

Den sande motivations tre elementer



AF STEEN HILDEBRANDT
professor, ph.d., Institut for Ledelse
Aarhus Universitet



Der er ét spørgsmål, der altid vil eksistere: Hvorledes får jeg mig selv og andre til at bestille noget, evt. noget mere eller noget andet? Hvorledes får jeg mennesker til at arbejde, præstere, performe? Hvordan motiverer jeg mennesker til det ene og det andet? Det har interesseret ledere, konsulenter, ledelsesforske-

re og ledelsesforskere altid. Og der er ingen grænser for, hvilke hypoteser, tilgange, modeller, teknikker og fremgangsmåder, der har været tilbudt og udviklet. En utrolig opfindsomhed og en imponerende vedholdenhed.

En ny bog indeholder efter dens eget udsagn en »overraskende sandhed om, hvad der motiverer os«. Det er faktisk bogens undertitel! Og hovedtitlen er: Motivation. Hvornår har man set en bog, der indeholder en overraskende sandhed? Det er helt sikkert en interessant bog, og det er det allerede af den grund, at den behandler motivationsspørgsmålet på andre måder, end de traditionelle. Men det er samtidig en bog, hvor man fra side et har den fornemmelse – som man ofte har med amerikanske bøger – at det hele kunne have været skrevet på det

halve antal sider. Der er ganske enkelt for meget sniksnak.

Forfatteren, Daniel H. Pink har skrevet bedre bøger end denne, men o.k., jeg er enig med Ulrik Willbek, når han i et forord til bogen anbefaler den, for der er en essens i bogen, som er vigtig: Nogle mennesker får mere næring af indre end af ydre krav. Pink kalder det type I adfærd (I står for intrinsic, indre); det modsatte er X-adfærd, dvs. adfærd, der er mere styret af krav og forventninger fra omgivelserne (X for extrinsic, ydre). Pink taler om menneskers, virksomheders og samfundets operativsystem, når det handler om motivation. Vi er på vej fra operativsystem 2.0 til 3.0. Allerede disse meget enkle måder at tale på skal få den eftertænksomme læser til at passe på, for

vi er i gang med at forenkle noget, der er dybt kompliceret, nemlig det enkelte menneskes liv, mening, motivation, ønsker, følelser, adfærd m.m. Men jeg afviser ikke, at forenkling er mulig og undertiden også nyttig. Og jeg går med på en antagelse om, at Pink i sin bog, der bygger på mange andre menneskers forskning inden for disse områder, fremfører modeller og budskaber, der ser ud til at være både interessante og bygge på seriøs forskning.

»Hemmeligheden bag høj ydeevne og tilfredsstillelse – både på arbejdet, i undervisningsinstitutionerne og i hjemmet – er et dybt forankret menneskeligt behov for selv at styre vores liv, for at lære og skabe nye ting og gøre noget godt for os selv og vores verden«, siger forfatteren.

Bogen undersøger, hvad

man kalder »den sande motivations« tre elementer: autonomi, mestring og formål, og hvert af disse elementer har et selvstændigt kapitel i bogen, og igen kapitler, hvor der er alt for meget snak og for lidt klarhed og præcision.

Tre dele

Bogen består af tre hoveddele: Del 1 handler om det nye operativsystem; Del 2 om de tre nævnte elementer og Del 3 om såkaldte Type I værktøjer. Her er værktøjer til det enkelte menneske, værktøjer til forbedring af dit firma, værktøjer til forældre og lærere, f.eks. følgende råd: Prøv med gør-det-selv karakterbøger, giv ros – på den rigtige måde, hjælp børnene med at se sammenhængen, gør elever til lærere osv. Bogen kan og bør læses, bl.a.

i mangel af bedre, for den indeholder en række gode pointer, forslag, eksempler: Der er argumenter, cases og historier i massevis, så man kan få de enkelte elementer og påstande belyst og eksemplificeret, hvis man har behov for det. Til gengæld er det ikke så let umiddelbart at gå til essenserne, hvis man gerne vil springe alle historierne over.

Daniel H. Pink: *Motivation*.
L&R Business.
254 sider, pris: 475 kr.
ISBN 9788711418239

Seks huer – den ekstremt gode bog.
Fem huer – den fremragende bog.
Fire huer – den gode bog.
Tre huer – en bog på det jævne.
To huer – den ikke særlig gode bog.
En huer – den ringe bog.
(Gives kun til managementbøger)

Frivillighedens velfærd



AF PER NIKOLAJ BUKH
professor Aalborg Universitet



I gennem det seneste års tid har diskussionen af vores velfærdssamfund og den offentlige sektors størrelse, opgaver og effektivitet fyldt meget. Ubalancerne har været der længe og eksperter – lige fra OECD til hjemlige professorer – har råbt vagt i gevær uden at ret mange politikere har været villige til at vise nye veje. Noget tyder dog på, at vi nu ser en begyndende og bredere politiske erkendelse af de fremtidige udfordringer, og måske er denne erkendelse også ved at brede sig i befolkningen. Måske står vi nu på den brændende platform, der skal til for at se anderle-

des på udfordringerne og løsningsmulighederne?

