

> ARTIKLER

2 EDITORIAL: AT SKABE EN RAMME OMKRING DEN ORGANISATORISKE PROCES

6 HVAD SIGTER DU EFTER, NÅR DU VIL FREMME MOTIVATION?

Pernille Koch Erichsen

24 UDVIKLING AF SOCIAL KAPITAL SOM LEDELSESMÆSSIG BALANCEAKT

Jonas Sprogøe og Kim Kabat

36 LEDELSE MED GENERATION Y

Søren Blem Bach

46 FORANDRING FØLES, OG FØLELSER FORANDRER – følelser som produktiv kraft i innovationsprocesser

Hanne Jessen Krarup, Anne Hundtofte og Charlotte Wegener

64 FRISÆTTENDE LEDELSE

Timo Klindt Bohni og Mads Ole Dall

> BOGANMELDELSE

> ABSTRACTS

> BIOGRAFIER

HVAD SIGTER DU EFTER, NÅR DU VIL FREMME MOTIVATION?

Pernille Koch Erichsen



Der findes et utal af studier, der viser, at medarbejderes motivation er en nøgelfaktor i forbindelse med indtjening, effektivitet, kundetilfredshed, performance og nedbringelse af sygefravær. To eksempler på nogle resultater fra disse studier er eksempelvis, at man i et studie har påvist, at organisationer med motiverede medarbejdere kunne forbedre organisationens driftsresultater med 19,2 procent over en periode på 12 måneder, hvor sammenlignelige organisationer med medarbejdere med lav motivation derimod oplevede et fald på op mod 32 procent i deres driftsresultater (Linley; Nielsen; Gillett, & Biswas-Diener, 2010). Andre studier viser, at medarbejdere, der opfatter dem selv som motiverede, er op mod fire gange så produktive som medarbejdere, der ikke oplever sig selv som sådan (Towers Watson Global Workforce Study, 2012). Et interessant aspekt ved disse studiers resultater er, at niveauet af motivation hos medarbejderne i vid udstrækning er noget, der kan påvirkes af deres ledere. Hvis du ønsker at vide hvordan, har du netop fundet din motivation for at læse videre.

Denne artikel henvender sig til dig, der arbejder med ledelse i praksis, som ønsker at vide mere om, hvordan man med inspiration fra den evidensbaserede metode kaldet "Den motiverende samtale" kan hjælpe ledere til at blive endnu bedre til at håndtere hverdagen.

Hvad tænker du, når du hører, at der ikke findes umotiverede medarbejdere? De findes ikke! Er du enig, eller mener du, at det er et meget naivt udsagn?

Lige meget hvad du tænker, bør du vide, at det er en af de grundlæggende antagelser i denne artikel. Du tænker måske, at det er for langt fra din tænkning, og du overvejer måske alligevel at lade være med at læse denne artikel, eller også er du måske nu blevet så nysgerrig, at du må læse mere for at finde ud af, hvordan man kan arbejde med den grundantagelse i motivationsarbejdet med ledere i organisationer.

Du valgte den sidste mulighed. Hvis de ledere, du samarbejder med, ser alle deres ansatte som motiverede individer med evner til at opnå fantastiske resultater, øges chancerne for, at de netop bliver det. Selvom det måske kan synes som en svær opgave for nogle ledere, er det noget, de fleste ledere kan gøre, hvis de vil og kan se meningen med det. I denne artikel får du nogle svar på, hvordan du med den evidensbaserede metode *Den motiverende samtale* kan hjælpe ledere til at fremme motivation blandt deres medarbejdere.

KORT OM DEN MOTIVERENDE SAMTALE

Den motiverende samtale (Motivational Interviewing på engelsk) er en metode, der er udviklet i midten af 1980'erne¹ og hører i dag til en af de mest veldokumenterede metoder til at fremme motivation til forandring (lige så veldokumenteret som kognitiv adfærdsterapi). Metoden blev oprindeligt udviklet inden for misbrugsområdet (alkohol, rygning og stofmisbrug) og blev siden anvendt inden for andre områder inden for sundheds- og socialområdet. I dag er der på verdensplan publiceret mere end 1000 videnskabelige artikler og lavet mere end 200 randomiserede kliniske forsøg, hvor man har sammenlignet *Den motiverende samtale* med andre metoder til at fremme motivation til ændring i adfærd. Resultaterne af forskningen viser:

- 1) at *Den motiverende samtale* har signifikant effekt i forhold til at fremme motivation til ændring af adfærd
- 2) at *Den motiverende samtale* fremmer motivation på kortere tid (behov for kortere og færre interventioner end andre metoder) (Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson & Burke, 2010).

