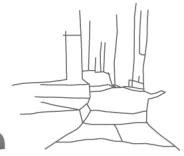


villa
Venire

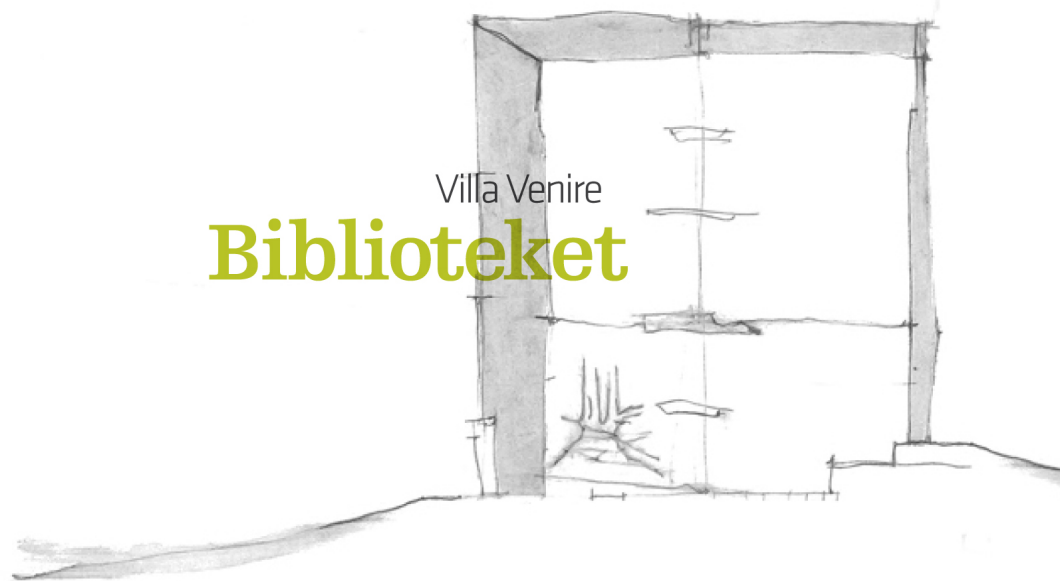


På jagt efter motivationen

Handlekraftig selvoverskridelse i meningsfuldhedens tjeneste

Af Jakob Skov, Villa Venire A/S - april 2011

Villa Venire
Biblioteket



Motivationsbegrebet fylder til stadighed mere i dagens virksomheder og organisationer. Store mængder af tid, penge og energi bruges på at fremme motivation og engagement. Den motiverede eller engagerede medarbejder står i tiltagende grad som nøgelfaktor for den moderne organisations succes. Hvorfor er det sådan?

Den immaterielle produktion har frembragt nye organiseringsformer med *den selvledende medarbejder* i centrum. Hvor fortidens arbejder var forpligtet på nogle velafgrænsede arbejdsopgaver og veldefinerede ansvarsområder, er kravene til dagens selvledende medarbejder langt mindre specificerede og langt mere overordnede. Den selvledende medarbejder forventes i vidt omfang selvstændigt at finde ud af, hvordan hun kan bidrage til virksomhedens fortsatte udvikling. Hun skal i høj grad selv finde ud af, hvordan hun fra sit eget sted, med sine kompetencer, kan hjælpe virksomheden med at opfylde sine mål i en verden i hastig forandring.

Her kommer motivationen på banen: Skal selvledelsen lykkes, er motivationen forudsætningen. Den motiverede eller engagerede medarbejder er netop en medarbejder, der selvstændigt varetager virksomhedens interesser; en medarbejder, der gør virksomhedens mål til sine egne og sætter sin kraft i virksomhedens tjeneste med retning mod disse mål; en medarbejder som kan tænke og handle på virksomhedens vegne – og som vil det.

De selvledende organiseringsformers vellykkethed afhænger i høj grad af medarbejderens motivation eller engagement. Skal medarbejderen lede sig selv på en god måde, er motivationen forudsætningen.

Lad os tage et skridt tilbage og se lidt nærmere på motivationsbegrebet.

I. Handlekraft, meningsfuldhed & selvoverskridelse

At være motiveret. Hvad forstår vi ved det? Vi fører handlinger tilbage til motiver. I den forstand forstår vi motiver som intentioner. Vi gør noget, fordi vi vil noget. Alt afhængig af hvordan man opfatter mennesket og menneskets forhold til *viljen* – den frie vilje – kan alle handlinger opfattes som *villedede* og dermed også som motiverede af noget. Men selvom alle handlinger således kan siges at være motiverede af noget, oplever vi ikke al handlen som *lige* motiveret. At være motiveret indikerer et særligt forhold mellem person og motiv. Motivet er for *den motiverede* er på én gang mere klart og mere i overensstemmelse med personen. Den motiverede er rettet mod motivet på en særlig stærk måde, hun *vil* motivet på en særlig stærk måde, hendes vilje er stærkere, og hun *kan* mere, hendes energi opleves stærkere. Sjovt nok er der ikke blot tale om en rettet mod motivet, men også om et rettet *fra* motivet.

