

KAPITEL 2 · DEL I · ATT LEDA SIG SJÄLV

Motivationen

Om vad som får människor att göra det de gör, varför belöningar ibland tar mer än de ger, och vad en ledare faktiskt kan påverka.

ORVAR LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

Nothing is as practical as a good theory.

KURT LEWIN

På ett av våra bolag infördes en gång en enkel bonus för att få ner antalet reklamationer. Den fungerade. Siffrorna gick ner nästa kvartal, och alla var nöjda. Ett halvår senare hade något annat hänt som ingen hade räknat med: de som upptäckte ett fel sent i kedjan hade slutat säga till. Felet blev ju synligt i statistiken, och statistiken hade fått en prislapp.

Ingen fuskade. Ingen ljög. Det som hade förändrats var vad uppmärksamheten riktades mot, och därmed vad det kostade att vara ärlig.

Motivationen är värd ett eget kapitel just därför att den sällan syns förrän vi har trampat på den. Vi märker den när den försvinner, och då förklarar vi den ofta med personlighet: hon är driven, han är bekväm. Forskningen pekar i en annan riktning. Det mesta av det vi kallar motivation uppstår i mötet mellan en människa och de villkor hon arbetar under, och en stor del av de villkoren sätts av någon som är chef.

Att kapitlet ligger tidigt i boken har ett skäl. Nästan allt som senare kapitel handlar om, feedback, coachning, mål, förändring, vilar på ett antagande om vad som får människor att vilja. Om det antagandet är fel blir också verktygen fel.

Gör detta först

Tre frågor innan du läser vidare. Skriv gärna ner svaren, de blir användbara i slutet av kapitlet.

1. Det du gör noggrannare än du måste. Tänk på en arbetsuppgift som du utför mer omsorgsfullt än vad någon skulle märka om du lät bli. Vad är det med just den uppgiften?

2. Det som skulle få dig att sluta bry dig. Föreställ dig att någon vill få dig att tappa lusten till ditt arbete, utan att sänka din lön eller ge dig fler uppgifter. Vad skulle personen göra? Svaret brukar peka rakt på vad som bär din motivation i dag.

3. Den gångna veckan. Skatta tre påståenden från ett till sex. Jag har kunnat påverka hur jag utför mitt arbete. Jag har fått använda det jag är bra på. Jag har känt mig som en del av något tillsammans med andra.

Den tredje frågan är kapitlets kärna. Om något av de tre ligger lågt, är det oftast där motivationen läcker, oavsett hur uppgiften ser ut.

Forskningen

Vad motivation är

Motivation beskrivs vanligen som tre saker på en gång: riktning, alltså vad en person väljer att göra, intensitet, alltså hur mycket kraft som läggs på det, och uthållighet, alltså hur länge det pågår när det blir motigt. Det är den tredje delen som skiljer agnarna från vetet i arbetslivet. Nästan vem som helst kan göra nästan vad som helst en gång.

Den vanligaste indelningen är mellan inre och yttre motivation. Ryan och Deci (2000) formulerar skillnaden så att inre motivation betyder att göra något för att aktiviteten i sig är intressant eller tillfredsställande, medan yttre motivation betyder att göra något för att det leder till något annat, som lön, beröm, en befordran eller att slippa obehag. Det är en användbar uppdelning, men den missförstås ofta som att den ena sorten är fin och den andra ful. Så enkelt är det inte, vilket vi ska se.

De tre behoven

Kärnan i självbestämmandeteorin, den teori som Ryan och Deci byggt under fyra decennier, är att motivation av hög kvalitet växer när tre grundläggande psykologiska behov är någorlunda tillgodosedda.

Självbestämmande handlar om att uppleva att det jag gör är mitt eget, att jag har ett handlingsutrymme och att jag förstår varför. Det är inte detsamma som att få bestämma allt. Även den som utför en detaljstyrd uppgift kan uppleva självbestämmande om hon förstår sammanhanget och har fått vara med och forma något av hur arbetet utförs.

Kompetens handlar om att få använda och utveckla sin förmåga, och om att märka att det man gör faktiskt duger. Här ligger också förklaringen till varför en för lätt uppgift dödar lusten lika säkert som en omöjlig.

Samhörighet handlar om att höra till, att vara sedd och att arbetet betyder något för andra människor. Det är det behov som oftast glöms bort i planeringen och som oftast nämns i avgångssamtalen.

Behoven fungerar ungefär som näringsämnen. De märks mest när de saknas, och de går inte att byta ut mot varandra. Mycket samhörighet kompenserar inte för noll självbestämmande.

