

ARTIKEL

ERHVERVSPSYKOLOGI

TIDSSKRIFT OM > DIALOG > UDVIKLING > LEDELSE > ORGANISATION

Erhvervspsykologi nr. 2, juni 2018

MOTIVERENDE OG TYDELIG LEDELSE – I LYSET AF SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Ib Ravn og Lene Eriknauer



ERHVERVSPSYKOLOGI

Volume 16 • nummer 2 • juni 2018

ISSN: 1602-9968

© Dansk Psykologisk Forlag A/S

Grafisk tilrettelæggelse og tryk: Specialtrykkeriet Arco

Omslag: Nete Banke/Imperiet.dk

REDAKTION

- > Christina Giordani Langeland (ansvarshavende redaktør), organisationspsykolog (autoriseret cand.psych.), cl@nypraksis.dk
- > Rasmus Lund-Nielsen (ansvarlig for boganmeldelser), arbejds- og organisationspsykolog, rasmus.lund.nielsen@gmail.com

UDGIVELSE

Tidsskriftet udgives 4 gange årligt

ABONNEMENT OG BLADSALG

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1.

1210 København K

tel. +45 4546 0050

www.dpf.dk

info@dpf.dk

PRISER

Almindeligt abonnement kr. 675,-

Studerende 337,50

(Medsend kopi af gyldigt studiekort)

Løssalg kr. 210,-

(Alle priser er inkl. moms)

ANNONCER

Pris per helside: kr. 3.500,- ekskl. moms

Pris per halvside: kr. 2.000,- ekskl. moms

DEADLINES FOR 2018 (mandag inden kl. 12.00)

Nr. 1: uge 47 (2017) Nr. 2: uge 11 Nr. 3: uge 24 Nr. 4: uge 36

DEADLINES FOR 2019 (mandag inden kl. 12.00)

Nr. 1: uge 47 (2018) Nr. 2: uge 11 Nr. 3: uge 24 Nr. 4: uge 36

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette tidsskrift eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

MOTIVERENDE OG TYDELIG LEDELSE – I LYSET AF SELVBESTEMMELSES- TEORIEN

Ib Ravn



Det er velkendt, at de sidste 10-20 år med New Public Management (NPM) har skabt problemer med offentligt ansattes motivation og trivsel. Resultatkontrakter, dokumentation, målinger og benchmarking opleves ofte af medarbejderne som noget fremmed og forstyrrende i forhold til den kerneopgave, der oprindeligt tiltrak dem til den offentlige arbejdsplads. Varme hænder bliver kolde i et Excel-ark, som det ofte udtrykkes.

Lene Eriknaer



NPM blev bl.a. indført for at stramme op på ineffektivitet i den offentlige sektor, og vejen frem var erhvervslivets målstyrende metoder. I tilbageblik er de fleste nok enige om, at der blev ledet for lidt og for dårligt på mange offentlige arbejdspladser. Kontorerne var præget af regeltænkning, og institutionerne (fra 1970'erne og frem) af kollektiv ledelse og venstreorienteret samtaledemokrati. Begge dele ønskede Finansministeriet i 1990'erne at gøre op med, og svaret var

den buket af tiltag, vi i dag kender som NPM.

NPM har været udsat for bred kritik (Hood & Dixon, 2015), og i mange kredse leder man efter et alternativ (Rasmussen, 2010; Sørensen & Torfing, 2015). Dette alternativ skal – blandt meget andet – adressere de faktorer, som NPM har sat under pres: tillid, motivation og mening. Samtidig skal problemet med ledelse tages alvorligt. Ledelsen, specielt på institutionerne, skal være tydelig, nærværende og personligt ansvarlig – ikke diffus, konfliktsky, ansvarsfortyndende og kollektivistisk, som i skrækbilledet fra 1970'erne og 1980'erne. Disse to elementer, motivation og tydelig ledelse, bør samtidig adressere en af de store udfordringer i nutidens arbejdsliv: udbrændthed og stress – idet disse i nogen grad kan føres tilbage til dårlig ledelsesmæssig støtte til medarbejdernes fokus på og afgrænsning af kerneopgaven.