Fra handlekraft til selvoverskridelse

Kigger vi på motivationens etymologiske baggrund, kan motivbegrebet føres tilbage til latin: *motivum*, afledt af *motivus* som betyder *bevægende, drivende*. Et motiv er noget, der bevæger, noget der skaber bevægelse, noget der driver noget. Motivet sætter personen i bevægelse; i bevægelse, ud i verden. 'At være motiveret' er altså på en gang at være *i bevægelse* og at være bevæget af *noget*. På én gang har vi således

det *energetiske element*: den motiverede har mere energi, mere power, mere handlekraft – og elementet af *selvoverskridelse*: den motiverede er bevæget af et 'noget' til forskel fra hende selv. Hun er drevet af, fra og mod noget, som ikke blot er hende selv.

Meningsfuldhed

Det, der driver hende er *motivet*. Et motiv er også et billede. Eller rettere, det er billedets emne; det billedet er om; det, det forsøger at afbilde og udtrykke: billedets *mening*. Den motiverede person drives af sit motiv, sin mening – sin oplevelse af meningsfuldhed. Denne meningsfuldhed driver hende ud over sig selv; ud hvor hun bliver en del af verden, træder i forbindelse med den. Motivationen og dens meningsfuldhed bliver en vej til *den positive selvoverskridelse*, hvor den enkelte kan overskride sig selv – træde i forbindelse med verden – uden at miste sig selv.

Engagementet og selvoverskridelsen

Elementet af *selvoverskridelse* åbnes yderligere op, når vi kaster et blik på motivationens begrebsmæssige tvilling *engagementet*. Ordet engagement stammer fra fransk *engager*, at *pantsætte*. Iflg. Ordbog over det danske sprog (OdS) betyder at *engagere* at *bringe i en forpligtende forbindelse med*. At *være engageret* betyder iflg. OdS at *være optaget, indviklet, delagtig, interesseret i noget*.¹ På engelsk bliver engagement til *commitment, involvement og engagement*. *Involvement* kender vi som *involvering* på dansk; begrebet kommer fra latin *involvere*, at *rulle ind i* eller *indhylle*. *Commitment* rummer på sin side blandt andet betydningerne *overgivelse, overdragelse og forpligtelse*.

Alt i alt kredser engagementsbegrebet om *mødet*, om *at træde i forbindelse med noget andet*. Den engagerede person *træder i forbindelse med noget uden for sig selv*. Og gør dette på en måde, hvor hun er optaget af det, er interesseret, er dedikeret og bliver delagtig i det; bliver en del af det, *forpligter sig*. Den engagerede person lader sig *indrullere*, hun *overdrager* i en vis forstand sig selv til noget andet, hun *overgiver sig selv til noget uden for sig selv*.

II. Motivationen og engagementet som måder at relatere på

Ser vi på motivationen og engagementet som ét samlet fænomen, træder følgende altså frem: 1) vilje/handlekraft, 2) meningsfuldhed og 3) selvoverskridelse. Det sidste handler om *at træde i forbindelse med verden, at involvere sig i verden*. Motivationen og engagementet placerer os midt i verden – i en engageret sammenhæng med den og med de andre mennesker.

Her må vi lige stoppe op. Hvordan skal vi forstå det? At motivationen og engagementet placerer os midt i verden? Står vi ikke altid midt i verden? Det er en gammel sandhed, at vi som mennesker altid indgår i relationer – ingen mennesker eksisterer i et tomt rum. Vi indgår altid i et væld af relationer til verden, andre mennesker, aktiviteter, projekter, begivenheder, fortællinger. Hvem vi er, hvad vi gør, og hvad det betyder, lader sig ikke adskille fra den kontekst, vi til ethvert givet tidspunkt befinder os i. Vi indgår i og er bestemt af en mængde relationer. Hvordan

¹ Ordbog over det danske sprog (1919-1956) Udgiver: Det danske Sprog- og Litteraturselskab, København

skal vi så forstå ovenstående udsagn om, at motivationen og engagementet handler om at involvere sig i verden? Vi er vel, uanset om vi vil det eller ej, involverede i verden?

Engagementets og motivationens relationsmodus

Svaret lyder, at engagement og motivation beskriver en mulig karakter af denne relation med verden. Engagementet og motivationen er måder at relatere på i verden, til andre mennesker, til aktiviteter, til projekter osv. Engagementet og motivationen er disse relationers *hengivelsesmodus*. På en vis måde kan man sige, at vi i engagementet og motivationen tager vores relationelle bestemmelse på os. Vi placerer os som agerende, villende mennesker i verden; placerer os som mennesker, der går op i og giver os hen til det, vi er i og gør. Og vi ser, hvordan den engagerede eller motiverede måde at relatere på fylder os med *energi og handlekraft*.