I *Den motiverende samtale* vil du kunne genfinde flere teoretiske perspektiver, som du højst sandsynligt allerede kender noget til – en slags “relateret teoretisk familie”. Lad os kaste et blik på, hvad *Den motiverende samtale* har tilfælles med disse teorier:

- Humanistisk psykologi – Fælles kendetegn: Alle mennesker rummer iboende positiv retning og motivation til at få et så godt liv som muligt (under de givne betingelser, der er til rådighed). Motivation handler derfor om at få åbnet for de iboende ressourcer, der er i alle mennesker.
- Anerkendende- og LØFT – LøsningsningsFokuseret Tilgang, som er udviklet i forlængelse af det humanistiske perspektiv. Fælles kendetegn: fokus på det, der allerede virker, på eksisterende ressourcer og på drømmen om at gå i retning af noget godt.
- Eksistentiel psykologi – Fælles kendetegn: Motivation forstås ud fra menneskers værdier og søgning efter mening.
- Kognitiv psykologi – Fælles kendetegn: Indre mentale processer påvirker adfærd. Særligt begrebet *Kognitiv dissonans*, der anvendes i *Den motiverende samtale*, er hentet fra kognitiv psykologi som en måde til at tydeliggøre uoverensstemmelse mellem tanker og adfærd.

¹ William R Miller, PhD, Professor i Psykologi og Psykiatri, University of New Mexico, USA & Steve Rollnick, PhD, Professor i Healthcare Communication, School of medicine, Cardiff University, England anses som grundlæggerne af den evidensbaserede metode Motivational interviewing.

- Systemisk psykologi – Fælles kendetegn: Motivation ligger i relationer, mønstre og kontekst.
- Narrativ psykologi – Fælles kendetegn: Motivation fremmes gennem fortællinger, som skaber vores liv og vores forståelsesramme

Så hvis der er så mange lighedstegn, hvad er så nyt ved *Den motiverende samtale* – eller hvor differentierer den sig? Det, der er den afgørende forskel på *Den motiverende samtale* og “relateret teoretisk familie” er, at man i *Den motiverende samtale* styrer bevidst og meget målrettet mod at fremme motivationsfortællingerne (også kaldet Change talk).

Definitionen på *Den motiverende samtale* er: “*Den motiverende samtale* er en samarbejdende, målorienteret kommunikationsmetode med særlig fokus på forandringens sprog. Metoden er designet til at styrke en persons motivation for og bevægelse mod et specifikt mål ved at fremme og udforske personens egne mål ved at fremme personens egne argumenter for forandring” (Miller & Rollnick, 2013). Så lad os se på, hvordan man kan arbejde med *Den motiverende samtale*.

ER DET VIRKELIG SÅ SIMPELT?

Hvad karakteriserer kulturen i nogle af de organisationer, du arbejder for, når topledelsen vil fremme motivation til at opnå endnu bedre resultater? Hvad er deres tilgang, og hvad er din? Det overordnede spørgsmål er: Hvordan skaber du/I indre motivation hos de ledere og medarbejdere, der arbejder for at nå målene?

Lad os starte med en typisk situation, som de fleste ledere kender. Lederen er i færd med at lede et afdelingsmøde, hvor han/hun skal præsentere for medarbejderne, at topledelsen har bestemt at ændre måden, hvorpå nogle nye produkter udvikles. Virksomheden skal have et New Product Development team i hver af sine forretningsenheder, og lederen synes, det er en fremragende idé. Lederen har en tendens til at blive en smule for ivrig i sit forsøg på at få medarbejderne til at synes lige så godt om den nye strategi og løsning. Lederen møder måske medarbejderne med sin ledelsesindsigt og finder hurtige måder at identificere, hvad han/hun mener er den rigtige løsning og retning for afdelingen. På en engagerende måde pointerer han/hun tidligere fejl, fremtidige muligheder og sætter tingene i perspektiv. I sin ivrighed opdager lederen knap nok, at medarbejdernes blikke begynder at vandre og dermed indikerer, at de ikke længere lytter.

Kan du genkalde at have overværet en lignende situation? I så fald er du ikke alene. Mange ledere har tendens til at glemme, at mens de har en væsentlig viden omkring virksomheden og derfor ved, hvilke forandringer der er nødvendige for at nå målene, er medarbejderne oftest dem, der påvirkes mest af en forandring. I *Den motiverende samtale* er

der to ting, der er essentielle for ledere at fokusere på, hvis de vil vække medarbejdernes indre motivation. Disse to ting er:

At skabe en indre følelse af vigtighed

Medarbejderne må kunne se formålet og forstå meningen med, hvorfor en forandring er påkrævet – både i et virksomhedsperspektiv, men endnu vigtigere i deres eget perspektiv.

At skabe en indre følelse af tro på egne evner til at kunne lykkes

Medarbejderne må se sig selv som kompetente og i stand til at udføre nødvendige forandringer samt tro på, at det er muligt at lykkes med det.

Indenfor *Den motiverende samtale* kalder vi dette at holde styr på motivationskoordinaterne. Dette består af to akser: den vertikale akse, som viser medarbejdernes oplevede vigtighed af forandringen, og den horisontale akse, som viser medarbejderens tro på egne evner i forhold til at lykkes med forandringen.



Lad os se på eksemplet fra før, hvor en leder forsøger at overbevise sin afdeling om at blive motiveret til at implementere nye arbejdsgange som følge af indføring af New Product Development team i hver forretningsenhed. Selvom lederen finder idéen god og kan se vigtigheden af forandringen, er det afgørende, at medarbejderne selv præsenterer argumenterne for forandringen. Lederen skal altså ikke fortælle medarbejderne svarene på spørgsmålene, men i stedet lade dem udtrykke, hvordan de opfatter vigtigheden. Det

er igennem, hvad de hører sig selv sige, at deres indre motivation vækkes (ikke af at høre, hvad lederen siger). Dette er den anden grundlæggende antagelse i denne artikel og i motiverende ledelse.