Menneskers motivation er de seneste par årtier blevet udforsket indgående i et internationalt forskningsprogram kaldet selvbestemmelsesteori (Self-Determination Theory, SDT)(Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Denne empirisk velunderbyggede og ambitiøse motivationsforskning har stor relevans for danske offentlige arbejdspladser, bl.a. fordi den har meget specifikke og veldokumenterede implikationer for leder-medarbejder-relationen (Gagné, 2014). Hvordan skal en leder konkret uddelegere en opgave til en



medarbejder, inddrage vedkommendes erfaring og perspektiver, se og støtte medarbejderen undervejs og være fuldt ud nærværende? Det er praktisk motivationsarbejde, der ikke handler om belønninger og bonus, men om at være tydeligt og opmærksomt til stede for medarbejderen – også på de kun få minutter, en travl hverdag giver mulighed for.

SELVBESTEMMELSESTEORIEN

SDT skyldes psykologiprofessorerne Edward Deci og Richard Ryan fra University of Rochester, USA, og involverer nu hundredvis af forskere i mange lande, der gennem de sidste fire årtier har publiceret et par tusinde forskningsartikler (findes på www.selfdeterminationtheory.org).

Deci og Ryan er kendt for deres forskning fra 1970'erne i *ekstrinsisk* motivation, der virker gennem straf, trusler og belønninger, dvs. forhold, der er adskillelige fra aktiviteten selv (og således "ydre"). Det er de virkemidler, NPM i det store og hele betjener sig af: Det at *registrere* i et skema, at en velfærdsydelse er blevet leveret på de afsatte 25 minutter, er noget ganske andet end det at *levere* ydelsen. Her overfor står *intrinsisk* motivation, der motiverer medarbejderen på en anden måde; nemlig den mening, interesse og glæde, der ligger i at udføre selve aktiviteten sammen med borgeren. Medarbejderens motivation er dermed ikke noget separat fra aktivitetens udførelse (et flueben, et færdigudfyldt skema, en målopfyldelse), men "indre" i forhold til aktiviteten.

Mængder af forskning viser, at intrinsisk motivation giver mere læring, mere trivsel, mere kreative løsninger og mange andre fordele. Ekstrinsisk motivering kan dog også skabe resultater, specielt ved rutinemæssigt arbejde, der ikke kræver særlig medleven, opfindsomhed eller ansvar fra medarbejderens side.

Deci og Ryan konstaterede i 1980'erne i en lang række studier, at ekstrinsisk motiverende faktorer (belønning, trusler eller straf) har en betydelig underminerende virkning på den intrinsiske motivation (Ryan & Deci, 2000). Fænomenet kendes mange steder fra: Giver man elever karakterer og testresultater, forskydes interessen for at lære stoffet for læringens egen skyld over til opnåelse af karakterer og testresultater. Den interesse, glæde og mening, der (intrinsisk) kunne have motiveret personen, reduceres i samme omfang, som de ydre mål og målinger tillægges vigtighed. Det man måler på, bliver til sidst ens mål.

Det kan indvendes, at man ikke rimeligt kan forvente, at alt arbejde skal være intrinsisk motiverende. Deci og Ryan er enige i, at samfundet og kulturen pålægger ethvert menneske aktiviteter, der måske ikke synes interessante og sjove i sig selv, men som alligevel skal udføres for familiens og samfundets skyld. En velfungerende person tager hverdagens pligter på sig og har det fint med det; man har integreret disse ydre forventninger og normer i sig.

En sådan regulering af personens aktivitet er ikke intrinsisk motivation, men benævnes *integreret regulering* i SDT. Det er SDT's realistiske ideal for arbejdslivet: Arbejdet skal tilrettelægges sådan, at medarbejdere til fulde oplever, at disse opgaver er vigtige og skal gøres – og gør dem velvilligt og ansvarligt, fordi de derigennem bruger sig selv, yder et bidrag og gør en forskel i verden. Bemærk, hvor fattigt NPM's vokabular er om medarbejders egen oplevelse af, hvad der er vigtigt at gøre på arbejdet. For NPM er den centrale ledelsesopgave, at arbejdet bliver gjort – ikke hvordan medarbejderne eller borgerne oplever det. Heri ligger meningstabet blandt andet.

