

Behålla och attrahera medarbetare: stimulera den inre motivationen



Oron för att kunna attrahera och behålla värdefulla medarbetare lurar runt hörnet i många organisationer. För att utveckla attraktiva arbetsplatser kan vi ta stöd av forskning om människors drivkrafter och inre motivation. Hur kan du som ledare omvandla dessa insikter till praktiska strategier för att få medarbetare att trivas, ta ansvar och vilja presentera på jobbet?

I diskussionen om att skapa attraktiva arbetsplatser finns det ett växande behov av att vidga perspektiven för att finna hållbara lösningar. Så vad säger då forskningen om attraktiva arbetsplatser? Vad är det som får människor att söka sig till en viss arbetsplats, och att välja att stanna kvar? Inom området motivationsforskning har man undersökt vilka behov som behöver vara tillgodosedda för att människor ska uppleva en inre motivation i sitt arbete, oberoende av externa villkor och belöningsfaktorer.

Vad får oss att känna inre motivation?

Den motivationsforskning som fått mest genomslag i arbetslivet kallas Self Determination Theory (SDT), eller på svenska Självbestämmandeteorin. Den har fokus på vilka psykologiska behov vi behöver för att känna en inre drivkraft och motivation på jobbet. Upphovsmännen är forskarna Edward L



Deci och Richard Ryan. Teorin fokuserar på tre grundläggande psykologiska hos människor; kompetens, samhörighet och autonomi.

- Behovet av **Kompetens** handlar om att jag som individ behöver känna att mina förmågor och talanger kommer till användning. Att det blir ett bra resultat av det jag gör, att mitt arbete är viktigt för andra, att jag gör nytta. För vissa personer är det viktigare att se en utveckling av sin kompetens än att få respekt för det man redan kan, för andra är det tvärtom.
- Behovet av **Samhörighet** handlar om att vara en del av ett sammanhang, att ha betydelse för andra och att få dela gemensamma upplevelser. En del personer får det behovet tillgodosett genom att bidra till högre syfte eller mål, att känna en stark mening i det man gör tillsammans med andra. För andra är de personliga relationerna viktigare, att ha en arbetsplats med människor man gillar och känner samhörighet med.
- Behovet av **Autonomi** handlar om att jag som individ behöver känna att jag kan påverka det som är viktigt för mig. Att det finns en tillräckligt hög grad av självbestämmande och frihet kring hur jag löser mina arbetsuppgifter. Både behoven av trygghet och variation ryms inom detta område, och de är olika viktiga för olika människor.

När dessa tre psykologiska behov tillgodoses, främjas inre motivation att utföra arbete för dess egen skull, snarare än för någon extern belöning. Det visar sig att den inre motivationen också är starkt korrelerad till graden av kreativitet och innovationsförmåga.

Hur uppfattar medarbetarna arbetsplatsen?

Hur attraktiv en arbetsplats upplevs av den enskilde medarbetaren påverkas i hög grad om den stimulerar till inre motivation. Om kulturen, ledarskapet, arbetsmiljön och arbetsuppgifterna skapar rätt förutsättningar. Exempel på frågor man kan ställa sig som chef:

- Ger arbetsplatsen tillräckliga förutsättningar för samhörighet och gemenskap? Har alla ett sammanhang där de känner sig trygga och kommer till sin rätt. Upplever de att de har ett viktigt högre syfte med sina insatser?
- Vilka möjligheter finns för medarbetarna att påverka sitt arbete, vad de arbetar med och hur de väljer att lägga upp det? Hur står det till med behovet av trygghet, frihet och variation hos var och en?
- Känner medarbetarna att deras personliga kvaliteter kommer till användning och att de uppskattas för sitt jobb? I vilken grad får de feedback på sina insatser?



Olika drivkrafter för att utvecklas

De ovan beskrivna behoven är allmänmänskliga, men det finns stora variationer kring hur stora behoven är och hur de tar sig uttryck hos olika individer. Variationerna ger också upphov till olika "karriärstilar", dvs. typiska mönster kring vilka utvecklingssteg som upplevs som meningsfulla och tillfredsställande för olika individer. För att en organisation ska kunna bibehålla kompetens över tid är det därför viktigt att det finns olika utvecklingsvägar eller "karriärer".

- Den *traditionella karriärvägen* är att erbjuda möjligheter till ledarroller eller chefsroller. Många ser detta som en viktig utvecklingsväg. Drivkraften är att få mer ansvar, större inflytande och resurser, att utöva ledarskap över andra och att växa på det personliga planet.
- Andra drivs mer av att vara *expert och få möjlighet att fördjupa* sig i sina sakområden, att få tillgång till mer stimulerande arbetsuppgifter, vara sakkunnig, kunna påverka och delta i större och mer utvecklande sammanhang. Mentor, utbildare, utvecklingsansvarig mm kan där vara attraktiva roller.
- Ytterligare en kategori medarbetare är *generalisten, den som vill bredda sig inom sitt arbetsfält*. Generalisten vill vidga perspektiven, få ett större helhetsansvar och förståelse för sammanhangen. Gränsöverskridande samarbeten, internt eller externt, att driva projekt, att bygga samarbeten med andra samhällsaktörer kan vara meningsfulla utvecklingsvägar.
- Så finns det medarbetare som behöver uppleva ännu mer *genomgripande förändringar* i arbetslivet, att prova på något helt nytt. Drivkraften är att få en ökad förståelse av tillvaron genom helt nya perspektiv och upplevelser. Där kan utvecklingsvägar vara att erbjuda personen helt nya och utmanande arbetsuppgifter och möjlighet att byta roll och uppgifter helt och hållet.

Några tips till dig som är chef

Budskapet till dig som ledare är att se över förutsättningarna för dina medarbetares inre motivation och utvecklingsmöjligheter.

- Undersök i vilken grad dina medarbetare upplever inre motivation i sitt arbete. Hur mycket är de i kontakt med känslan av kompetens, samhörighet och autonomi? Saknas det något och hur kan det i så fall förstärkas?
- Undersök vad som är viktigt för dina medarbetare när det gäller professionell utveckling. Det är lätt att man utgår från sina egna behov när man vill skapa möjligheter för andra. Ställ frågan *Vad är en positiv utveckling för dig?*



- Fundera över er kultur och organisation. Vilka utmaningar finns det när det gäller samarbete och trivsel? Vad skulle kunna ge upphov till nya roller och intressant utveckling för medarbetarna?

Gunnar Wallin

Organisations- och ledarskapskonsult

Lyhra kommunikation och förändring

Källor:

Self-Determination Theory, 2018, Ryan, Deci.

Decision Dynamics, Karriärstilar (Larsson)

Ta stöd för att utveckla ledarskap och arbetsplatskultur

På Lyhra har vi under många år guidat chefer och medarbetare för att stödja ledarskap och medarbetarskap, ofta med koppling till utveckling av arbetsplatskultur, samarbete och personlig och professionell utveckling. Om du vill ha tips och hjälp är du varmt välkommen att höra av dig till oss. Vi handleder chefer, utvecklar grupper samt kartlägger behov av utveckling när det gäller arbetsmiljö och arbetsplatskultur.