Skalan mellan tvång och egen vilja

Den del av teorin som jag själv haft mest nytta av är inte uppdelningen i inre och yttre, utan skalan däremellan. Yttre motivation finns nämligen i flera former, beroende på hur mycket personen har gjort skälet till sitt eget.

Längst ut ligger **yttre reglering**: jag gör det för att någon annan kräver det, och slutar när ingen tittar. Sedan kommer **introjicerad reglering**: jag gör det för att jag skulle skämmas annars, eller för att jag vill bli sedd som duktig. Kravet har flyttat in i huvudet men känns fortfarande som ett krav. Därefter **identifierad reglering**: jag gör det för att jag ser att det är viktigt, även om uppgiften i sig är trist. Och längst in **inre motivation**: jag gör det för att det är meningsfullt eller roligt i sig.

Van den Broeck med kollegor (2021) vägde samman 124 urval för att pröva om den här trappan faktiskt håller. Resultatet gav teorin stöd, men gjorde också bilden skarpare på ett sätt som är värt att stanna vid. Inre motivation hade starkast samband med välbefinnande, attityder och hur medarbetare mår i sitt arbete. Men för **prestation** var det identifierad reglering som förutsade bäst, alltså inte lusten till uppgiften utan övertygelsen om att den betyder något. Introjicerad reglering hade både positiva och negativa följder, den kan driva på men kostar. Yttre reglering hade svaga samband med beteende men tydliga kostnader för välmåendet. Och avsaknad av motivation, det som kallas amotivation, hade bara negativa följder.

För en ledare är det ett befriande fynd. Du behöver inte göra arbetet roligt. Du behöver göra det begripligt och betydelsefullt. Väldigt få människor tycker att en avvikelse rapport är roligt, men många kan se varför den spelar roll.

Belöningarnas baksida

Den mest omtalade delen av det här fältet är frågan om belöningar. Deci, Koestner och Ryan (1999) sammanställde 128 experiment och fann ett mönster som blivit hårt citerat sedan dess: påtagliga belöningar som är utlovade i förväg och knutna till att man utför uppgiften, försvagade i genomsnitt den inre motivationen för samma uppgift. Beröm och positiv återkoppling gjorde tvärtom, den stärkte den.

Förklaringen de ger handlar om hur belöningen tolkas. Varje belöning bär två budskap på en gång. Ett **informerande**: du gjorde det här bra. Och ett **kontrollerande**: gör så här, annars uteblir belöningen. När det kontrollerande budskapet väger tyngst flyttas upplevelsen av vem som styr, från personen till belöningen, och då sjunker viljan att göra det när belöningen försvinner.

Reklamationsbonusen i inledningen är precis det. Den var utlovad, den var påtaglig, och den var knuten till en siffra i stället för till hantverket.

Och granskningen av den slutsatsen

Här bör det sägas rakt ut att den populära versionen av det här fyndet, att belöningar förstör motivationen, går längre än vad forskningen bär.

Gerhart och Fang (2015) går igenom teorin och underlaget bakom påståendet och menar att stödet för att lön och prestationsbaserad ersättning skulle skada motivationen **på riktiga arbetsplatser** är svagt. En stor del av experimenten är gjorda i laboratorium, ofta med studenter, ofta med uppgifter som var intressanta från början och där belöningen var liten och kortvarig. På ett arbete är lönen sällan en överraskning som plötsligt läggs på en rolig uppgift, den är en förutsättning för att man är där över huvud taget.

De två positionerna går att förena, och det är i föreningen det praktiska ligger. Belöningar riskerar att tränga undan drivkraften när de görs till skäl att utföra ett arbete som redan bar sig självt. De gör mindre skada, och kan göra nytta, när de fungerar som ett erkännande av något som redan uträttats.

Inre motivation och prestation

Om inre motivation är så bra, hur mycket bättre presterar den som har den? Cerasoli, Nicklin och Ford (2014) vägde samman fyrtio års forskning, med sammanlagt drygt två hundra tusen deltagare, för att pröva om inre motivation och yttre incitament konkurrerar eller samverkar.

Svaret blev att de gör lite av båda, och att det beror på vad man mäter. Inre motivation förutsade prestation genomgående. Men när ett incitament var direkt kopplat till hur mycket som producerades, tog det över som förklaring till **kvantiteten**, medan inre motivation vägde tyngre för **kvaliteten**. Enkelt uttryckt: betalning per styck ger fler stycken, lust till hantverket ger bättre stycken.

Det är en av de mest användbara meningarna i hela kapitlet, för den ställer en fråga tillbaka till organisationen. Vad är det egentligen vi vill ha mer av, och vad har vi byggt våra mätningar och belöningar av?