Ved at gå tilbage til forrige eksempel kan lederen overveje at stille nogle af de følgende spørgsmål, hvis han/hun ønsker at vække indre motivation:

Skabe vigtighed:

“Fra dit/jeres synspunkt – hvordan ser du/ I som medarbejder(e) vigtigheden af disse forandringer?” Hvis medarbejderne svarer “slet ikke vigtige”, kan lederen fortsætte med følgende spørgsmål: “Hvad skal der til for, at de også bliver vigtige for jer?”

“Hvordan kan disse forandringer blive vigtige for dig/ jer – set fra dit/jeres perspektiv og set fra afdelingens perspektiv?”

“Efter din mening, hvilke positive konsekvenser kan forandringen have for vores afdeling?”

Det næste skridt er at arbejde på at skabe indre motivation ved at øge troen på at kunne lykkes med forandringen. Nedenstående er spørgsmål, der kan hjælpe lederen til at gøre dette.

Skabe tro på at kunne lykkes:

“Efter din mening, hvad gør vi allerede, som gør os i stand til at udføre forandringen i vores daglige arbejde?” (dette er et typisk spørgsmål, man også ville kunne genfinde i den *Anerkendende* eller *Løsningsfokuserede tilgang*). Hvordan kan vi øge sandsynligheden for succes – hvad kan vi hver især gøre, og hvordan kan jeg støtte dig/ jer i dette?”

“Hvilke support-strukturer har vi, eller bør vi have, for at kunne støtte New Product Development (NPD) teamet i vores forretningsenhed?”

Disse eksempler fokuserer på at øge den oplevede selvtillid ved at få medarbejderne til at tale sig selv ind i egen tro på at lykkes med forandringen. En af de vigtige ting, når motivationskoordinaterne bruges, er at huske, at medarbejderne er på forskellige niveauer af parathed til at handle eller forandre sig – nogle vil være højt på begge akser, og de er de lette at motivere mod forandring. Andre vil være højere på den ene akse fremfor den anden. Disse medarbejdere skal lederen være tålmodige med. De har alle en iboende motivation, og det er lederens opgave at hjælpe dem til at se den gennem øget oplevelse af vigtighed. Det er så simpelt i teorien, men ikke altid så simpelt i praksis.

MOTIVATIONSFÆLDER – TING, DER MÅSKE MOTIVERER PÅ KORT SIGT, MEN SJÆLDENT PÅ LANG SIGT

Hvis du vil hjælpe ledere med at undgå motivationsfælder, kan du med fordel fortælle dem om, at bør overveje at gøre *mindre* af følgende:

Fortælle medarbejderne om den rigtige løsning. Hvorfor? Fordi medarbejderne vil opleve lederens “hjælp” som manglende autonomi og dermed tabe ejerskab for forandringen.

Skubbe medarbejderne i den retning, lederne vil have dem i. Hvorfor? Fordi lederne på denne måde går glip af de langsigtede fordele ved at håndtere forandringen i et samarbejde mellem dem og deres medarbejdere, hvor forskellige grader af parathed og modstand kan håndteres.

Opføre sig som en autoritet, der ikke er interesseret i medarbejdernes tanker og følelser, og hvordan de ser forandringen. Hvorfor? Fordi medarbejderne på denne måde ikke føler empati fra deres leder og derfor ikke føler sig motiverede til at gøre noget ekstra for at hjælpe ham/hende.

Bruge belønning og straf som motiverende drivkraft. Hvorfor? Fordi det ved opgaver af mere avanceret karakter ikke fungerer tilstrækkeligt at benytte sig af ydre motiverende faktorer. Hvis denne form for motivation virker, vil der oftest kun skabes en kortvarig motivation (Pink, D., 2009).

Om de ledere, du arbejder med, ønsker at undgå motivationsfælderne, er selvfølgelig op til dem. Men hvis de har et ønske om at fremme den indre motivation blandt deres medarbejdere, vil du kunne hjælpe dem med værktøjer fra *Den motiverende samtale*.

Change talk er “motoren”

Den motiverende samtale adskiller sig markant fra andre interaktions- og kommunikations-tilgange ved at fokusere på motivationsudsagn/ motivationsfortællinger, også kaldet change talk, dvs. udsagn, der fordrer forandring (Miller, W.R. & Rollnick, S., 2013). Change talk er, når du hører og fremmer udsagn, der har fokus på:

Ønsker om forandring

Evner til at lykkes med forandringen

Grunde og behov for forandring

Forpligtelse og handling i forbindelse med forandringen

De sidste 30 år har forskning inden for *Den motiverende samtale* vist, at hvad folk hører dem selv sige og tænke, har en stor motiverende effekt i forbindelse med at vække indre motivation til at ændre adfærd (Lundahl, B.; Kunz, C.; Brownell, C.; Tollefson, D. and Burke, B., 2010). Med andre ord, hvad ledere og medarbejdere hører dem selv sige, vil meget ofte være konsistent med det, de senere gør. Dette kaldes change talk. Change talk er motoren, og det er derfor afgørende, at ledere er i stand til at identificere, lytte efter og fremme change talk. Det kan de gøre ved at stille bestemte spørgsmål:

At fremme change talk:

“Hvad ønsker du i forbindelse med forandringen, som organisationen gennemgår?”

