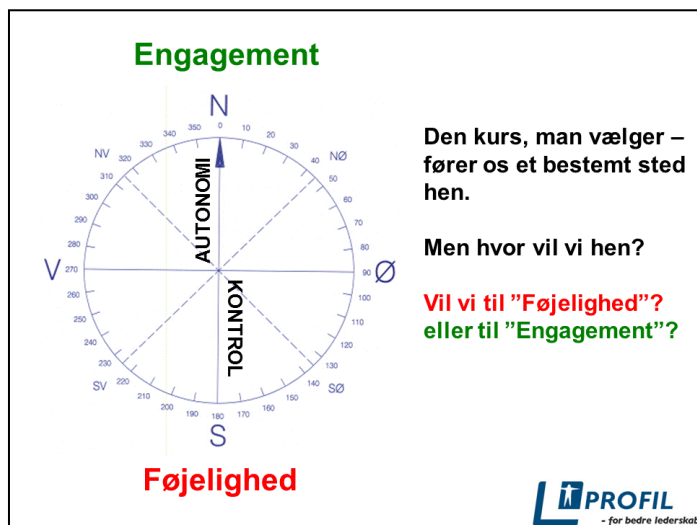
Nyere adfærdsforskning peger samstemmende på i det mindste tre elementer af vital betydning for motivation og det drive, som sætter en i stand til at udføre det excellente:

1. Lysten til selv at styre i sit liv, også sit arbejdsliv. Man kunne kalde det "autonomi"
2. Den indre kraft i mennesket, som driver en i retning af løbende forbedring på vejen mod det fuldkomne. Løbende forbedring, mestring.
3. At jeg ser mening og formål med det, jeg gør. Så jeg også derved udfordres på alle niveauer i min personlighed.

Lad os se lidt nærmere på de tre dele.

## Lysten til selv at styre, autonomi

Enhver leder må stille sig nogle fundamentale kompas-spørgsmål i omgangen med sine medarbejdere: *Hvor ønsker jeg, at vi skal føres hen? Kurs og Mål hænger sammen:*





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Er mit dybeste ønske, at mine medarbejdere bliver ”føjelige” – så skal jeg bare stille det indre kompas på ”Kontrol”. Så føres jeg automatisk til føjelighed – for de medarbejdere, som ikke allerede er rejst!

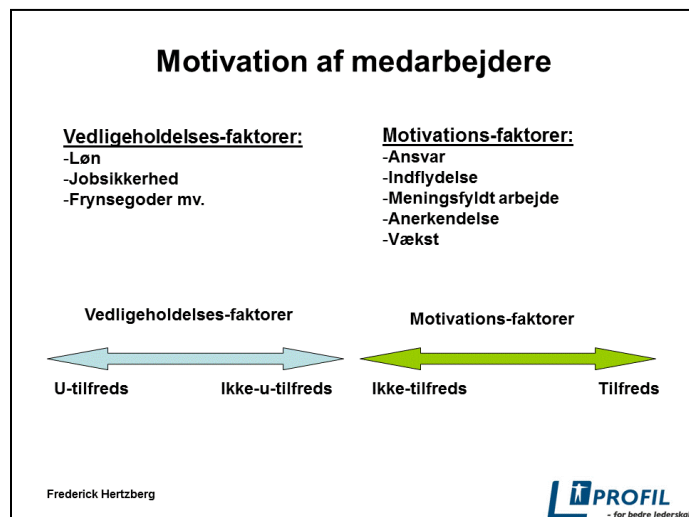
Er mit dybeste ønske derimod, at mine medarbejdere sættes fri til engagement og ægte drive, så skal jeg stille det indre kompas på ”autonomi”. Så føres jeg automatisk i retning af mere engagement og dynamik i dagligdagen for mine medarbejdere.

Med autonomi – forstår vi ikke total kaotisk laissez-faire-ledelse. Slet ikke!

Hvad mener vi så?

**Først og fremmest** bygger det på erkendelsen af, at ydre motivationsfaktorer ikke er tilstrækkelige i dag. Hverken de biologiske som sult, tørst og sex, eller de belønningsmæssige, som penge, frynsegoder, statussymboler – er som ydre motivationsfaktorer tilstrækkelige til i dag for alvor at gøre den afgørende forskel. Kun på den meget korte bane - måske. Men på den halv-lange og helt lange bane holder de ikke en meter som motivationsfaktorer, jf. Frederick Hertzbergs forskning!

