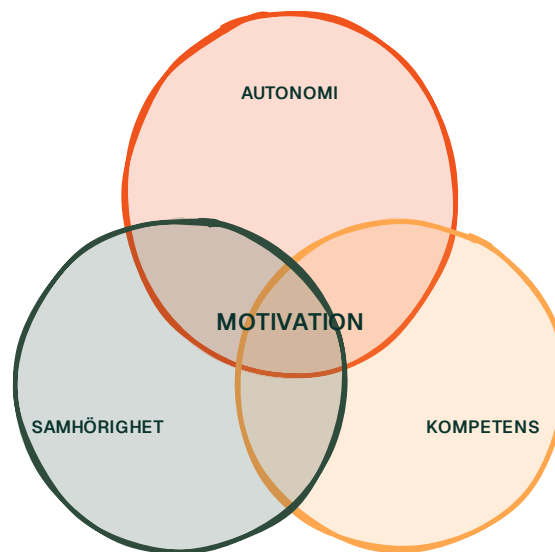


Självbestämmandeteorin

Tre behov som måste vara mättade för att viljan ska komma inifrån

THEORVAR

DECI & RYAN, 1985



Figur 1. De tre grundläggande psykologiska behoven. De fungerar som näringsämnen: det räcker inte att ett av dem är mättat, och det som saknas går inte att kompensera med mer av de andra.

Var den kommer ifrån

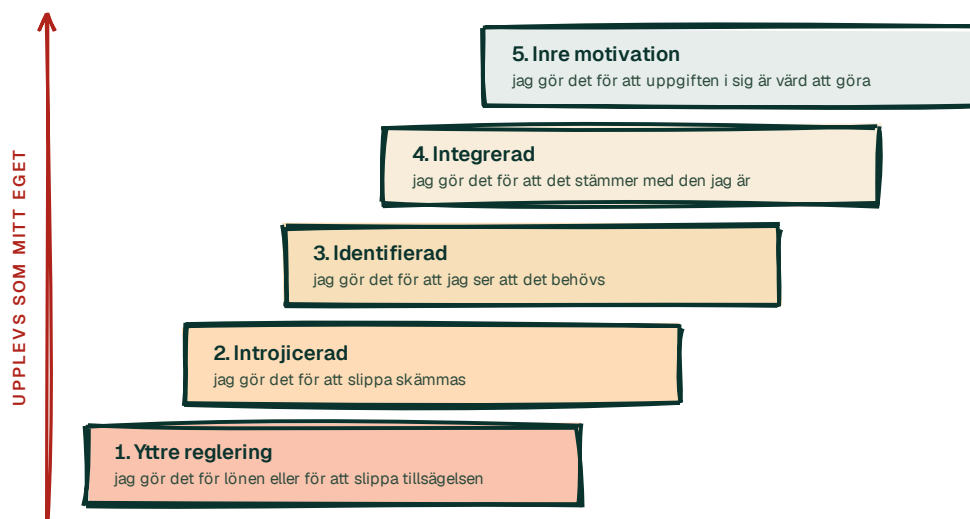
Amerikanerna **Edward Deci** och **Richard Ryan** vid University of Rochester lade grunden i en serie experiment på 1970-talet och samlade dem till en teori 1985. Utgångspunkten var en obekväm iakttagelse: försökspersoner som fick betalt för att lösa ett pussel de tyckte var roligt slutade att lösa det när de lämnades ensamma med det, medan de som aldrig fått betalt fortsatte.

Teorin är i dag den mest prövade motivationsteorin som finns, med tusentals studier inom arbetsliv, skola, idrott och vård. Namnet är olyckligt översatt till svenska. *Self-determination* handlar inte om att bestämma själv utan om upplevelsen av att vara upphov till sitt eget handlande, vilket är något annat.

Så fungerar modellen

- **Autonomi.** Att uppleva att handlingen är min egen. Det är inte detsamma som oberoende eller att få bestämma allt. Den som förstår varför en uppgift ska göras och kan påverka hur den görs upplever autonomi även inom snäva ramar.
- **Kompetens.** Att uppleva att jag klarar det jag ska göra och blir bättre. Kräver uppgifter som ligger strax ovanför nuvarande förmåga och återkoppling som säger något om arbetet, inte om personen.
- **Samhörighet.** Att betyda något för andra och att andra betyder något för mig. Det behov som oftast glöms bort i verksamhetsplaner och som märks mest när det saknas.

Motivation är inte en skala från lite till mycket



Figur 2. Motivationens former, ordnade efter hur mycket av handlingen som upplevs som personens egen. Steget mellan tredje och fjärde trappsteget är det avgörande: där slutar handlingen vara något man gör åt någon annan.

Teorins viktigaste bidrag är att den skiljer på *sorter* av motivation i stället för på mängd. Två medarbetare kan arbeta lika hårt av helt olika skäl, och det syns inte i arbetet men i uthålligheten. Yttre reglering håller så länge belöningen finns kvar. Identifierad och inre motivation håller när ingen tittar.

Trappan är också en påminnelse om att inre motivation sällan är realistisk för allt. Det mesta av ett arbete består av uppgifter ingen skulle göra på fritiden. Det rimliga målet är därför inte det översta steget utan det tredje: att personen ser varför uppgiften behövs och ställer sig bakom skälet. Där finns den största praktiska skillnaden att göra för den som leder.

Vad det betyder för en chef

Modellen pekar ut ett fåtal beteenden som gör mätbar skillnad: förklara skälet bakom en uppgift i stället för att bara fördela den, ge valmöjligheter där de finns även när de är små, ta emot invändningar utan att avfärda dem, och beskriva resultat i termer av vad som gjordes snarare än vem som gjorde det. Kontrollerande språk som *du måste* och *du borde* sänker upplevd autonomi även när innehållet är rimligt.

Belöningar är inte förbjudna. Det som undergräver är belöningar som upplevs som styrning av en uppgift personen redan ville göra. Lön som är rättvis och förutsägbar fungerar däremot som en förutsättning snarare än som en morot.

Det är också värt att skilja behoven från önskemål. Ett behov som inte mätas ger mätbara följder i form av sämre återhämtning, lägre uthållighet och fler avslutade anställningar, oavsett om personen själv säger sig sakna något. Ett önskemål som inte uppfylls ger besvikelse. Det är därför modellen är användbar i uppföljning och inte bara i samtal.

Vad modellen inte säger

Teorin säger inte att yttre belöningar alltid skadar. Sammanställningen av Cerasoli, Nicklin och Ford från 2014, som omfattar närmare tvåhundra studier, visar att inre motivation och belöningar oftast samverkar, och att belöningar som är direkt kopplade till prestation kan öka den. Undergrävandet gäller framför allt uppgifter som redan upplevs som intressanta.

Behoven beskrivs som universella, vilket är omdiskuterat. Studier av barn med asiatisk bakgrund har visat högre motivation när en betrodd vuxen valde åt dem, vilket talar för att formen autonomi tar sig är kulturellt betingad. Modellen säger inte heller något om vad som ska göras. Ett väl mättat behov av autonomi i en verksamhet utan riktning ger engagerade medarbetare som drar åt olika håll.

En fråga att ta med

Vilket av de tre behoven är minst mättat i din grupp just nu, och vad i ditt eget sätt att leda bidrar till det?

Källor. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum. · Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 627–668. · Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008. · Iyengar, S. S. & Lepper, M. R. (1999). *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349–366. · Van den Broeck, A. m.fl. (2016). *Journal of Management*, 42, 1195–1229.