Hvorfor er det nu så vigtigt for mennesker, at regulering ikke opleves som ekstrinsisk, men skal opleves som noget, man selv har godkendt og accepteret? Deci og Ryan udviklede i 1980'erne deres teori om intrinsisk og ekstrinsisk motivation til en mere omfattende behovspsykologi, selvbestemmelsesteorien. SDT hævder, at mennesker har behov for autonomi: for ikke at være kontrolleret udefra, men for at sidde i førersædet i sit eget liv og udvikle det i overensstemmelse med egne værdier og interesser. Når mennesker mistrives ved ekstrinsisk motivation, er det fordi dette behov for autonomi misligholdes.

Man kan glimrende være autonom og indgå i fællesskaber og lade sig inspirere og rådgive af andre, samt være forpligtet i nære relationer til kolleger. Kan man ærligt og efter grundig omtanke anerkende en bestemt påvirkning eller relation som god og betydningsfuld for én, godtager man dens "begrænsninger" uden at opleve dem som sådan; man er autonom.

En alvorlig ulempe ved NPM er, at den ikke har et begreb for medarbejdernes autonomi eller er særlig god til at anerkende, at en medarbejder har behov for at tilegne sig en given opgave og gøre den til sin ved at give den et personligt aftryk (integreret regulering) – og derefter løse den, så den giver værdi og mening for borgeren – og ikke primært for systemet.

SDT-forskerne har senere identificeret to psykologiske behov mere (Ryan & Deci, 2017). Et behov for samhørighed, dvs. nære relationer til andre mennesker, som man holder af og som holder af en, dvs. bånd af kærlighed, venskab og gensidig respekt. Og et behov for kompetence, for at opleve, at man kan udrette noget i verden; at ens handlinger har effekt og man kan bidrage og gøre en forskel (jf. de beslægtede begreber *mestring*, *handlingskompetence* og *self-efficacy*).

MOTIVERE VED AT TILGODESE PSYKOLOGISKE BEHOV

Vi kan nu besvare det spørgsmål, der ligger på mange ledes læber: Hvordan motiverer man så sine medarbejdere? Man kan jo udmærket appellere mindre til de ekstrinsiske motivationsfaktorer, men hvad sætter man i stedet? Hvordan støtter man sine medarbejdere?



bejdere i, at de skal sætte kursen efter den integrerede regulering, hvor de accepterer at udføre de foreliggende arbejdsopgaver – til tiden og i den rigtige kvalitet?

Deci og Ryan påpeger, at vejen til integreret regulering foregår via enhver medarbejders tre psykologiske behov – for autonomi, kompetence og samhørighed. Lederen skal i sine relationer med medarbejderne og i sin ledelsespraksis bestræbe sig på, at medarbejderne oplever sig selv som respekterede og autonome, som kompetente og i stand til at yde væsentlige bidrag, og som deltagere i et fællesskab af kolleger, der arbejder for at udrette noget vigtigt. Menneskets naturlige og spontane trang til aktivitet og selvudfoldelse i et fællesskab, som udtrykt ved realisering af disse behov, er netop kernen i motivation, tilskyndelsen til at være aktiv og skabe og bidrage.

SDT-forskning inden for ledelse, uddannelse, coaching, forældreskab og sundhedsarbejde har identificeret en lang række måder, hvorpå én person kan yde støtte til en andens psykologiske behov – og dermed forbedre betingelserne for vedkommendes motivation. En leder kan således støtte en medarbejders *autonomi* ved at tage medarbejderens perspektiv, se og anerkende følelser, give begrundelser, give relevante valgmuligheder, give information om kontekst og undgå kontrollerende sprogbrug. Tilsvarende kan en leder understøtte en medarbejders *kompetence* ved at strukturere arbejdet, anerkende medarbejderens initiativer, undgå dequalificerende sprogbrug, stille åbne spørgsmål og invitere medarbejderne til at komme med ideer til løsningsforslag. Og endelig kan en leder understøtte medarbejdernes *samhørighed* ved at vise, at alle kan yde et særligt bidrag, undgå indbyrdes konkurrence, tilrettelægge opgaverne i team, dele faglig viden, igangsætte kollegial sparring, social støtte og aktiv lytning, og sætte fokus på det større fælles mål (Ryan & Deci, 2017).

