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. Du behöver inte göra arbetet roligt, men du behöver kunna förklara varför det finns.

02

Har man sitt varför i livet står man ut med nästan vilket hur som helst.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Avgudaskymning, Sentenser och pilar 12, 1889. »Hat man sein warum? des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem wie?«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

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.** Välj en arbetsuppgift som du utför mer omsorgsfullt än du behöver, och där ingen 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.

There is nothing so practical as a good theory.

KURT LEWIN, FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE, 1951

FRÅGA

Vad slutade någon berätta för er när ni började mäta det ni mäter i dag?

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. Senare kapitel handlar om feedback, coachning, mål och förändring. Nästan allt av det vilar på ett antagande om vad som får människor att vilja. Om det antagandet är fel blir också verktygen fel.

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. Uthållighet, alltså hur länge det pågår när det blir motigt. Det är den tredje delen som brukar avgöra i arbetslivet.

Den vanligaste indelningen är mellan inre och yttre motivation. Ryan och Deci (2000) formulerar skillnaden så att inre motivation (intrinsic motivation) betyder att göra något för att aktiviteten i sig är intressant eller tillfredsställande. Yttre motivation (extrinsic motivation) betyder att göra något för att det leder till något annat: 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.

Deci m.fl. (1999)
Psychological Bulletin

Ryan och Deci (2000)
Contemporary Educational Psychology

De tre behoven

Kärnan i självbestämmandeteorin (self-determination theory), den teori som Ryan och Deci byggt under fyra decennier, är att motivation av hög kvalitet växer när tre grundläggande psykologiska behov (basic psychological needs) är någorlunda tillgodosedda.

Självbestämmande (autonomy) 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 en del av hur arbetet utförs.

Kompetens (competence) 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 (relatedness) handlar om att höra till, att vara sedd och att veta 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.

FRÅGA

Vem skulle märka om ditt eget arbete inte blev gjort?

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** (external regulation): jag gör det för att någon annan kräver det, och slutar när ingen tittar. Sedan kommer **introjicerad reglering** (introjected regulation): 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** (identified regulation): 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 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

Van den Broeck m.fl. (2021)
Organizational Psychology Review

beteende i arbetet. Men identifierad reglering förutsade **prestation** 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 den 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 avvikelserapport är rolig, men många kan se varför den spelar roll.

Belöningarnas baksida

Den del av det här fältet som oftast diskuteras är frågan om belöningar. Deci, Koestner och Ryan (1999) sammanställde 128 experiment och fann ett mönster som blivit flitigt citerat sedan dess: påtagliga belöningar som utlovades i förväg och knöts till att man utförde uppgiften försvagade i genomsnitt den inre motivationen för samma uppgift (undermining effect). Effekten var liten till måttlig, $d = 0{,}28$ till 0,40 beroende på hur belöningen var kopplad till uppgiften. Måttet var hur mycket deltagarna fortsatte med uppgiften när ingen längre bad dem om det. I klartext: den som fått en utlovad belöning fortsatte mindre gärna på egen hand än ungefär sex av tio som inte fått någon. Beröm och positiv återkoppling gjorde tvärtom och stärkte den inre motivationen, med ungefär lika stor effekt åt andra hållet ($d = 0{,}33$).

Förklaringen de ger handlar om hur belöningen tolkas, och den kommer ur den del av teorin som kallas cognitive evaluation theory (Deci och Ryan 1985). Varje belöning bär två budskap på en gång. Ett **informerande** (informational): du gjorde det här bra. Och ett **kontrollerande** (controlling): gör så här, annars uteblir belöningen. När det kontrollerande budskapet väger tyngst flyttas upplevelsen av vem som styr från personen till belöningen. Då sjunker viljan att göra uppgiften 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. De menar att stödet för att lön och prestationsbaserad ersättning (pay for performance) 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 med belöningar som var små och kortvariga. 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.

Gerhart och Fang (2015)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

De två positionerna går att förena, och det är i föreningen det praktiska ligger. Belöningar riskerar att tränga undan drivkraften (crowding out) när de görs till skäl att utföra ett arbete som redan bär 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, 183 studier med sammanlagt drygt två hundratusen deltagare, för att pröva om inre motivation och yttre incitament (extrinsic incentives) konkurrerar eller samverkar.