“Hvilke evner har vi brugt i lignende situationer for at få det bedste ud af forandringer, vi har været involveret i?”

“Hvilke evner har vi i dag, som kan hjælpe os med at lykkes med de nye udfordringer?”

“Set fra dit perspektiv, hvilke grunde og behov er der for den forandring, topledelsen har besluttet at implementere?”

“Hvilke elementer i forandringsprocessen er de letteste at binde sig til – og hvordan kan vi handle på dem?”

I *Den motiverende samtale* bruger vi skalaspørgsmål for at skabe change talk. Her spørger vi nedad fremfor opad:

Lad os gå tilbage til vores eksempel med konstitueringen af et New Product Development team i hver forretningsenhed. Efter lederen har fortalt afdelingen, hvad der skal ske, spørger han/hun afdelingen om følgende:

Leder: “På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er meget vigtigt for jer, og 1 er overhovedet ikke vigtigt for jer, hvor vil I så hver især placere jer, når I bliver spurgt, hvor vigtigt det er for jer at få implementeret forandringen?”

En medarbejder starter: “Det er vigtigt for mig, at vi implementerer de nye forandringer, men på en skala fra 1 til 10 vil jeg nok placere mig på en 7'er. Grunden til det er, at der er mange andre ting, jeg skal have gjort, før jeg kan fokusere fuldstændigt på den nye udviklingsopgave.”²

2 Hvis medarbejderen svarer 1, vil der ikke være meget at arbejde med for lederen, omvendt vil lederen i denne situation have fået en meget klar temperaturmåling på, at motivationen er helt i bund, og at der derfor skal arbejdes på at få skabt mening med forandringen for medarbejderen, før lederen skal gøre sig nogen forventning om, at medarbejderen vil have oparbejdet tilstrækkelig indre motivation til at arbejde i retning af forandringen. I nogle tilfælde vil det ikke være muligt at fremme indre motivation til visse typer opgaver, og i disse situationer er det ikke *Den motiverende samtale*, der er løsningen – der er det i

Leder: “Okay, så det er vigtigt for dig. Hvorfor er det en 7'er og ikke en 3'er?”

Medarbejder: “Det er fordi jeg ved, at der er mange i virksomheden, der er afhængige af et NPD-team, før de kan arbejde videre med deres opgaver (change talk – grunde og behov). Jeg ved også, at vi kan implementere forandringen i vores afdeling, hvis vi prioriterer vores tid (change talk – evner).”

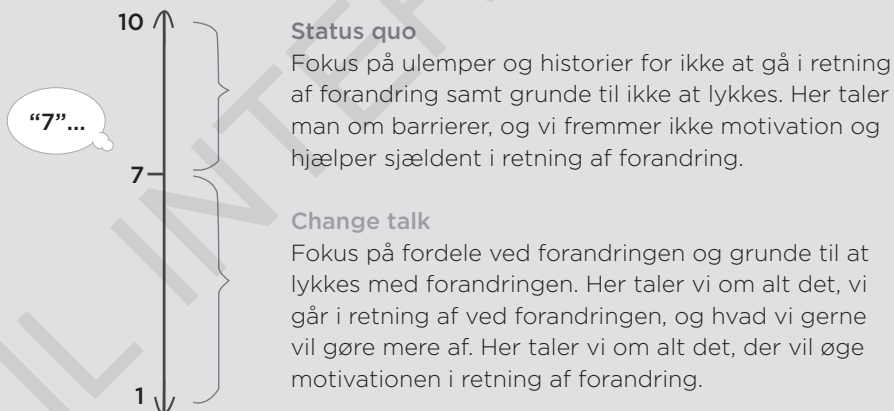
Ser du, hvad der sker her? Lederen skaber change talk ved at spørge nedad. Hvad ville der være sket, hvis lederen havde spurgt opad? Vi starter midt i samtalen.

Leder: “Okay, så det er vigtigt for dig. Hvorfor er det en 7'er og ikke en 10'er?”

Medarbejder: “Det er, fordi der er så mange andre vigtige opgaver. Jeg tror ikke, jeg har tid til at håndtere forandringen lige nu. Andre har også fortalt, at de ikke tror, det er realistisk at nå det inden sommer”.

