

Motiverer du på det rigtige niveau?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Se det er et godt spørgsmål! og rent faktisk blev det stillet af en afdelingsleder (Lene) og på følgende måde 'rammer jeg rigtigt med min motivationsindsats?'. Essensen af historien er, at 'nej det gjorde hun ikke', men at hun fik øje på problemet og arbejdede med det, og dermed endte med at spare både frustrationer, tid og penge – for sine medarbejdere, sig selv og organisationen.

Artiklen har fokus på, hvad det vil sige, når ens medarbejdere kræver noget, de rent faktisk ikke ønsker – og hvor vigtigt det er som leder at have en fornemmelse af, hvad der motiverer ens medarbejdere, så man ikke forsøger at opfylde de 'forkerte behov'.

Dygtige medarbejdere løber af sporet

Vi befinder os i en stor organisation, i en afdeling for akademiske organisationskonsulenter, alle dygtige og traditionelt set med et stort fagligt engagement. Organisationen er ved at gennemgå en fundamental ændring, hvor processen fra de indledende manøvrer har været i gang i ca. et år.

I løbet af denne periode har vores organisationskonsulenter ændret adfærd. Lene beskriver dem nu som negative og krævende, hvor hun tidligere ville beskrive dem som dynamiske og positive. Hun fortæller, hvordan de nu ved medarbejdersamtaler og mange andre sammenhænge er begyndt brokke sig over- og kræve ting, de aldrig før har haft fokus på. Pludselig vil de have nye skriveborde, ny belysning, mere i løn mv. Lene vil jo gerne sikre sig motiverede medarbejdere, så hun har kæmpet hårdt for skaffe, det de ønsker, men de er fortsat - og endda i stigende grad - negative og krævende.

Om at brænde og at brænde ud

Jeg spurgte hende, hvad der virkelig betyder noget for hendes medarbejdere, hvad der motiverer dem helt ind i kernen. Hun svarede uden tøven involvering, faglig respekt og faglig integritet.

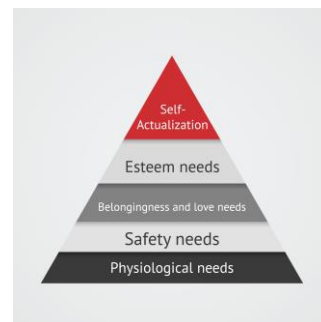
Jeg spurgte, om noget havde ændret sig på disse felter inden for det sidste år. Hun tænkte sig lidt om og svarede 'ja'.

Det viste sig, at da organisationen var begyndt at overveje de ændringer, man nu var i gang med, havde den øverste ledelse valgt at booke nogle eksterne konsulenter ind for at arbejde med forandringerne. Først havde hendes interne konsulenter kæmpet med næb og klør for at blive en del af arbejdsgruppen omkring forandringsprocessen – men da de oplevede ikke at blive lukket ind, havde de efterhånden resigneret, og de lavede nu de opgaver, de blev bedt om men uden gejst og ikke nødvendigvis til et 12-tal som før. De brugte i stedet en masse tid på at brokke sig, og så på at kræve diverse ting og sager, som de ikke havde haft fokus på før.

Når man kræver noget man ikke ønsker - fordi man ikke kan få det man egentligt vil have!

Inden for motivationsteorien hedder det frustrations-regression, når man ikke kan få opfyldt sine behov på et niveau og i stedet begynder at fokusere på behov på et andet (lavere) niveau, fordi det er 'muligt'.

Problemet er, at man ikke kan løse det egentlige problem ved at efterkomme kravene 'fra det forkerte niveau', som allerede vil være dækket i rimeligt omfang, det kan endda medvirke til at forværre situationen (dækkede behov kan ikke virke motiverende (Maslow)). Lederen må identificere frustrationens kerne og arbejde herudfra – og det er ikke nødvendigvis let, da der ofte er tale om en ubevidst reaktion fra medarbejderens side.



I vores tilfælde blev en gruppe fagligt stolte organisationskonsulenter rystet fundamentalt i det, som udgjorde kernen i deres indre motivation, de følte sig ikke længere anerkendt - og da de ikke kunne finde en vej ind i kampen – der hvor den betød noget – regredierede de og begyndte at klage over ting, som de under normale omstændigheder ikke fokuserede så meget på.

Motivation på det rigtige niveau

Da Lene havde fundet frem til problemets kerne, satte hun sig for at forsøge at motivere medarbejderne på det rigtige niveau.

Hun tog en snak med den øverste ledelse, da forandringsprocessen var forankret her og fik en diskussion af, hvordan man kunne få de interne konsulenteres faglighed sat i spil og generelt kunne involvere deres ekspertise mere aktivt i hele processen.

Stor respekt for den øverste ledelse, som tog problemet alvorligt og søgte en løsning. På relativt kort tid fik man konsulenterne på banen - og de vendte tilbage til at være den dynamiske arbejdskraft, de tidligere havde været.

Motivation – også en individuel sag.

Nu er ovennævnte eksempel et 'let tilgængeligt skoleeksempel', hvor den udløsende 'frustrationsfaktor' var rimeligt synlig. Medarbejdergruppens motivationsprofiler havde endvidere mange fællestræk, hvorfor Lene også kunne søge en fælles løsning.

Generelt må man som leder arbejde med individuel motivation, se på sine medarbejdere enkeltvis for at skabe de bedste arbejdsvilkår for dem – og for at få det bedste ud af deres arbejdskraft.

Men derfor er det lige vigtigt at huske frustrations-regressions-fælden. Det er en på mange måder dyr løsning at motivere på det forkerte niveau!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Arbejdsglæde i skolen

Folkeskolen står over for en stor reform, hvor lærerne skal være bærende kræfter for at sikre reformens succes!

Mange lærere føler sig desillusionerede over de sidste års udvikling i skolen og ikke mindst oven på forårets konflikt. Hvordan finder lærerne moti-



vationen igen, så de kan være med til at sikre en professionel skole med masser af læring til børn - og arbejdsglæde til både børn og voksne?

Det er netop det, vi sætter fokus på med inspirationsmødet. Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochuren her: http://www.tegkamp.dk/Arbejdsglaede_i_skolen.pdf