KURSDAG 1 - Motivasjon

RG LEDERKURS

1

OBS - Kurset er bedriftsuavhengig

Kan også brukes i frivillig arbeid

Teoriforelesning, men med en praktisk oppgave til slutt:

Hva motiverer meg i min trenergjerning slik det er i dag?
Hva demotiverer meg i min trenergjerning slik det er i dag?

2

Hva er vår dagligdagse oppfatning av "MOTIVASJON" ?

3

Hvorfor lære om motivasjon?

- Fordi *umotivert* er noe vi ikke ønsker.
  - Lav ytelse
  - Mye feil
  - Negativitet
  - Apati
  - Vantrivsel
  - «Turnover»
  - …
  - …

4

Kursdagen

- **TEMA: Motivasjon**
- OBS – En omfattende leksjon, temamessig
- Aktiv diskusjon og erfaringsdeling knytter stoffet til vår hverdag

5

Kursdagen

- **TEMA: Motivasjon**
- Hva ER motivasjon, egentlig?
- Hvordan tenker folk?
- Hvorfor gjør de som de gjør?
- Hvordan kan vi få folk til å gjøre det som vi vil?
- Hvordan får vi folk til å holde ut til målet er nådd?
- Trenger «vanlige ansatte» kunnskap om motivasjon, eller kun lederne?

6

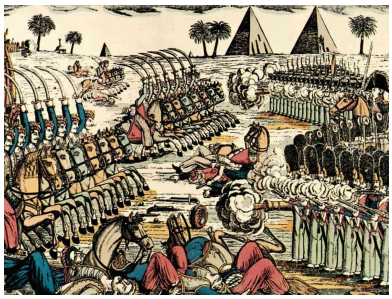
Hvorfor ?

7

Hvordan?

8

Motivasjon versus risiko



9

Persepsjon

S… eller … N
T… eller …F

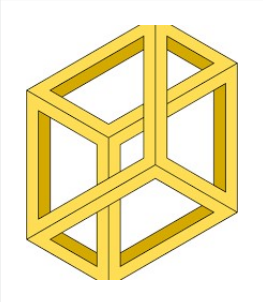
10

Hva om *din* persepsjon
«*kræsjer*» med *min* persepsjon?

Hvem har da «rettmessig krav på sannheten?»

11

12



Fysisk Persepsjon

13

Fysisk Persepsjon

14

Sosial persepsjon

Beskrevet fra en S?

Beskrevet fra en N?

Beskrevet fra en T?

Beskrevet fra en F?

Forsvart av en S?

Forsvart av en N?

Forsvart av en T?

Forsvart av en F?

15

Sosial persepsjon

16

Sosial persepsjon

Relasjon ?
Stemning ?
Samarbeid?

17

Sosial persepsjon

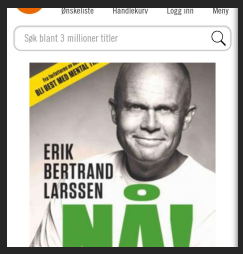
Hva var den *egentlige* situasjonen?
Fake news?
Alternative sannheter?
Muligheter for overtolking ?
Har de det alltid slik?

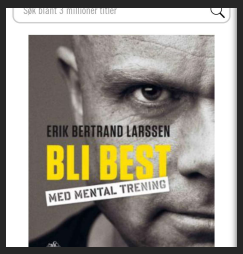
Verdens

Letter på sløret om ekteskapet med Barack Obama: – Hadde lyst til å dytte han ut av vinduet

18

Motivasjon ? – Erfaringsbasert / synspunkter





19

Motivasjon…? – Anektotebasert

20

Motivasjon – fagdefinisjon

«…de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene
som aktiverer, gir retning til og opprettholder **atferd**
i ulike grader av intensitet
for å oppnå et **mål**.»

21

TRENING

$$R = P_a \times M \times K_t$$

Resultatet du oppnår som trener
er et produkt av **kompetansen din,**
den personlige aksepten du får
og **utøverens motivasjon**

Hvordan øke aksept og motivasjon ?

22

Metode nr. 1 – bruk av MAKT. Intuitivt eller systematisk.

Makt er evnen til å nå sine mål,
om så mot andres vilje og interesser.

Er maktbruk motivasjon ?

23

Motivasjon defineres gjerne som:

- «…de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene
- som aktiverer, gir retning til og opprettholder **atferd**
- i ulike grader av intensitet
- for å oppnå et **mål**.»

MAKTbruk faller inn under definisjon av motivasjon

24

MAKT-baser

- Legitim makt (posisjon/stilling)
- Belønningsmakt (kontroll over attraktive ressurser)
- Straff/tvangsmakt (mulighet til å sanksjonere)
- Ekspertmakt (kompetanse)
- Referentmakt (forbilde, beundring, tillit)
- Informasjonsmakt (tilgang til info andre ikke har)
- Argumentasjonsmakt (Overtalelsesevner)
- Personlighet (Dominans, ekstroversjon, narsissisme)
- Situasjon/ priming (m.a. nevrologiske effekter)

25

Men, det er dessverre ikke SÅ enkelt

- **"Hvorfor adlyder de ikke?" - styremedlem i et helseforetak, som forventet lojalitet fra lederne og at alle vedtak skulle etterleves.**
  - En studie viste at lederne mente at styremedlemmene:
    - Ikke var kompetente og ikke hadde nok informasjon
    - Ikke fortjente den formelle rollen de hadde
    - Ikke begrunnet sine vedtak på en god måte
    - Ikke viste til belønninger eller positive effekter
    - Brukte unødvendige sanksjoner mot ledere

Det er lett å feilvurdere sine egne maktbaser!