Ser du, hvad der sker nu? Ved at spørge opad i stedet for nedad skaber lederen status quo talk i stedet for change talk. Status quo talk er udsagn og fortællinger, der fokuserer på

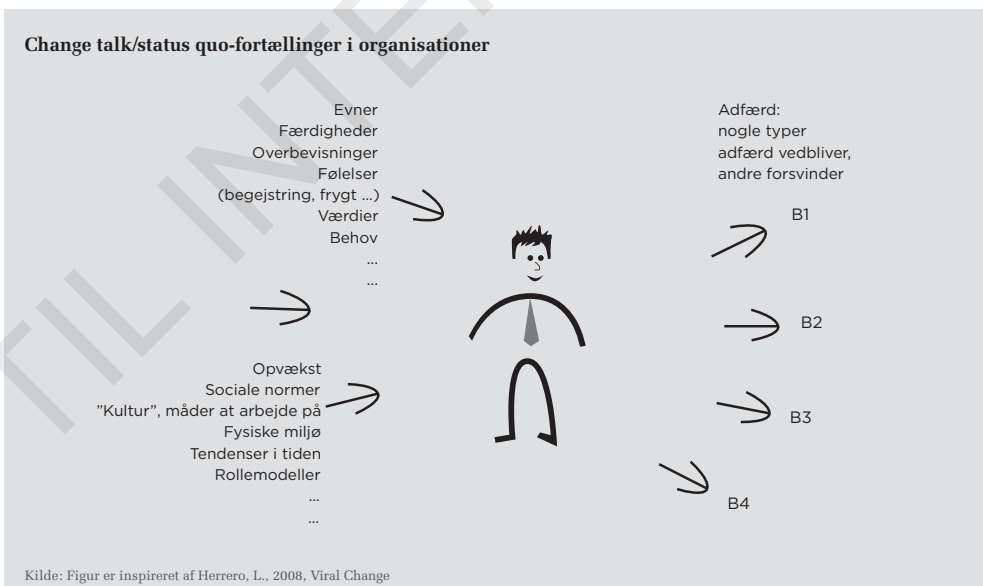
Skalaspørgsmål



højere grad en simpel ordre, der vil være den bedste måde at håndtere den situation på. Det er således vigtigt at understrege, at *Den motiverende samtale* ikke er svaret på alle situationer i ledelse, men metoden er særlig effektiv i kombination med andre metoder.

grunde til ikke at ændre adfærd i forbindelse med forandringer. Det, der sker i sådanne situationer, er, at medarbejderne taler sig selv ind i ikke at ville foretage forandringen, men i stedet fokuserer på ulemperne ved forandring. Ved at fremme status quo talk vækkes en indre motivation til at fortsætte på samme måde som før. Hvis lederen alligevel får medarbejderne til at arbejde med at implementere forandringen, vil det højst sandsynligt være, fordi lederen har givet dem ordre til at gøre det, ikke fordi medarbejderne selv er motiverede. Nedenfor er det illustreret, hvad der sker i de to samtaler, når du taler nedad i stedet for opad.

Change talk er også noget, du kan arbejde med på et organisatorisk niveau. Her kan du fokusere på de fortællinger, der er dominerende i organisationen – bevæger fortællingerne sig mod status quo eller mod change talk og forandring? Støtter fortællingerne den retning, lederen ønsker at drive sin organisation i eller ej? En ting er sikkert, der vil ske ting, når medarbejdere og ledere i organisationer begynder at tale change talk og dele deres fortællinger omkring, hvordan de kan relatere deres evner, følelser, overbevisninger osv. med de organisatoriske målsætninger. Med change talk vil man arbejde med at forstærke både gamle og nye adfærdsmønstre, der kan støtte individer i organisatoriske forandringsprocesser – store som små. Lige meget hvilke fortællingerne der bliver fortalt, vil de have stor effekt på niveauet af motivation i hele organisationen (som illustreret i nedenstående figur).



Change talk i organisationer er fortællinger, der styrker medarbejdernes tro på, at de kan lykkes med forandringerne – at de har evnerne til at komme i mål. Change talk vil betyde, at medarbejdere og ledere bliver mere tilbøjelige til at sige:

- “Vi har et ønske om at gøre mere af ...”
- “Vi har evnerne til at lykkes med ...”
- “Vi har gode grunde og behov for at gøre ...”
- “Vi vil tage affære med hensyn til ...”

At fremme change talk i organisationer kræver, at organisationen gør plads til, at medarbejdere kan tale om og tage ved lære af de situationer, hvor de er lykkedes, og hvor organisationen, udover at fokusere på problemerne ved forandringerne, også fokuserer på styrker, visioner og nødvendigheden af forandringerne – ikke kun fra et virksomhedsperspektiv, men også fra hver enkelt medarbejders perspektiv.

Så hvis change talk er “motoren” til at fremme indre motivation på medarbejder- og på virksomhedsniveau, så betyder det noget, hvordan ledere stiller spørgsmål, og hvilke fortællinger disse fremmer, og som dermed kommer til at dominere i organisationen.

