VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 21-09-2018

Her er (skum)fidusen til at motivere dine medarbejdere

Skal du have en pose skumfiduser liggende, så du kan belønne dine medarbejdere? Helle Bro, direktør i BRO Kommunikation, giver sit bud på, hvordan du motiverer dine medarbejdere til at ændre adfærd, og hvorfor det er svært at gøre uden belønning.

Skribentinfo



Helle Bro
Direktør i Bro Kommunikation

Inden for adfærdsteorien taler man typisk om tre typer af friktioner, der står i vejen, når organisationer ønsker at flytte deres medarbejdere fra en adfærd til en anden: Informationsproblemer, motivationsproblemer og kompetenceproblemer. Dem skal du turde blive klogere på, hvis du vil finde ud af, hvordan du bedst motiverer dine medarbejdere.

Vi skal hele tiden ændre vores vaner og forandre os. Tag nu fx den nye Persondataforordning. Mange ledere har for nyligt modtaget en mail fra en kollega, der har været så venlig at sætte sig grundigt ind i GDPR. Den indeholder pokkers mange informationer om, hvad du selv og dine medarbejdere skal gøre anderledes for at leve op til den nye dataforordning. Det er en meget lang mail.

Er den nye forordning lidt af en hovedpine for organisationer og dem, der leder dem? Ja, bestemt. Men er det meget anderledes end andre situationer, hvor medarbejdere skal ændre deres vaner? Nej, egentlig ikke.

Når det alligevel er svært, er det oftest fordi du ikke er tilstrækkeligt bevidst om de friktioner, du og medarbejderne møder i forandringen.

Læs også: Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer

3 råd: Sådan hjælper du dine forandringer bedre på vej

Forandringer er helt normale. Det er bare ikke altid, vi er lige gode til at få dem forankret. Men hvad kan du som leder gøre for at sikre en bedre forankring af nye arbejdsgange? Her er tre ting, du skal huske, inden du går i gang.

1. **Find ud af, hvad problemet er**
   Inden for adfærdsteorien arbejder vi med en række principper, der siger noget om, hvad mennesker navigerer efter, når de træffer beslutninger. Og kender man til begrebet nudging, har man sikkert også hørt, at det handler om at gøre det rigtige valg til det nemme valg.

   Det er ikke forkert, men det er også kun en flig af sandheden. For inden du kan gøre dig klog på, hvad det nemme valg er, bliver du nødt til at vide, hvilke friktioner der modarbejder de nye arbejdsgange, der fx følger med GDPR. Handler det om, at dine medarbejdere ikke har kompetencerne til arbejde på den måde, du beder dem om? Mangler de viden? Eller er de ganske enkelt blottet for motivation?

   Først når du er blevet klogere på, hvor friktionen for din forandring hører hjemme, er du i stand til at finde frem til, hvilke adfærdsprincipper der bør danne grundlag for din løsning. Handler det om at gøre det rigtige mere synligt, skabe en social norm, handle i det rigtige øjeblik eller noget helt fjerde?

   Alt for mange organisationer investerer ikke nok i analysefasen, og de tester sig ikke nok frem til deres løsninger.

2. **Test dig frem**
   Du kan ikke forvente, at forandringer sker af sig selv, blot fordi du har sendt en mail ud i organisationen – uanset hvor konkret, du selv synes, den er. Ønsker du en reel anden adfærd af dine medarbejdere, skal du turde teste dig frem til den rigtige løsning i stedet for at teste på den rigtige løsning.

   For kun ved at turde blive i analysefasen bliver du klogere på, hvilke friktioner der står i vejen for den ønskede adfærd, og på hvordan du fx får dine medarbejdere til at bruge det nye sikre arkiveringssystem eller låse computerskærmen, når de rejser sig fra skrivebordet.

   Er du fx ansvarlig for at sikre, at medarbejderne arkiverer deres dokumenter på anden måde som følge af GDPR, nytter det ikke noget, at du egenhændigt opfinder systemet, implementerer det og bagefter spørger, hvad medarbejderne synes.

   Involver dem tidligere. Udvælg en gruppe til at teste dine idéer af på. Skal medarbejderne selv finde på og huske koderne til alle de nu fortrolige dokumenter, kan man have et kodesystem i afdelingen eller et skab, hvor papirerne bliver låst inde? Lad dem afprøve mulighederne, inden du designer dine endelige løsninger.

3. **Beløn – men gør det rigtigt**
   I 1960'erne foretog en række forskere et forsøg med børn og skumfiduser. De testede børns evne til at træffe rationelle og bevidste beslutninger ved at tilbyde dem muligheden for at få én skumfidus med det samme – eller vente et kvarter mod til gengæld at få to skumfiduser. Det kom der mange interessante og

omdiskuterede resultater ud af, men også viden om, hvordan mennesker træffer beslutninger.

Alle er i stand til at træffe rationelle beslutninger. Man er bare ikke i stand til at gøre det hele tiden – det har ingen kapacitet til. I GDPR-eksemplet er det ikke nødvendigvis et spørgsmål om for lidt information eller om tilførsel af nye kompetencer. Det er et spørgsmål om motivation – eller rettere sagt mangel på samme.

Men uden nærmere sammenligning af en gruppe medarbejdere og en gruppe femårige i øvrigt, så kan forsøget give et bud på, hvorfor det er svært at huske at låse sin computerskærm. Der er ganske enkelt ikke nogen umiddelbar belønning ved det.

Hvis en belønning skal være med til at skabe en forandring hos den enkelte, skal den ifølge adfærdsteorien have et element af overraskelse og tilfældighed, og den skal komme med det samme. Tænk over det. Skal du til at have en pose skumfiduser liggende i skrivebordsskuffen, eller hvordan kan du belønne dine medarbejdere?

Læs også: Forstå menneskets natur og få succes med forandringer