Hertzberg kalder disse faktorer for ”hygiejnefaktorer”, vedligeholdelsesfaktorer, som højest kan bevæge fra *u-tilfredshed* til *ikke-u-tilfredshed*.



De ægte motivationsfaktorer, som kan bevæge medarbejdere fra *ikke-tilfredshed* – til *tilfredshed* er derimod noget andet, som rimer på ”autonomi”:

- Ansvar
- Indflydelse
- Meningsfyldt arbejde (Formål)
- Anerkendelse
- Vækst (Mestring)

**Dernæst** bygger det på erkendelsen af den drivkraft og dynamik, der ligger i, at den enkelte medarbejder får ejerskab. Ejerskab – i forhold til sig selv, sin egen medvirken i opgaveløsningen og den løbende forbedring og kompetenceudrustning på jobbet - og ejerskab i forhold til den mening og det helhedssyn der er på arbejdet, produktet og funktionerne omkring.

Edward L. Deci og Richard M. Ryan har forsket i dette ved Rochester Universitet og dokumenteret, at den enkeltes oplevelse af selvbestemmelse (autonomi) i sit projekt har dra-

## Pisk og gulerod - de 7 dødelige mangler

1. De kan slukke indre motivation
2. De kan mindske præstationen
3. De kan kvæle kreativiteten
4. De kan fortrænge god adfærd
5. De kan opmuntre til snyd, smutveje og uetisk adfærd
6. De kan blive vanedannende
7. De kan afføde kortsigtet tænkning

Daniel H. Pink: Motivation, 2011





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

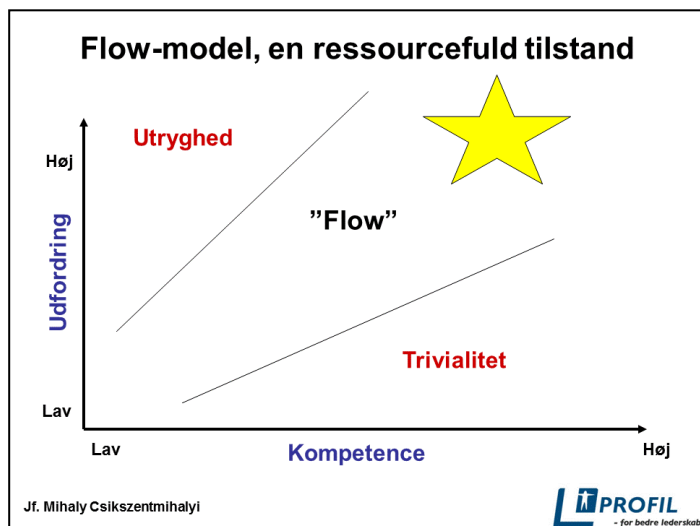
matisk betydning for den enkeltes bidrag til præstationer og holdninger i et team. Ja, det er nøglen til større helhedsforståelse, udholdenhed, produktivitet, psykisk velvære – og det giver færre udbrændte!

Sådan!

Autonomien har flere aspekter, som skal tænkes med ind:

- Opgaven og opgavens løsning, tilrettelæggelse og evaluering
- Tiden og anvendelsen af den
- Teknik, dvs. selv bidrage til at tilrettelægge den måde, de arbejder på
- Team

Vedr. tiden, så viser mange studier, at ”kvalitetstid” opstår, når jeg netop arbejder med en opgave, som jeg brænder for og på et tidspunkt, hvor jeg kan være i ”flow”. Har ro til selv at tilrettelægge rammerne...



Den ungarskfødte forsker, professor Mihaly Csikszentmihaly har introduceret ”flow-tilstanden” som den tilstand, hvor ydre og indre forhold betinger, at jeg netop nu er i en

særlig ressourcefuld tilstand og kan yde mit maksimale uden at det føles belastende. Altså noget med at ”glemme tid og sted”.

Kvalitetstid er – når jeg på den måde er i flow.

Lederens opgave er at give medarbejderne muligheder for regelmæssige flow-tilstande.

Flere videns-virksomheder har indført en dag om ugen, hvor deres medarbejdere må arbejde med præcis de opgaver, de har lyst til – og sammen med dem, de har lyst til. Og deres konklusioner er entydige: *Produktiviteten stiger markant, og innovationen trives!*

## Løbende forbedring, mestring

Det handler her om den indre kraft i mennesket, som driver en i retning af løbende forbedring på vejen mod det fuldkomne. Løbende forbedring, mestring.

Lederen må gøre alt for at kende og forstå de kræfter, som sætter en medarbejder fri til denne følelse. For her ligger guldet – både menneskeligt og materielt!