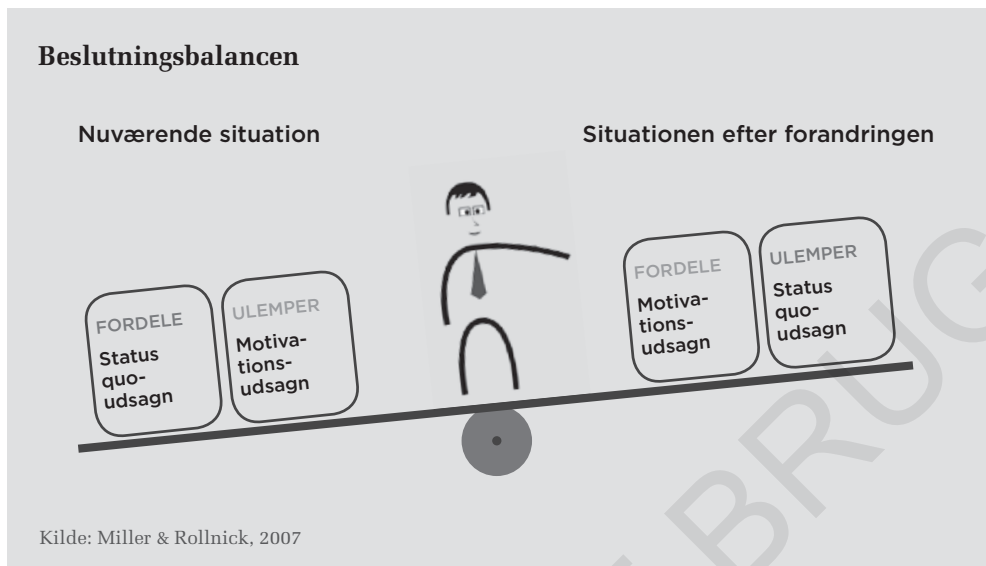
Du spørger måske dig selv: Hvad med alle de gode grunde, der vil være til ikke at have lyst til forandring? Hvordan kan lederen håndtere dette? Skal man altid kun fokusere på change talk? Det er, hvad vi vil se på i næste afsnit.

GØR PLADS TIL AMBIVALENS VED AT UNDERSØGE BESLUTNINGSBALANCEN

I forbindelse med alle forandringsprocesser er der gode grunde til at gennemføre forandringen, og gode grunde til ikke at gøre det. Hvis vi ved, hvordan vi skal håndtere denne ambivalens, har vi en vigtig nøgle til at vække indre motivation. Men hvorfor det?

Hver gang en medarbejder står overfor en forandring, er der en mental balanceakt på spil. Der er fordele og ulemper ved det gamle og ved det nye. Når en medarbejder virker umotiveret, er det måske, fordi vedkommende føler sig splittet mellem to alternativer: enten til at fortsætte som tidligere eller til at ændre sin adfærd og gøre tingene på nye måder. At være ambivalent er i forandringens natur, og den fremtidige adfærd bestemmes af den side, der vejer tungest på beslutningsbalancen. Det betyder, at begynder ledere at komme med konkrete løsningsforslag, vil den ambivalente medarbejder ofte reagere defensivt. For eksempel kan medarbejderen komme med argumenter for, at løsningen er en dårlig ide, eller hvorfor det ikke vil virke, og måske mest tale om ulemperne ved at følge den foreslåede løsning:

“Ja, jeg forstår, men på den anden side ...”



Dette er en naturlig reaktion, når vi føler os misforståede og ignorerede, eller når vi føler, at den kompleksitet, vi møder, overses. Jo mere lederen skubber sine medarbejdere, jo mere vil deres tanker og samtaler fokusere på den sikre side af beslutningsbalancen – nemlig status quo-siden. Dette vil øge sandsynligheden for, at den nuværende adfærd fastholdes.

Det første skridt mod at undgå at forstærke medarbejdernes negative tankemønster er, at lederen er bevidst om, hvad han/hun får sine medarbejdere til at sige og tænke (change thoughts). Ledere kan derfor med fordel undersøge og bruge tid på at forstå medarbejdernes valg imellem de to alternative situationer ved at stille spørgsmål til beslutningsbalancen.

Spørgsmål til beslutningsbalancen:

“I din/jeres optik hvad er så fordelene og ulemperne ved den måde, vi arbejder på i dag?”

“Fortæl mig, hvilke potentielle ulemper og fordele du/I ser ved den nye måde at arbejde med vores produkter på?”

At være interesseret i begge sider af beslutningsbalancen har en motiverende effekt i sig selv, fordi medarbejderne vil opleve lederens interesse i at forstå deres ambivalens som en anerkendende og forstående måde at håndtere deres bekymringer for forandringerne på. Ved at tale om ambivalens vil både ledere og medarbejderne blive klar over fordele og ulemper. Hvis ledere kan styre samtalerne i organisationen, så der kun tales 40 procent

status quo talk og mindst 60 procent change talk, vil lederen desuden øge chancerne for at vække indre motivation til forandringen, idet medarbejdernes balance vil tippe imod at foretage forandringerne³.

Men det er ikke nok med spørgeteknik, hvis ledere vil blive bedre til at fremme indre motivation i deres organisation, og det er det, det næste afsnit omhandler – hvordan ledere virkelig kan gøre en forskel blandt deres medarbejdere.

VÆRKTØJER OG TRICKS GØR DET IKKE – DET HANDLER OM MOTIVERENDE ADFÆRD!