Denne liste tager vi som elementer i en ledelsesadfærd og kommunikation, der støtter medarbejdernes behov for autonomi, respekterer deres kompetencer og faciliterer deres samhørighed. Lad os tage disse forskningsbaserede elementer og anvende dem på en håndfuld meget konkrete ledelsesopgaver: Hvordan uddelegerer man en opgave til en medarbejder og sikrer sig, den bliver udført – og dét på en måde, så kerneopgaven er i fokus? Og meget aktuelt, hvordan sikrer man sig, at man i tide opdager, hvis en medarbejder er tæt på at føle sig udbrændt eller står foran en stresssygemelding?

1. AT UDDELEGERE EN OPGAVER

En opgave skal løses, og en eller flere medarbejdere skal tage den. Det skal ske med blik for medarbejdernes autonomi, men samtidig så tydeligt, at opgaven løses tilfredsstillende. Det kan fx lyde således:

“Bettina og David, nu skal I høre: Jeg vil bede jer om at tage arbejdsopgave X, der omfatter delprocesserne A, B og C. Det skal gøres her i vores afdeling, fordi det er en vigtig del af vores bidrag til organisationens kerneopgave D, forstået på denne måde E. Jeg tror det er realistisk, at I løser opgaven med brug af ressourcer i mængde K. Den skal løses i kvalitet L, og det vil sige L1, L2 og L3. Den skal være færdig inden dato M, hvor Z i afd. 2 skal føre processen videre. Er dét realistisk? Er I i tvivl om noget mht. opgaven?”

Opgavens forskellige dimensioner præsenteres kort og klart, så medarbejdere ikke skal gætte sig til, hvad de bliver bedt om. Lederen formulerer hver sætning, så den har den rette balance af tillid og præcision, uden at være kontrollerende. Det første skal gøre opgaven overskuelig og dermed tale til Davids og Bettinas kompetence (præcist omfang på opgaven, klar forventet kvalitet og ressourceforbrug, specifik deadline). Det sidste lægger op til deres autonomi ved, at lederen taler respektfuldt og ikke-kontrollerende (“Jeg vil bede jer om ...”, “Er det realistisk?” “Er I i tvivl om noget?”).

2. AT FÅ MEDARBEJDERNES INPUT TIL, HVORDAN OPGAVEN SKAL LØSES

Efter at opgaven er præsenteret, bør lederen inddrage medarbejdernes perspektiver og ideer til løsninger. Lederen beder om medarbejdernes input til, hvordan opgaven skal skæres til. Det kan være med et par af disse spørgsmål (ikke dem alle!):

- “Hvordan tænker I, at opgaven skal gribes an?”
- “Nogen ideer til, hvordan I får borgerne Q og R involveret?”
- “I har jo stor erfaring med netop element A. Kan I bringe den i spil?”
- “Har I brug for noget fra mig?”
- “Dem i afdeling 2 har løst en lignede opgave før. Skal jeg indkalde til et videndelingsmøde?”
[Medarbejderne byder ind. Lederen kvitterer:]
- “Bettina, du ser ikke helt begejstret ud, er det rigtigt? Lad mig høre, hvad du tænker; du har ekspertisen. Næste gang kan David og en anden tage over, måske.”
- “Det lyder fornuftigt. Gode ideer. Bettina, du nævnte tre angrebsvinkler, og nr. 2 synes jeg er lige i øjet. David, kan du være med til den?”
- “Vi har brug for at stikke hovederne sammen igen på fredag. Kl. 14, er det godt?”

Medarbejdernes kompetencebehov anerkendes, i og med at deres input til opgavens tackling gives ordentlig plads. Deres behov for samhørighed om et fælles mål varetages



gennem lederens interesserede lytning og dialog om opgavens løsning. Bettinas autonomi respekteres, da lederen anerkender hendes input til opgaven og relevante erfaring.

