



🕒 5 min. 👁️ 📌 14-06-2013

Motivation er ikke one-size

Der findes fem typer af motivation, som ledere med fordel kan kende for at få motiverede medarbejdere. En førende ekspert i positiv psykologi gør dig her bekendt med de fem typer og råder om, hvordan du bruger dem.

Skribentinfo

[Ebbe Lavendt](#)

Sundheds- og erhvervspsykolog
Center for Positiv Psykologi

[Kirstine Petersen](#)

Lederweb
Væksthus for Ledelse

Når medarbejdere hænger med mulen eller ikke præsterer optimalt, er der råd at hente i en model, som ledere bør være opmærksomme på, hvis de vil have motiverede medarbejdere. Modellen beskriver forskellige typer motivation, der har betydning for, hvor vedholdene en medarbejder fx er, når de skal løse en opgave.

Ebbe Lavendt er uddannet erhvervspsykolog, og er den første dansker med graden Master i Anvendt Positiv Psykologi fra University of Pennsylvania. Han råder nedenfor ledere om at arbejde med motivation ud fra modellen.

Modellen med de fem typer motivation er baseret på Richard Ryan og Edward Deci's arbejde. Modellen er beskrevet af Kennon Sheldon, professor i psykologi ved University of Missouri, Columbia i [bogen "Motivation"](#) (<http://www.lederweb.dk/Dokumentarkiv/Boger/Motivation1/>), som Ebbe Lavendt har skrevet det danske forord til.

De fem typer

Motivation er interessant, fordi det påvirker adfærd, og adfærd påvirker resultater. Ifølge modellen findes der fem slags motivation hos mennesker. Nedenfor ser du de fem typer samt eksempler på, hvordan en

medarbejder kan tænke om opgaveløsningen, alt efter hvilken type motivation, der driver vedkommende. Mens 1-2 er de mest ønskværdige former for motivation hos en medarbejder, er 3-5 mindre ønskværdige.

1. Indre motivation (lystbaseret) - Jeg kan virkelig godt lide at arbejde her og blive udfordret.
2. Identificeret motivation (værdibaseret) - Jeg føler mig forpligtiget i forhold til mit arbejde, fordi jeg vil realisere de mål, jeg har sat for mig selv.
3. Introjeret/indoptaget motivation (dårlig samvittighed) - Jeg bør løse opgaven, da det er blevet besluttet.
4. Ekstern motivation (pisk og gulerod) - Hvis jeg ikke bliver belønnet for det, vil jeg ikke lave opgaven eller gøre mit bedste.
5. Manglende motivation - Jeg føler virkelig, at jeg spilder mit arbejdsliv her.

Indre og ydre motivation

De fem typer af motivation kan inddeles i tre kategorier: indre, ydre og ingen motivation.

Identificeret, indoptaget og ekstern motivation er såkaldt ydre motivation. Det vil sige, at motivationen kommer udefra – f.eks. fra en leder. Desværre er de former for motivation ikke nær så stærke som motivation, der kommer indefra. Indre motivation er derimod en indre drivkraft, som lederen ikke kan skabe, men kun hjælpe på vej. Alt efter, hvilken type motivation, medarbejderen arbejder ud fra, er vedkommende mere eller mindre vedholdende i opgaveløsningen.

Ingen lyst på kommando

Ledere kan især påvirke motivationen positivt ved at sætte rammerne for, at den indre motivation blomstrer. Lyst eller indre motivation opstår med andre ord ikke på kommando.

Nedenfor får du et skema, som Lavendt har lavet ud fra modellen i Sheldons bog. Det kan bruges til at fremme dine medarbejders motivation:

1) Indre motivation (lyst):

Do's:

Skab rammerne for, at medarbejderens egen indre motivation kan folde sig ud. Giv så vidt muligt vedkommende medbestemmelse i forhold til mål og midler. I det omfang det kan lade sig gøre, kan du indrette jobbet efter medarbejderen frem for at forsøge at lave medarbejderen om for at passe til jobbet.

Organiser eksempelvis, at medarbejderen kan bytte opgaver med andre. Et eksempel på, hvordan det kan foregå, er en case fra Syddjurs Kommune, hvor en teamleder oplevede, at nogle medarbejdere var trætte af deres opgaver. Ved at lade medarbejderne fordele opgaverne på ny, fik alle lov til selv at vælge de opgaver, de brændte mest for. Resten af opgaverne blev fordelt blandt medarbejderne. Rammen blev skabt for, at medarbejderne var motiverede, fordi de selv havde haft medindflydelse på deres hverdag.