Nogle ledere håber på at finde den nemme vej til motivation og håber på at lære et par få tricks til at manipulere medarbejderne til motivation. Men for at være ærlig, så virker det kun på kort sigt, og gør måske i virkeligheden mere skade end gavn, fordi medarbejderen ofte vil gennemskue det, og relationen og tilliden derved vil have lidt skade.

Hvis en leder virkelig vil fremme motivation, bliver han/hun nødt til at se på egen adfærd og på måden, han/hun normalt motiverer andre og sig selv på.

Studier viser, at det er nødvendigt at have en god relation til dem, man arbejder professionelt med, hvis man vil fremme indre motivation (Moyers et al., 2009). Et godt forhold betyder ikke, at leder og medarbejder skal være venner. Det betyder, at der er tillid i relationen. Inden for *Den motiverende samtale* taler man om “den motiverende ånd”. Her anerkender vi, at der er et kausalt forhold mellem vores adfærd, hvad vi lytter efter, hvad vi fremmer i samtalerne, samt graden af indre motivation, der kan fremmes.

Motiverende adfærd eller “motiverende ånd” i ledelse består af fire elementer. Disse elementer er:

- Autonomi
- Samarbejde
- Empati
- Normativitet.

Sigt efter autonomi

Autonomi er defineret som individets fulde ret til at sætte retning i eget liv. En medarbejder vil ofte føle modstand mod pres og instruktioner fra andre. Ironisk nok er det friheden til at vælge, der gør folk motiverede til at følge instrukser. Derfor er det afgørende, at lederne udpeger muligheder/råderum, hvor medarbejderne har et frit valg og til en vis grad kan træffe beslutninger uden indblanding fra andre. Dermed styrkes med-

3 Jf. Gregers Rosdahl, cand.mag. i filosofi og forfatter til bogen *Den motiverende samtale i teori og praksis*.

arbejdernes indre motivation såvel som deres følelse af vigtighed og selvsikkerhed, fordi de selv har valgt deres vej.

Lad os se på vores eksempel, og hvordan understregning af autonomi kan anvendes til at fremme indre motivation:

Leder: "I ved alle, at det er blevet besluttet at konstituere nye NPD teams i alle forretningsenhederne, og vi har talt om både fordele og ulemper ved den nye situation. Det er op til dig/er, hvad du/I tænker omkring det, og hvordan du/I vil få det bedste ud af situationen. Jeg vil gerne støtte, men jeg kan ikke beslutte, hvordan du/I skal håndtere situation – det er kun noget du/I kan beslutte."

Sigt efter samarbejde

Samarbejde kan sammenlignes med en dans, hvor lederen fører, mens han/hun hele tiden sikrer sig, at medarbejderne er motiverede, mens de bevæger sig fremad. Lederen skal passe på ikke at træde over medarbejdernes tæer, men skal alligevel have modet til at udfordre.

Sammen opdager lederen og medarbejderne styrker og nye muligheder. Hvis lederen skubber sine medarbejdere (en af de mest almindelige motivationsfælder) i stedet for at danse med dem, er der ikke længere tale om at fremme indre motivation. Du tænker måske, at det sommetider ikke er muligt at danse, men jo længere lederen kan blive på dansegulvet, jo bedre er hans/hendes chance for at fremme medarbejderens indre motivation til at skabe gode resultater.

Lad os se på vores eksempel med NPD teamet igen. En måde at samarbejde med medarbejderne i en situation som denne er at involvere dem mest muligt og lade dem komme med deres input til, hvordan situationen kan håndteres bedst muligt – både for dem og for virksomheden.

Leder: "Selv om det strategiske forretningsperspektiv allerede er besluttet, kan vi stadig påvirke med hensyn til at finde de bedste løsninger for vores division. Vi er nødt til at finde vores styrker og evner og finde ud af at anvende dem for at nå det overordnede forretningsmål. Sammen er vi nødt til at finde den bedste løsning både for os og for virksomheden"



Sigt efter empati

Når der refereres til empati ligger fokus på lederens indsats og ønske om at hjælpe medarbejderne med at se ting igennem deres øjne og forstå deres perspektiv. Undersøgelser viser, at graden af empati har en signifikant effekt på graden af motivation – både på kort og lang sigt (Goleman, 2013).

Så hvordan udviser lederen empati på arbejdet? Lad os vende tilbage til vores eksempel.

Leder: “Jeg kan forestille mig, at denne nye situation måske ikke er en ønskelig situation for nogle af jer. For at hjælpe mig med at forstå din/jeres situation vil jeg gerne høre dine/jeres tanker om, hvordan du/I ser den nye situation. Både fordele og ulemper.” (Jf. Beslutningen om balance).

Studier i organisationsudvikling har de sidste 10 år vist, at graden af empatisk adfærd i organisationer har en markant effekt på den indre motivation til forandring (Goleman, 2013).

At sigte mod empatisk adfærd bør ikke kun ses på individniveau. I dag har nogle af de mest succesfulde virksomheder en bevidsthed rettet mod at fokusere på empati både med et ydre og indre perspektiv. Daniel Goleman, en af de ledende tænkere indenfor organisationsteori i dag, forklarer, at hans studier viser, at ledere skal være i stand til at kultivere en triade af empatisk bevidsthed – et indre fokus, fokus på andre og et ydre fokus. Han kalder disse “de skjulte drivkræfter til excellence”.