3. AT HØRE, HVORDAN DET GÅR MED OPGAVEN UNDERVEJS

Ved andet end de mindste opgaver bør lederen holde sig orienteret om, hvordan arbejdet skrider frem. Ganske korte udvekslinger på to eller fem minutter kan gøre begge parter trygge. Lederen skal dels sikre sig, at tingene skrider planmæssigt frem, og dels sørge for, at rammer og betingelser er i orden, så medarbejderne kan løse opgaven bedst muligt. Som en gartner gøder jorden og sørger for vand, stikker lederen fingeren i opgaven og spørger (igen, blot ét eller to af disse spørgsmål):

- “Hvordan går det?”
- “Kan I holde planen?”
- “Har I fået sagen struktureret?”
- “Er I ved godt mod?”
- “Har I de fortsat de ressourcer og rammer, der skal til?”
- “Er der noget, jeg skal gøre?”

Spørgsmålene giver opmærksomhed og taler til medarbejdernes autonomi (de bliver set og deres udfordringer og overvejelser hørt). De føler sig som en del af fællesskabet – ved at de ikke må sejle deres egen sø og risikere at støde på grund alene. Hvis en leder har svært ved at huske eller nå disse korte tjek-besøg (der kan være talrige, hvis der er mange opgaver), kan man tænke på dem som arbejdsbesparende foranstaltninger: Her tages senere problemer i opløbet, fx utilstrækkelig opgaveløsning og stresssygemeldinger, og det vil så rigeligt kunne svare sig.

4. AT GIVE FEEDBACK OM FREMSKRIDT OG KURS

Det at give feedback er en velkendt kunst, men kravene til den er blevet skærpede under de seneste års stigende arbejdstempo med diffuse projekter og uklare ansvarsfordelinger. Lederens feedback skal derfor i høj grad sikre, at medarbejderne holder kurs og fokus og ikke udvikler opgaven i mange af de andre spændende retninger, som en moderne, omskiftelig og “dynamisk” arbejdsplads uafladeligt indbyder til. En leder kan fx sige:

- “Så vidt jeg kan se, har du indtil nu løst opgaven på denne måde X.”
- “Jeg bemærkede i går, at det har givet foreløbigt resultat Y, og det er godt.”

- “Første del af opgaven er løst rigtig godt, men jeg er bekymret for din tidsplanlægning. Jeg gad vide, om du kan nå det. Hvad tænker du?”
- “Jeg ved, at du vil gøre det allerbedste for borgeren i denne situation, men det er ikke vores opgave. Vores ansvar er K, ikke L.”
- “Jeg ved, du gerne vil løse opgaven 100 %, men det har vi ikke ressourcer til.”

Feedback skal overvejende tjene til at kvalificere opgavens løsning, og skal derfor tale til medarbejdernes kompetence: Anerkende, hvad de kan og udvikle, hvad de ikke kan. Det skal samtidig gøres med respekt for deres selvfølelse og autonomi.

5. AT SKABE MENING VED AT MINDE OM DEN KATEDRAL, VI BYGGER

I en travl hverdag er det en særlig lederopgave at minde medarbejderne om det større formål med deres indsats, om kerneopgaven. Det er let at stirre sig blind på den næste sten, der skal hugges, og glemme, at man er med til at bygge en katedral. En plejecenterleder fortalte, at hun havde spurgt en medarbejder: “Hvad er det vigtigste for dig i dit arbejde?”, hvortil han svarede: “At nå det hele”. NPM forstærker denne næsen-i-sporet-tænkning med arbejdsskemaer og registreringer, og en større mening med tingene sættes sjældent på dagsordenen.

I et SDT-perspektiv er det ikke bare medarbejdernes behov for autonomi, kompetence og samhørighed, der skal tilgodeses, det er også borgernes. De unge, ældre eller sårbare borgere, der modtager mange af velfærdsstatens ydelser, kan man i særskilt grad forstå ud fra de tre behov, for de er meget lette at overse i institutionernes og systemernes maskinlarm. At respektere børnehavebarnets autonomi, udvikle den hjerneskadedes kompetencer og sikre de ældres samhørighed er væsentlige aspekter af kerneopgaven. Det erkender alle, men disse aspekter har ikke haft et særligt tydeligt sprog i NPM, ikke forskningsbaserede begreber at indfange dem med.