Forbeholdenhedens selvindesluttede relationsmodus

Den modsatte måde at relatere på er også kendt. Kræsenheden, det forbeholdne: Den verden, jeg befinder mig i, er ikke rigtig god nok. De mennesker, der er omkring mig, er ikke rigtigt værd at beskæftige sig med. Ingenting er rigtigt værd at træde ind i, ingenting er værd at engagere sig i. Jeg hader mit job, men fortsætter i det, for man skal jo tjene penge, og der er jo også en pension, der skal tjenes til. Jeg bryder mig ikke om min kone, men alternativet forekommer værre, og det er praktisk at have en eller anden ved hånden, når den seksuelle sult skal stilles. Jeg går til fitness, selvom jeg hader det, for jeg vil ikke være fed. Det eneste, der giver mening for mig, er min egen behovstilfredsstillelse og så lige oplevelsen af andres beundring. Mit liv er anlagt på at maksimere min nydelse eller mulighed for behovstilfredsstillelse og undgå smerten i enhver form. Denne selvindesluttede relationsmodus retter sig mod et billede af det jordiske paradys som et sted med evig orgasme i en velsmurt Lamborghini og et bivirkningsfrit heroindrop, der aldrig løber ud. En tragisk, amøbelignende *passivitet* i en af magtens anerkendelsesaftvingende barnevogne for voksne.

Forholdemåder frem for personkarakteristikker

Den beskrevne forbeholdne, selvindesluttede, egoistiske måde at være i verden på fremstår umiddelbart som en karikatur. Ingen er vel helt sådan. På samme måde er der vel heller ikke mange dødelige, der er i stand til *altid* at placere sig som agerende, villende menneske i verden, *altid* at give sig hen i livets mange og skiftende sammenhænge. Og det er en vigtig pointe. De to beskrevne relationsmåder er netop måder vi forholder os på, måder vi kan være i verden på og ikke karakteristiske af personer. Det er de færreste, der lever den ene forholdemåde fuldt ud. Men de fleste vil kunne genkende sig selv i begge. De fleste vil i én sammenhæng befinde sig i engagementets relationsmodus, i en anden sammenhæng i den forbeholdne relationsmodus og i et væld af sammenhænge i en vekselvirkning mellem de to og noget helt tredje, som vi kunne kalde refleksionens modus.

III. Medarbejderens motivation og engagement

Indgangen til at beskæftige sig med motivation og engagement var tidens tiltagende fokus på den motiverede eller engagerede medarbejder. Hvordan skaber vi motiverede, engagerede medarbejdere, der er villige til at sætte deres vilje, handlekraft og dømmekraft i virksomhedens eller organisationens tjeneste? Hvordan bringer vi vores medarbejdere ind i engagementets og motivationens relationsmodus i forhold til

organisationen, organisationens projekt og mål, det arbejde, hun skal udføre, og de mennesker, hun skal samarbejde med?

Af det ovenstående kan vi identificere nøgleordene *selvoverskridelse*, *meningsfuldhed* og *involvering*.

Selvoverskridelse, meningsfuldhed og involvering

Hvis medarbejderen skal levere motivationens og engagementets selvoverskridelse, kræver det, at hun har sig selv med, dvs. har sit eget *motiv* eller sin egen *meningsfuldhed* med. Organisationen må skabe rum for, at den enkelte medarbejder kan finde og følge sit motiv, sin egen meningsfuldhed i den organisatoriske kontekst. Det betyder ikke, at organisationen skal reducere sig selv til container for en masse individers forsøg på at realisere deres egne individuelle motiver. Men det betyder, at organisationen skal give plads til, at den enkelte fra sin egen meningsfuldhed på en gang kan træde i forbindelse med verden og træde i forbindelse med organisationens motiver og meningsfuldhed.

Organisationen må operere med værdier, rammer og mål, der er rummelige nok til, at medarbejderen kan finde sig selv og sin egen meningsfuldhed i dem. At engagere sine medarbejdere i nogle mål eller værdier, handler ikke om at få medarbejderne til at *overtage* nogle mål. Det drejer sig ikke om at lave mål eller værdier, der er overbevisende og klare og tydeligt operationaliserede ned på alle niveauer og funktioner i organisationen. Og som medarbejderen derefter kan godkende og træde ind i. Ideen om en færdig pakke fra vision til mission til strategi til konkrete mål inklusive værdier og med klarhedsambitionen intakt, er en alvorlig stopklods for motivationen. Det er centralt at operere med rammer, der levner plads til medarbejderens medskab. Mål og værdier skal levne plads til medarbejderens egen meningsfuldhed. Skal motivationen bevares, kræver det rammer med plads til, at medarbejderen kan genopfinde en version af sit eget motiv, plads til at hun kan lade sig blive drevet frem af et motiv, som sætter hende i forbindelse med verden på en for hende meningsfuld måde.

Centralt for bevarelsen og skabelsen af meningsfuldheden er *involvering*. Organisationen må sørge for at have medarbejderen med. Topdown-diktater er – uanset om de vedrører omstruktureringer, nye værdier med tilhørende handlemanualer eller nye målepunkter – motivationens og engagementets fjender. Organisationen må skabe involverende processer i alle forhold, der vedrører medarbejderen, hvis motivationen og engagementet hos medarbejderne skal opretholdes og forstærkes.