Den danske velfærdsmodel – og dermed Danmark som et lige samfund med gensidig tillid i befolkningen og mellem befolkningen og den offentlige sektor – er truet af mange års udvikling, som ingen har gjort noget ved. Hvis vi skal sikre velfærden i fremtiden, skal der tænkes i nye baner. Det er muligt, at der skal justeres på arbejdstid og efterløn. Men spørgsmålet er, om der er andre veje at gå? For hverken arbejdstid eller efterløn gør det alene.

I det lys er Knud Aarups bog »Frivillighedens Velfærdssamfund« nok det mest visionære og samtidig konkrete bud, jeg har set. Det, han sætter fokus på, er, hvordan velfærdssamfundet kan gæntænkes, så vi bringer den bevaringsværdige kerne med os ind i fremtiden. I dag arbejder 35 pct. af den befolkning frivilligt, dvs. løser opgaver som rækker ud over vores egen familie og nære venner, og som vi ikke får løn for. Langt hovedparten af dette gøres inden for kultur-

og fritidsområdet, men det sker også i institutionsbestyrelser, i væresteder for hjemløse, på hospicer og mange andre steder. Spørgsmålet er, om der er et større potentiale i at blande blod mellem de frivillige organisationer og de kommunale velfærdsinstitutioner?

Knud Aarup er social- og arbejdsmarkedsdirektør i Randers Kommune, og han er ikke i tvivl om, at svaret er ja. Bogen er ikke en kommunal klagesang over skattepostens urimeligheder eller et politisk partsindlæg. Derimod er det en usædvanligt nuanceret og veldokumenteret bog, som giver et gennemtanke og konkret forslag til, hvordan konturerne af en ny organisering af velfærdsopgaverne kunne se ud. Man kan ikke undgå at blive imponeret over, så velargumenteret og velskrevet bogen er. Knud Aarup er en erfaren mand og ved udmærket godt, hvor vanskelighederne ligger gemt. Men han lader sig ikke hæmme af, hvad vi plejer, og hvad vi synes kan lade sig gøre. Det er løsningerne,



han interesserer sig for. Visionen om frivillighedens velfærdssamfund ligner på de fleste punkter det, som vi kender i dag, men er på tre afgørende punkter alligevel anderledes: For det første argumenterer Knud Aarup for, at der er brug for et større frivilligt engagement, og for det andet skal vi som samfundsborgere påtage os en forpligtelse overfor det fælles samfund. Endelig skal vi bruge flere ressourcer på at hjælpe og støtte den dårligststillede del af befolkningen, både uddannelsesmæssigt, arbejdsmæssigt, kulturelt og økonomisk.

Bogen indeholder et utal af konkrete eksempler fra danske børnehaver, skoler og andre områder, hvor en frivillig indsats er en integreret del af opgaveløsningen.

I den næste halvdel af bogen beskriver Aarup både ved principper og gennem eksempler, hvordan frivillighedens velfærdssamfund kunne se ud i praksis, hvordan det kan være nøglen til social tryghed og trivsel, samt hvordan det kan skabe et nyt fokus i social- og arbejdsmarkedspolitikken. Han følger tankerne helt til dørs og beskriver i et særskilt kapitel, hvordan han forestiller sig, at vi kan komme i gang ved at sætte de selvejende institutioner fri og revitalisere de frivillige organisationer. Endelig slutter han bogen med at diskutere den politiske realisme og adressere nogle af de udfordringer, der vil være i relation til f.eks. de faglige organisationer.

EU har udråbt 2011 til at være frivillighedens år, og som Knud Aarup til slut påpeger, så kunne det jo være en passende anledning til, at vi her i Danmark går foran og viser, hvordan den skandinaviske velfærdsmodel kan fastholdes ved at skabe en frivil-

lighedens velfærdssamfund. Knud Aarup leverer med denne bog et usædvanligt konstruktive indspil i debatten om fremtidens Danmark. Vi skal have bygget bro mellem det engagement de fleste af os udviser, når vi påtager os frivillige opgaver og de store udfordringer, som velfærdssamfundet står over for.

Det er også et engagement, vi som medarbejdere skal tage med os, når vi er på arbejde. De fleste virksomheder har politikker og holdninger til socialt ansvar og ønsker om at bidrage til samfundet. Det er ikke for at negligere køb af CO2-kvoter, affaldssortering og donationer til gode formål – men jeg tror, virksomhederne er nødt til at være mindre berøringsangste, når det drejer sig om den offentlige velfærdsservice. Lad os få en bredere opbakning om frivillighedens velfærdssamfund, hvor virksomhederne går forrest og hjælper medarbejdere med at engagere sig. Det er en forpligtelse, vi skal vælge at påtage os – hvis vi vil være med.

Knud Aarup: *Frivillighedens Velfærdssamfund*
Frydenlund
236 sider, pris: 269 kr.

Køb dine bøger om ledelse hos
SAXO.COM

Forudbestil nu

Alfred Josefsen
**Min passion
for ledelse**



DIN PRIS
300,-

Fås i abonnement
hos SAXO.

Dorte Carlsson
**Danske Skattelove
2011 - Bind 1-3 +
Skatteafgørelser**



DIN PRIS
1.093,75

SAXO Bøger på nettet

www.saxo.com/borsen