SDT's tre behov udtrykker meget enkelt, hvad alle mennesker har brug for – på hver deres måde, naturligvis. Er man opmærksom på disse tre behov og deres stadig bedre opfyldelse, kan man sætte fokus på kerneopgaven, katedralen. At nå gennem alle arbejdsdagens rutiner er selvfølgelig blot et middel til at sikre trivsel, et bedre liv og udvikling for borgerne – fordi de får deres behov for autonomi, kompetence og samhørighed tilgodeset.

En leder, der vil bygge bro mellem de daglige arbejdsrutiner og det store formål, kan gøre det gennem korte og hyppige møder med medarbejderne. Følgende spørgsmål og opgaver kan en leder bede medarbejderne besvare og drøfte gennem fx 3 minutters stille refleksion, 5-10 minutters samtale med en sidemand, et kvarters drøftelse i en trio, efterfulgt af en kort præsentation i runde eller ved i plenum at høre lidt af det, der blevet



drøftet i smågrupperne. Det behøver ikke tage mere end 10 minutter på et ugentligt møde eller en halv time på et månedligt:

- “Vil I alle finde en konkret, mindre arbejdsopgave, I har løst i dag eller i går, og fortælle os andre, hvorfor den er en vigtig del af kerneopgaven?”
- “Prøv at komme i tanke om en ting, I for nylig har gjort på en anden måde og som lykkedes. Drøft, hvordan den er et eksempel på innovationer, vi har brug for.”
- “Nævn to ting, der giver dig energi i dit arbejde. Find ud af, hvordan du kan ændre dine andre arbejdsopgaver, så du også får mere energi dér.”
- “Kom med et eksempel på en situation, hvor du og en kollega løste en opgave sammen, bedre end I kunne hver for sig.”
- “Giv eksempel på to situationer, hvor du har gjort noget lidt ud over det sædvanlige for en borger, og hvor det skabte uventet stor glæde hos vedkommende. På hvilken måde var det borgerens behov for autonomi, kompetence eller samhørighed, du rørte ved?”
- “Tænk på vores kerneopgave: At fremme vores borgeres egen mestring og videre udvikling. Tænk så på vores nye teamorganisering. Find to fordele, I oplever her, og én ting, vi kunne gøre bedre, hvad angår kerneopgaven.”

Opgaver som disse italesætter broen mellem de daglige gøremål og kerneopgaven. At blive set og anerkendt for ens bidrag til bygningen af katedralen er berigende og meningsgivende og kan gøre meget for motivationen, lysten til at udføre arbejdet.

6. SE MEDARBEJDEREN, TJEKKE TRIVSEL, SPORE STRESS

Ikke bare den daglige opgaveløsning og den store kerneopgave skal have lederens opmærksomhed, men også den enkelte medarbejders trivsel. Den årlige MUS er alt for sjældent en lejlighed; lederen kan fornemme en medarbejders tilstand ved blot et par minutters samtale dagligt eller ugentligt. Mange ledere undgår det, fordi samtaler har det med at tage halve timer, men ganske enkle og korte dialoger kan være nok til, at lederen får viden og medarbejderen føler sig set og hørt.

Særligt stress og udbændthed skal en leder være opmærksom på, og mange tegn kan ses tidligt. Lederen kan også ved sin rolige og groundedede interesse og opmærksomhed tilføre en fortravlet medarbejder noget af den ro, hun måske savner – samtidig med at lederen opdager, hvor på belastningstrappen medarbejderen befinder sig: Er der øjenkontakt? Ser medarbejderen træt ud? Virker vedkommende energiforladt eller ked af det? Urolig, opgivende, kortluntet eller grådlabil? Taler i halve sætninger eller har svært ved at koncentrere sig?

Spørgsmål som de følgende kan stilles, når en leder møder en medarbejder på gangen eller i en rolig stund:

- “Hvordan går det med opgaverne?”
- “Faldt det på plads med borger A?”
- “Kan jeg gøre noget for dig?”
- “Du lyder ophængt. Kan du overskue dine opgaver?”
- “Skal vi bruge et kvarter i eftermiddag, hvor jeg hjælper dig med at prioritere opgaverne?”