Cerasoli m.fl. (2014)
Psychological Bulletin

Svaret blev att de gör lite av båda, och att det beror på vad man mäter. Inre motivation förutsade prestation genomgående, med samband från 0,21 till 0,45 beroende på område, alltså från måttligt till starkt. Med den lägre siffran: av dem som ligger över mitten i inre motivation presterar ungefär sex av tio över mitten. Med den högre: drygt sju av tio. 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.

Den meningen ställer en fråga till organisationen. Vad är det egentligen vi vill ha mer av, och vad har vi byggt våra mätningar och belöningar kring?

Kleingeld m.fl. (2011)
Journal of Applied Psychology

Locke och Latham (2002)
American Psychologist

Mål som lyfter och mål som drar isär

Målsättning (goal setting) hör till de ledarskapsmetoder som har flest studier bakom sig (Locke och Latham 2002), 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 (d = 0,80, 23 effektstorlekar). I klartext: en grupp med ett sådant mål presterade bättre än ungefär åtta av tio grupper som saknade det.

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. Individuella mål som riktades mot den egna prestationen sänkte gruppens resultat kraftigt (d = -1,75, en mycket stor försämring, sex effektstorlekar), medan individuella mål som riktades mot det egna bidraget till gruppen höjde det (d = 1,20, en stor förbättring, fyra effektstorlekar). Det är alltså målets riktning som avgör, inte att det är individuellt. Den som känner igen mönstret från en säljorganisation eller från en produktionslinje med olika nyckeltal per station gör det av goda skäl.

Här hör en varning hemma som kommer från målforskningen själv (Locke och Latham 2002) 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.

FRÅGA

Vad gör din grupp som ingen mäter, och som ni ändå inte klarar er utan?

Vad ledaren faktiskt kan göra

Slemp m.fl. (2024)
Journal of Personality and Social Psychology

Frågan för en chef är förstås inte om teorin stämmer utan vad som går att påverka. Slemp med kollegor (2024) vägde samman 4 561 effektstorlekar från 881 urval, med sammanlagt drygt 440 000 deltagare. Studierna handlade om **mellanmänskligt stöd** (interpersonal support) för de tre behoven, alltså om det andra människor gör som tillgodoser eller motverkar behoven. Stödet kom från chefer, lärare, tränare och föräldrar. 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 (need support) hängde ihop med bättre utfall på alla tre områdena, starkt med välbefinnande och svagare men tydligt med prestation. Beteenden som motverkar dem (need thwarting), alltså kontroll, godtycke och likgiltighet,

hängde ihop med sämre utfall. 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 förbehåll. Mycket av grundforskningen om belöningar är gjord i laboratorium med uppgifter som är kortvariga och frivilliga, vilket gör det osäkert att översätta resultaten till ett arbete med lön, chef och kollegor. Det mesta som mäts i arbetslivet är självskattat (self-report), 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. Recept går därför sällan att kopiera rakt av.

Modellerna

De tre behoven. Självbestämmande, kompetens och samhörighet. Modellens styrka är att den är kort nog att bära med sig 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 frågan om någon är motiverad till frågan om 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 för mottagaren. Det avgörs sällan av belöningen och ofta av hur den ges.

Målens fyra villkor. Efter Locke och Latham (2002). 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. Välj bland tre frågor per behov. 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? Vad av det jag beslutar hade du hellre 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 säger 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.

- Hur mycket kräver uppgiften att vi hjälper varandra, om målet är individuellt?
- Vad händer med den som hjälper någon annan i stället för att jobba mot sitt eget mått?
- Vilken återkoppling får gruppen under vägen?
- 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 skriver ner uppgifterna från sina fem senaste arbetsveckor och sorterar dem 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 ut 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 den som 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 sorts motivation som inte har någon egen kolumn. Introjicerad 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.

Du behöver inte göra arbetet roligt. Du behöver göra det begripligt och betydelsefullt.

Dina reflektioner

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

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

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?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Välj gärna en medarbetare och ett av de tre behoven.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

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

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.

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

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.

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

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. · doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

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., Van den Broeck, A. & Lewis, K. J. (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*, 127(5), 1012-1037. 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