Dont's:

Undgå så vidt muligt pålagte deadlines – spørg i stedet, hvornår medarbejderen føler, det er rimeligt, at noget skal være færdigt. Undgå forhold som betaling (for aktiviteter, som medarbejderen hidtil har gjort af lyst), tvungne mål, ubegrundede regler, kontrol, tvang og bestikkelse. Undlad at uddelegere ansvar, hvis medarbejderen ikke føler sig kompetent til at løse opgaven.

2) Identifieret motivation (værdibaseret)

Do's:

Mind medarbejderen, om hvor værdifuldt vedkommendes bidrag er. Understøt medarbejderens medbestemmelse. Indtag medarbejderens perspektiv, når du beder om noget ("Jeg ved, at den her opgave kan virke kedelig"). Giv vedkommende en meningsfuld begrundelse for det, du beder om. ("... Men det er afgørende for organisationens resultater på det her område"). Giv så mange valg som muligt i forhold til, hvordan og hvornår opgaven skal afsluttes ("For at lave den her opgave, kan du komme tidligere og gå tidligere, hvis det fungerer bedre for dig").

Udvis tillid til, at medarbejderen får udført arbejdet, og giv vedkommende opmuntring, frihed og fleksibilitet i forhold til at lave arbejdet på en måde, der giver personlig mening. Hold medarbejderen ansvarlig for den endelige kvalitet ved at fortælle, hvad der skal gøres – snarere end hvordan. Inspirer til loyalitet og maksimal præstation.

Dont's:

Undgå at optræde som en kontrollerende autoritet, anmassende og negativt. Det ødelægger den form for motivation, der er baseret på medarbejderens værdier.

3) Indoptaget motivation (dårlig samvittighed)

Do's:

Forsøg at ændre indoptaget motivation til identificeret motivation ved at anerkende hårdt arbejde i forhold til svære og ubehagelige opgaver. Fortæl medarbejderen, hvor brugbart og vitalt arbejdet er for organisationens succes. Hjælp medarbejderen med at koble sin adfærd med vedkommendes egne værdier og selvbillede.

Don't's

Undgå at klandre en medarbejder for at løse en opgave mindre godt. Det fremkalder negative følelser, og du risikerer at nedbryde relationen mellem dig og medarbejderen, hvis du gentagne gange benytter dig af den motivationsstrategi.

4) Ydre motivation (pisk og gulerod)

Do's:

Brug pisk og gulerod, hvis de andre former for motivation ikke virker. Beløn adfærd, du ønsker at fremme, og slå ned på adfærd, du ønsker at hæmme. Du kan: 1) belønne, 2) fratage en forventet straf, 3) "straffe" og/eller 4) fratage en forventet belønning. Uventede og gradvise belønninger virker bedst. Gradvise lønstigninger virker eksempelvis bedre end at få en høj løn fra starten af.

Don't's

Hvis du gør belønning til noget, der tages for givet, så mister det sin effekt. Udøver du urimelig forskelsbehandling på medarbejderne, vil det føre til utilfredshed og demotivation.

5) Uden motivation

Do's:

Afklar hvor vigtig, medarbejderen oplever, at opgaven er, og i hvor høj grad vedkommende oplever at være i stand til at håndtere opgaven. Hjælp medarbejderen til selv at afklare fordele og ulemper ved sin nuværende adfærd og fordele og ulemper, hvis adfærden ændres.

Don't's

Hvis du forsøger at skubbe medarbejderen i en bestemt retning, vil det skabe modtryk. Ønsker du f.eks., at en medarbejder skal møde bedre udhvilet, kan det skabe modtryk, hvis du prøver at overbevise vedkommende om det. Hvis medarbejderen derimod selv kommer frem til den præcis samme konklusion, kan det have en positiv effekt på vedkommendes adfærd. Mennesker kan generelt ikke lide at blive beordret, overtalt eller manipuleret til noget – heller ikke til det, de alligevel selv ville have valgt.

Om positiv psykologi

Positiv psykologi dækker over et kæmpe forskningsområde, der handler om menneskers trivsel og præstation.

Positiv psykologi er kort fortalt forskningsbaseret viden om 1) trivsel og 2) optimal menneskelig funktion – dvs. præstation. Positiv motivation er et underemne inden for positiv psykologi, som ledere med fordel kan gøre brug af, da det relaterer sig til både trivsel og præstation på arbejdspladsen.

I USA har der længe eksisteret en masteruddannelse i positiv psykologi. Herhjemme er de første kandidater i positiv psykologi ved at blive udklækket fra Aarhus Universitet. Ebbe Lavendt er endnu den eneste psykolog med en master i anvendt positiv psykologi.

Om motivation

Motivation defineres ofte som noget, der

- igangsætter,
- målretter, kanaliserer eller leder
- opretholder eller standser

vores adfærd, tanker og følelser (SHL Danmark, 2001).

Læs mere:

[Publikationen "Få mere ud af trivselsmålingen"](#)