Her er med få ord, hvad Goleman lægger i hvert element af de tre drivkræfter:

- 1) Indre fokus: at være klar over egne tanker og følelser. Dette er basis for at kunne lede sin egen indre verden.
- 2) Fokus på empati: være opmærksom på andre mennesker og fokusere på deres indre verden, tanker og følelser.
- 3) Ydre fokus: at være i stand til at sanse og forstå det større system. At kunne læse den ydre verden for at komme med en effektiv strategi, der kan have positiv effekt for det større system og for virksomheden

Om empati med fokus på disse tre drivkræfter vil være noget, du har lyst til at fokusere på i dit arbejde, er selvfølgelig helt op til dig, men du har nu fået noget normativ information om emnet, der gør dig i stand til at træffe dit eget valg, hvilket bringer os videre til den næste form for motiverende adfærd – nemlig at være normativ på en motiverende måde.

Sigt efter normativitet

Ledere er uden tvivl ofte nødt til at være normative (definition på at være normativ: at fastsætte, hvordan noget bør være eller bør gøres) og give forskellig information til sine medarbejdere, men måden, de gør det på, har stor betydning i forhold til, om det vækker medarbejderens indre motivation til at lytte til det, lederen fortæller dem – eller der sker det modsatte? Typiske situationer, hvor ledere skal være normative:

- Når lederen overleverer organisatoriske beslutninger.
- Når lederen overleverer gode eller dårlige nyheder.
- Når lederen giver instruktioner og sætter retning.

Inden for *Den motiverende samtale* kan lederen være normativ (eller ekspert) på virksomhedsforhold og målsætninger, men lederen kan aldrig være ekspert på, hvordan medarbejderne vil opfatte den information, han/hun giver dem. Kun medarbejderne selv har svarene på det. Derfor er det vigtigt for lederen at være bevidst om måden, hvorpå han/hun giver den normative information på. Med udgangspunkt i *Den motiverende samtale* vil lederen gøre følgende:

Spørg medarbejderne om, hvad de allerede ved, og hvad de gerne vil vide om situationen.

Giv information på en så neutral måde som muligt.

Undersøg effekten, som den givne information har på medarbejderne (Miller & Rollnick, 2013).

Lad os gå tilbage til vores eksempel:

Leder: "I den sidste tid har vi arbejdet hårdt på et at finde nye løsninger for virksomheden. Hvad har I hørt om det, og hvad mener I er vigtigt for jer at vide mere om?"

Ved at spørge medarbejderne, hvad de har hørt, og hvad de eventuelt gerne vil vide mere om, får lederen et klart billede af og værdifuld viden om, hvor de er, og hvad de tænker om situationen. Lad os gå videre til næste skridt.

Leder: "Vi skal ændre vores måde at udvikle nye produkter på. I hver afdeling vil der blive oprettet et NPD-team, som vi skal samarbejde med."

Ved at være neutral i måden, hvorpå lederen formidler information, undgår han/hun at fortælle medarbejderne, hvordan de skal tænke om informationen, og man giver dem i

stedet en mulighed for at have deres egne tanker. Lederen kan herfra hjælpe dem med at se på informationerne ud fra et perspektiv, der giver mening for dem.

Leder: “Nu hvor I ved, hvilke forandringer der skal implementeres, hvad tænker I så om det?”

Lederen lytter til deres svar og har skabt den bedste situation for dem til at blive motive-rede til at tale om og høre på den normative information, han/hun har givet dem.

AT SÆTTE DET HELE SAMMEN

Den motiverende lederadfærd, du er blevet præsenteret for i denne artikel, kan hjælpe ledere med at øge motivationen i deres organisationer og dermed øge overskud, effektivitet, kundetilfredshed og performance. Graden af motivation hos deres medarbejdere er i vid udstrækning noget, lederen kan påvirke ved at fokusere på sin egen og sine medarbejders adfærd. Nedenfor kan du se, hvad ledere skal sigte efter, hvis målet er at fremme mere indre motivation i deres organisation:



Om du har fundet egen indre motivation til at afprøve nogle af de ting, du er blevet præsenteret for i denne artikel, er der kun en, der kan vide. Valget er dit i forhold til, om du har lyst til at afprøve elementer fra *Den motiverende samtale* til at fremme motivation på danske arbejdspladser.

REFERENCER

- Erichsen, P. & Tolstrup, M. (2013). *Sigt efter motivation – Motivational interviewing i ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Goleman, D. (2013). *Focus – The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper Collins Publishers.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change*. United Kingdom: Meetingminds Publishers.
- Linley, P.A., Nielsen, K. M., Gillett, R. & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.
- Lundahl, B., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D. & Burke, B. (2010). A Meta-analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies. *Research on Social Work Practice*, Vol. 2, no. 2.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2013). *Motivational Interviewing: Helping People Change*. New York: Guilford Press.
- Moyers, T.B. et al. (2006). A causal chain for motivational interviewing. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 77, 1113-1124.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Group.
- Towers Watson Global Workforce Study (2012).