26

Makt korrumperer!

- "Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men."
  - *John Emerich Edward Dalberg Acton), first Baron Acton* (1834–1902), historiker og moralist.

27

Motstand mot påvirkningsforsøk

- **Skepsis**
  - uenighet i sak - «tror ikke på det» eller «liker det ikke»
- **Psykologisk motreaksjon**
  - motstand mot å bli påvirket av andre
- **Treghet**
  - motstand mot endring, svak motivasjon og/eller mestringstro, men ofte prinsipiell enighet i sak.

28

Retoriske tips

- Logos (fornuft)
- Ethos (troverdighet)
- Pathos (følelser)

29

Reflekter jevnlig over

- Egne egenskaper som påvirker andre

- Dine egne maktbaser i trenerrollen
- Hvilke påvirkningsteknikker du typisk bruker
- Forebygging av motstand
- Egen håndtering av makt

30

Metode nr 2 – Forstå mekanismene

31

Metode nr. 2 – forstå mekanismene, **forskningsbasert**

Meget stort teoretisk felt,
her trekker vi fram noen smakebiter fra de siste 100 år

- McGregor — **X og Y teori**
- Maslow, Adelfer, Herzberg — **Behovspyramiden**
- Vroom — **Forventingsteori**
- Hackman/Oldham — **Motivasjonsformelen**
- McGregor — **Selvledelse - Superledelse**

32

Hawthorne-eksperimentene

- 1924-1933 Produktivitetsstudier
- Sjekke fysisk arbeidsmiljø
- Belysning, hvilepauser, - alt hadde effekt

- Fjernet fokus fra arbeidsforhold
  - til holdninger, sosiale forhold, evner, persepsjoner og ledelsesstrategi

33

Fundamentet er lederens holdninger til ansatte

Enig/ Uenig ?

Mennesker oppfører seg som
maskiner. De vil alltid gjøre det som de selv
får mest ut av, med minst mulig
innsats for dem selv. De må behandles deretter

Enig/ Uenig ?

Mennesker vil i utgangspunktet møte
opp for å gjøre en god jobb,
og ta ansvar for egne handlinger.
Initiativ og ansvar kan derfor overlates til individer

McGregor 1966

34

Fundamentet er lederens holdninger til ansatte

Klassisk syn — X-teori — Transaksjonsledelse

Mennesker oppfører seg som
maskiner. De vil alltid gjøre det som de selv
får mest ut av, med minst mulig
Innsats for dem selv. De må behandles deretter

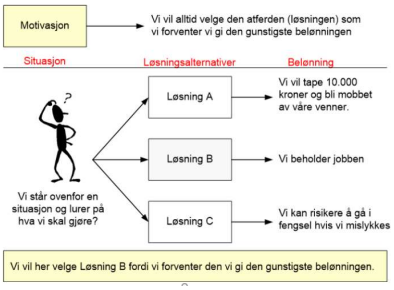
Moderne syn — Y-teori — Selvledelse

Mennesker vil i utgangpunktet møte
opp for å gjøre en god jobb,
og ta ansvar for egne handlinger.
Initiativ og ansvar kan derfor overlates til individer

McGregor 1966

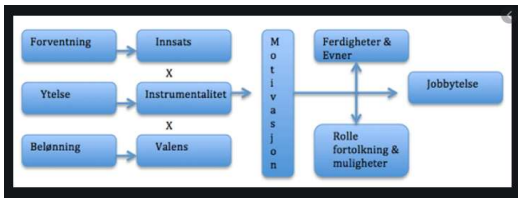
35

Vrooms forventningsteori (er en X-teori)

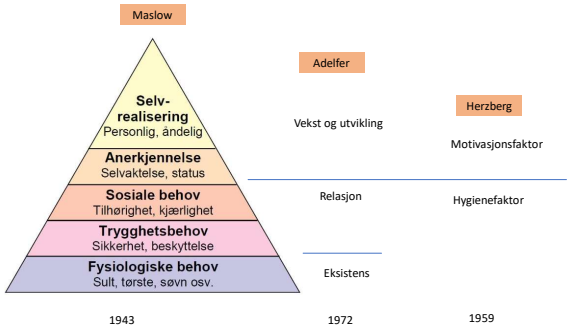


36

Vrooms forventningsteori



37



38

Herzbergs tofaktorteori (er en Y-teori)

Motivasjonsfaktorer
(påvirker tilfredshet)
- Ansvar
- Selve arbeidet
- Prestere, fullføre arbeid
- Anerkjennelse
- Avansement
- Vekst

Hygienefaktorer
(påvirker utilfredshet)
- Lønn
- Fysiske arbeidsforhold
- Klar personalpolitikk og systemer
- Faglig/teknisk dyktig ledelse
- Forholdet til medarbeidere/ledere
- Jobbsikkerhet
- Forhold mellom jobb/fritid

39

Motivasjon er derfor ikke bare èn ting

40

En leder må **<u>se hele bildet</u>**
og **<u>forstå utøverens persepsjon</u>**

DISKUSJONSOPPGAVE

I denne situasjonen på bildet:

- Hva er utøverens biologiske behov?