Ved hjælp af åbne spørgsmål som disse kan en leder skabe tillid hos medarbejderen og vished om, at lederen er i stand til at støtte, hvis opgaven viser sig at være for vanskelig eller uoverskuelig. En leder kan vænne sine medarbejdere til, at spørgsmål og svar som disse skal klares på ganske kort tid, fx få minutter, sådan at lederen ikke undgår dem, fordi dialogen trækker ud. Det er støtte til medarbejderens kompetencebehov, hvor lederen ved sin opmærksomhed sætter medarbejderen i stand til at klare opgaverne og melde ud, hvis hun har behov for hjælp. Dertil er korte dialoger som disse med til at forebygge stress eller opdage den tidligt, så der kan gribes korrigerende ind. Skulle det vise sig, at der er behov for en længere samtale, sættes en aftale i kalenderen.

KONKLUSION

De seneste års fokus på offentlig ledelse gennem registrering og måloverholdelse har gjort det vanskeligt for mange ledere at italesætte den mening og motivation med arbejdet, som for mange medarbejdere er selve drivkraften bag arbejdet. Hvis ens ledelsessystem lægger op til, at meningen med arbejdet er at nå det hele, kommer det let til at halte med motivationen. Det giver grobund for demotiverede og stressede medarbejdere, der kan have svært ved at fokusere på kerneopgaven, levere kvalitet og bidrage til, at arbejdspladsen hænger sammen.

Der fordres et sprog for motivation og mening. Selvbestemmelsesteoriens sontring mellem intrinsisk og ekstrinsisk motivation lader os få øje på NPM's helt overvældende fokus på ekstrinsisk motivation og dens underminering af det værdifulde og givende, der ligger i arbejdet selv. Omvendt er det for meget at håbe på, at et lønarbejde kan være *udelukkende* intrinsisk motiveret. Til at indfange den form for autonom motivation, som mennesker i bedste fald kan gå til deres arbejde med, identificerer SDT motivationstypen *integreret regulering*: den tilstand, hvor man har taget ydre forventninger og arbejdsnormer til sig og accepteret dem som relevante og meningsgivende for en selv: “Disse opgaver synes jeg er rigtige, dem vil jeg gerne udføre i samarbejde med mine kolleger,



dem kan jeg se mig selv i, de giver god mening for mig, her kan jeg bruge mine kompetencer og yde et bidrag og gøre en forskel.”

Til stimulering af denne form for motivation kan en leder være opmærksom på medarbejdernes behov for autonomi, kompetence og samhørighed, for de er kongevejen til alle menneskers livsudfoldelse og opblomstring, også borgernes. Lederens ansvar er at støtte medarbejderne gennem en motiverende og tydelig ledelse, der kan finde sted i daglige eller ugentlige minidialoger, med spørgsmål, lytning og vejledning. Lederen tager pulsen på opgaveudførelsen og medarbejderens almene tilstand, også for at forebygge stress, og ved halvtimes møder i afdelingen eller institutionen kan lederen sikre, at medarbejderne forbinder de daglige rutiner med kerneopgaven.

En ledelsesform hinsides New Public Management skal forstå at udnytte det forhold, at fagprofessionelle typisk er meget motiverede for at udføre deres job, hvis de ellers får råderum og mulighed for at handle fagligt forsvarligt. Deres autonomi skal tilgodeses, og en leder skal kunne forene de nødvendige målrettede styringsmetoder med en fokusering på sociale og personlige udfoldelsesmuligheder. Her kan selvbestemmelsesteorien være en vej at gå, hvis den kobles med erfaringer fra daglig, nærværende og konkret ledelse.

LITTERATUR

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Gagné, M. (red.) (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A Government That Worked Better and Cost Less?: Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Rasmussen, A.R.K. (2010). Styringslaboratorier: Åben, brugerdriven innovation af styring som principielt alternativ til New Public Management. *Økonomistyring & Informatik*, 26(5), 453-474.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Well-being*. New York: Guilford Press.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2015). Enhancing public innovation through collaboration, leadership and New Public Governance. I: Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (red.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (s. 145-169). London: Palgrave Macmillan UK.