Mål som lyfter och mål som drar isär

Målsättning är den mest beforskade av alla ledningsmetoder, och den fungerar. Kleingeld, van Mierlo och Arends (2011) sammanställde forskningen om mål i grupper och fann att specifika och utmanande gruppmål förbättrade gruppens prestation jämfört med vaga uppmaningar av typen gör ditt bästa.

Det intressanta fyndet är dock vad som händer när individuella mål läggs ovanpå ett gruppmål i en uppgift som kräver samarbete. Då kan de dra åt olika håll, eftersom var och en optimerar sitt eget mått. Den som känner igen mönstret från en säljorganisation eller från en produktionslinje med olika nyckeltal per station, känner igen det av goda skäl.

Här hör en varning hemma som kommer från annan forskning men som är svår att bortse från: mål styr uppmärksamhet, och uppmärksamhet är en begränsad resurs. Det som inte mäts blir inte bara omätt, det blir också ogjort.

Vad ledaren faktiskt kan göra

Frågan för en chef är förstås inte om teorin stämmer utan vad som går att påverka. Slemp, Field, Ryan och Forner (2024) sammanställde forskningen om **mellanmänskligt stöd** för de tre behoven, alltså vad andra människor gör som gör att behoven blir tillgodosedda eller motverkade. Stödet kom från chefer, lärare, tränare och föräldrar, och det som mättes var hur den andres beteende hängde ihop med motivation, välbefinnande och prestation.

Mönstret var tydligt. Beteenden som stödjer självbestämmande, kompetens och samhörighet hängde ihop med bättre utfall på alla tre områdena. Beteenden som motverkar dem, alltså kontroll, godtycke och likgiltighet, hängde ihop med sämre. Det låter kanske självklart formulerat så, men två saker i det är inte självklara. Att stödet från en enskild person räcker för att synas i utfallen, och att motverkande beteenden inte bara är frånvaro av stöd utan har egna, tydliga följder.

Vad forskningen inte kan säga

Fyra ärliga förbehåll. Mycket av grundforskningen om belöningar är gjord i laboratorium med uppgifter som är kortvariga och frivilliga, vilket gör översättningen till ett arbete med lön, chef och kollegor osäker. Det mesta som mäts i arbetslivet är självskattat, alltså personens egen bild av sin motivation, som inte är samma sak som hennes drivkraft. Sambanden är i huvudsak korrelationer, och en person som mår bra rapporterar ofta mer inre motivation utan att det ena behöver ha orsakat det andra. Och de tre behoven beskrivs som allmänmänskliga, men hur de tillgodoses ser olika ut i olika kulturer och sammanhang, vilket gör att recept sällan går att kopiera rakt av.

Modellerna

De tre behoven. Självbestämmande, kompetens och samhörighet. Modellens styrka är att den är kort nog att bäras med och tillräckligt konkret för att ställa frågor utifrån. Dess svaghet är att den är lätt att göra till en klyscha om man aldrig frågar hur behoven faktiskt tillgodoses just här.

Motivationstrappan. Yttre reglering, introjicerad reglering, identifierad reglering och inre motivation. Modellen flyttar samtalet från om någon är motiverad till vilken sorts skäl personen har. Den är särskilt användbar för allt det arbete som aldrig kommer att bli roligt men som måste göras ändå.

Belöningens två budskap. Varje belöning informerar och kontrollerar samtidigt. Frågan är inte om man ska belöna utan vilket av de två budskapen som väger tyngst i mottagarens öron. Det avgörs sällan av belöningen och ofta av hur den ges.

Målens fyra villkor. Ett mål gör nytta när det är specifikt, utmanande men möjligt, accepterat av den som ska nå det, och följt av återkoppling under vägen. Faller ett av villkoren blir målet i bästa fall verkningslöst.

Verktygen

Motivationssamtalet

Ett kort samtal som går att hålla på tjugo minuter, en gång per halvår, med en medarbetare. Tre frågor per behov, och din uppgift är att lyssna längre än du tycker är bekvämt.

Självbestämmande. Var i ditt arbete bestämmer du minst i dag? Vad av det skulle du vilja bestämma mer om? Finns det något jag beslutar som du hellre hade beslutat själv?

Kompetens. Vad är du bra på som du inte får använda så ofta? När kände du senast att du blev bättre på något här? Vad hindrar dig från att göra ett arbete du är stolt över?

Samhörighet. Vem märker om ditt arbete blir gjort eller inte? När kände du dig senast som en del av ett vi här? Vad gör vi tillsammans som du skulle sakna?