Vi skal have fat i kompasset på side 1 her. Den eneste måde at frembringe denne mestring på – hedder: via engagement!

Lederen må således gøre alt for at skabe de rette rammer for engagement. Og engagement rimer på ”flow”, den ressourcefulde tilstand.

Pink beskriver mestring – ud fra tre vinkler

- Som en indstilling på det mentale plan: realistisk vurdering af, at mine kompetencer til stadighed kan forfines og forbedres
- Som en smerte, der kræver hårdt arbejde og slid. Ingen sportsstjerne



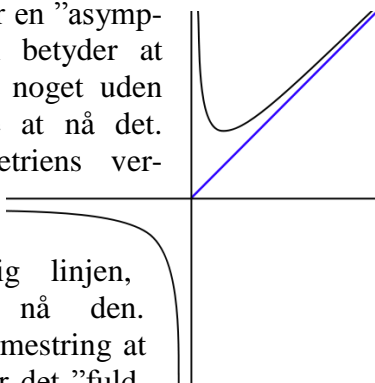
# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

kommer sovende til sine resultater. Dagen i træningslokalet er bagsiden af at stå på sejrsskammelen! Sådan også med udvikling af kompetencerne på vej mod mestring!

- Mestring er en "asymptote", som betyder at nærme sig noget uden nogensinde at nå det. Fra geometriens verden: en kurve som nærmer sig linjen, uden at nå den. Således er mestring at stræbe efter det "fuldkomne".



Først og sidst er det afgørende, at motivationen i denne fase sigter på, at den enkelte medarbejder tager ansvar for egen læring og udvikling. Det er yderst vigtigt!

## Den dybere mening, formålet

Hugger vi sten – eller bygger vi katedraler?



Vi bygger katedraler...

Antonio Gaudís mesterværk La Sagrada Família, Barcelona

**PROFIL**  
- for bedre lederskab

Det var Jan Carlzons udfordring via sin lille anekdote i bogen "Riv pyramiderne ned", hvor han fortæller om de to munke, som hele deres liv havde siddet i stenbruddet og hugget sten fra morgen til aften. Da de blev spurgt, hvad de laver, svarede den første støvet og trist: Jeg hugger sten. Mens den anden lyste op i et stort smil og sagde: Jeg bygger katedraler!

Jan Carlzons pointe er: De to munke har haft to forskellige chefer. Den ene har sat medarbejderen til at hugge sten – flere i dag end i går. Den anden har haft en leder, som har taget ham med ind til Köln og vist ham Kölnerdomen og sagt: det er sådan en her, vi sammen skal have bygget. Han så mening og perspektiv med sit job, og det påvirkede ham selv, hans omgivelser og hans arbejde...

Profitmaksimering – er hastigt ved at blive suppleret af: formålsmaksimering på mange arbejdspladser. Og det er godt. Den mening og de personlige mål, som den enkelte ser i sit møde med virksomheden – udgør en kæmpe mulighed og et potentiale for vækst og udvikling, som kan danne højst overraskende og udfordrende synteser, hvis egne meningsbilleder kan få lov at leve og suppleres ind i virksomhedens billeder!

## Vi må opgradere styresystemet til Motivation 3.0

Mens Motivation 1.0. handlede ud fra de forudsætninger, at vi er biologiske skabninger, som motiveres af faktorer for overlevelse og for at stille behov for sult, tørst og sex. Så var Motivation 2.0. mere fokuseret på, at vi også var skabninger, der reagerede på ydre faktorer som belønning/straf: penge, frynsegoder, statussymboler o.l.





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Motivation 3.0. går et helt afgørende og nødvendigt skridt videre og peger på sammenhængen til *de indre motivationsfaktorer* som f.eks.: Ansvar, Indflydelse, Menighedsfyldt arbejde (Formål), Anerkendelse, Vækst (Mestring).

Vejen til at realisere Motivation 3.0. – går ikke uden om **engagement**. Og kursen for at nå denne destination eller tilstand hedder: Autonomi, Mestring og Mening.

## Litteratur

Daniel H. Pink:

Motivation – den overraskende sandhed om hvad der motiverer os. (L&R Business, 2011)

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes Ultimo maj 2011.*

## Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L\*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



## NYHED:

### MUS Academy, gratis e-learning



Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:  
[www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).

10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af [musskema.dk](http://musskema.dk):

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver



## Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik
  - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
  - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
  - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft
- Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag
- Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau
- Se selv demo'er på: [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).