- Hva er utøverens behov for selvrealisering?

- Hva tenker utøveren om belønning / straff?

41

En leder må se hele bildet
og forstå utøverens **persepsjon**

DISKUSJONSOPPGAVE

Fritar lederens motivasjonsansvar
den ansatte fra å ta ansvar for egen motivasjon?

Hvorfor / Hvorfor ikke?

Nevn eksempler på konsekvenser av konklusjonen

42

Hackman og Oldham

Motivasjonspotensialet i en jobb avhenger av

- Ferdighetsvariasjon
- Oppgaveidentitet
- Oppgavens betydning
- Selvstyring (autonomi)
- Tilbakemelding

De gjorde matematikk/ statistikk av dette

43

Hackman og Oldham

Motivasjonspotensialet i en jobb avhenger av

$$\frac{\text{(Ferdighetsvariasjon + Oppgaveidentitet + Oppgavens betydning)}}{3} \times \text{Selvstyring} \times \text{Tilbakemelding}$$

44

Autonomi – (selvstyring, selvledelse)

Betydningen av autonomi

Deci og Ryan har svaret på dette også. Indre motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles: behovet for autonomi (selvbestemmelse), kompetanse og tilhørighet. Oppgaven bør altså være utformet på en måte som gir mest mulig frihet i framgangsmåten. I tillegg bør oppgaven være passe utfordrende, og personen må oppleve at man bidrar til et større fellesskap.

45

Autonomi - Selvledelse

Ed Deci , TEDX

46

Ed Deci , TEDX

47

Selvledelse

- *«Influere egne tanker, følelse og handlinger for å nå egne mål* (Kazan , 2013)
- Visualisering (kognitiv ledelse)
- Bevisste handlingsmønstre (adferdsledelse)
- Valg av mål og metode innenfor gitte rammer
- «Klapp på egen skulder», naturlig/indre belønning

Rammer: Visjon, Misjon, Verdisett, KPI ….

48

Superledelse

Å lede medarbeidere til å lede seg selv

- Fase 1: Bli først en effektiv selvleder, og vær en god rollemodell.
- Fase 2: Gi medarbeiderne en metode for hvordan de kan bli dyktige i selvledelse.
- Fase 3: Oppmuntre medarbeidere til å sette egne mål.
- Fase 4: Skap positive tankemønstre. Belønn selvledelse, og gi konstruktiv tilbakemelding.
- Fase 5: Utvikle selvledede team. Bygg en kultur preget av selvledelse

49

Dagens syn

For å bli en god leder bør lederen ha god selvinnsikt samt evne til selvrefleksjon, selvevaluering og selvkontroll

(Goleman mfl., 2001).

50

Motivasjon

Ansatte blir mer motiverte av å jobbe i et **mestringsklima** enn i et **rivaliseringsklima.**

Ansatte som ble motivert til å prestere gjennom rivalisering presterte dårligere, var mer utsatt for utbrenthet, og hadde dessuten et høyere ønske om å slutte i jobben.

Mestringsklima på jobb gjør at medarbeidere i høyere grad opplever tillit fra sin leder, som blir en drivkraft til at de ansatte deler kunnskap.

Christina Nerstad:

51

filosofen Lao Tsu

En virkelig god leder får medarbeidere til å si:

«Vi gjorde det selv.»

52

Noen punkter her som vi trenere kan ta fatt i ?

Ut fra disse betraktningene vil derfor de mest motiverende enkelttiltakene være:

- **Å vite hva som skal oppnås(mål), og få høre hva som kreves av den enkelte (jobbkrav)**
- **Å få være med på å påvirke og utforme både mål og jobbkrav**
- **Å utføre arbeide og nå målene i samarbeid med andre, og ikke føle seg isolert eller ensom i sitt arbeid**
- **Å føle eller vite at det går fremover**
- **Å få bekreftet dette gjennom en tilbakemelding at andre mener det samme**
- **Å få anerkjennelse og ros fra dem som har greie på arbeide, og som kan bedømme resultatets riktighet**

Hvordan ?

Christina Nerstad:

53

Oppgave – mentimeter, anonym

- Oppgave 1 - **Hva motiverer meg i min trenergjerning**
- Oppgave 2 – **Hva demotiverer meg i min trenergjerning?**

- Du kan nevne inntil 3 stikkord
- Alle svare kommer samlet ut i en «ordsky»
- Svar er ikke sporbare

Fokusert
Lyttande
Ivrig
Uttråde
Ivrig
Ivrig
Ivrig