Avsluta med en enda sak som du ska ändra, inte fem. Och skriv upp den, annars räknas den inte.

Att belöna utan att kväva

Fem tumregler som följer av forskningen ovan.

- 1 **Belöna efteråt, inte i förväg.** Ett erkännande för något som är gjort informerar. Ett löfte som ges innan arbetet börjar styr.
- 2 **Belöna hantverket, inte bara siffran.** Om måttet går att nå på ett sätt som ingen är stolt över kommer någon förr eller senare att nå det så.
- 3 **Var konkret.** Beröm som inte innehåller vad personen faktiskt gjorde är svårt att lita på och omöjligt att upprepa.
- 4 **Undvik att koppla lön till det som redan bär sig självt.** Den energi som redan finns behöver inte köpas, den behöver bara slippa hinder.
- 5 **Räkna med sidoeffekter.** Fråga alltid: vad blir mindre viktigt nu när det här blev viktigt?

Att sätta mål som inte drar isär

Innan ett mål sätts i en grupp, gå igenom fyra frågor. Är målet gemensamt eller individuellt, och kräver uppgiften att vi hjälper varandra för att nå det? Vad händer med den som hjälper någon annan i stället för att jobba på sitt eget mått? Vilken återkoppling får gruppen under vägen, och hur ofta? Och vad mäter vi inte, som ändå behöver bli gjort?

Om svaret på den andra frågan är att den som hjälper förlorar på det, är målet fel byggt oavsett hur bra det låter.

Motivationskartläggningen

En övning som fungerar både enskilt och i grupp. Var och en listar sina fem senaste arbetsveckor i tre kolumner: det jag gjorde för att jag måste, det jag gjorde för att det var viktigt, och det jag gjorde för att jag ville. Sedan räknar man ungefär hur stor del av tiden som hamnade i varje kolumn.

Poängen är inte att den tredje kolumnen ska vara störst, för det blir den sällan i ett riktigt arbete. Poängen är att se hur stor den andra kolumnen är. Det är den som bär över tid, och det är den en ledare kan påverka mest, genom att förklara varför.

Två saker är värda att veta innan du gör den. Det första är att raderna ska skrivas ner innan skalan mellan tvång och egen vilja presenteras. Gör man tvärtom placerar de flesta sina uppgifter där de tycker att de borde ligga.

Det andra är den sort som inte har någon egen kolumn. Introjerad reglering, alltså det man gör för att slippa skämmas, ser ut som plikt när den skrivs ner och hamnar omväxlande i den första och den andra kolumnen. Frågan som skiljer ut den är vad som skulle hända om raden inte blev gjord. Handlar svaret om vad andra skulle tycka om personen, snarare än om vad som skulle gå fel i arbetet, står raden i fel kolumn. Just den sorten både driver på och kostar, så den är värd att fånga.

Övningen finns också som [ett blad med deltagarsida](#) på theorvar.com.

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet, och var kände du motstånd?

Det du landar i

Titta på dina svar från Gör detta först. Vilket av de tre behoven är minst tillgodosett i ditt eget arbete just nu, och vad beror det på?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: »När ... då ska jag ...« Med minsta första steg och ett datum. Välj gärna en medarbetare och ett av de tre behoven.

Minsta första steg: _____ Senast den: _____

Frågan du tar med dig

En fråga kapitlet väckte som du inte är färdig med.

Om en månad

Sätt en påminnelse och kom tillbaka hit. Vad hände när du prövade, vad blev annorlunda mot vad du trodde, och vad blir nästa steg?

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, kategori Motivation.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. Kunskapsbanken: Dödar belöningar den inre drivkraften? · doi.org/10.1037/a0035661
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. Kunskapsbanken: Belöningar och den inre motivationen · doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627
- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521. Kunskapsbanken: Lönen och drivkraften, en omprövning · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289–1304. Kunskapsbanken: Mål som lyfter gruppen, och mål som stjälper den · doi.org/10.1037/a0024315
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. Kunskapsbanken: Inre och yttre motivation, grunderna · doi.org/10.1006/ceps.1999.1020
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M. & Forner, V. W. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. Kunskapsbanken: Stödet som får motivationen att växa · doi.org/10.1037/pspi0000459
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. Kunskapsbanken: Bortom inre och yttre motivation · doi.org/10.1177/20413866211006173

I kunskapsbanken finns även Deci, Olafsen och Ryan (2017) om självbestämmandeteorin i arbetslivet, samt Petrou med kollegor (2018) om att forma sitt eget arbete under en förändring.