

Ökad motivation ger ökad

Motivation och prestation har en nära koppling. De är, om inte synonyma, så åtminstone syskonord, skriver motivations- och kommunikationsexperten **Antoni Lacinai**. Här får du inspiration och konkreta råd för att öka din och andras motivation.

Vi hör och vi läser om risken med att jobba i en prestationsorienterad miljö. Att det bara skapar stress och otillräcklighet, vilket är själva motsatsen till vad Arbetsmiljöverkets lagar vill åstadkomma. Men det finns ett helt annat sätt att förhålla sig till prestationer, nämligen när du kan vara stolt över att ha förbättrat något, när du kan känna lust och mening



prestation

och när det är roligt att nå resultat du satt upp som mål. Jag väljer den positiva synen med att människor presterar, vare sig det är privat eller på jobbet, i grupp eller individuellt.

Motivation och prestation hänger tätt ihop. Utan motivation finns det ingen prestation. Längre fram kommer jag att beskriva hur.

Vad är motivation?

Motivation kommer från det latinska ordet *movere* som betyder rörelse. Att förflytta sig. Om du mentalt eller fysiskt befinner dig i ett nuläge och du flyttar dig mot ett önskat läge är du motiverad. Det spelar ingen roll om det handlar om att du springer mot ett mål med en fotboll framför dig, ringer din vårdcentral för att ta reda på om du

har halsfluss, förbereder en presentation, drar några ackord på gitarren, lär dig nya fraser på spanska eller leder ett möte med dina kollegor.

Inom psykologin pratar man om flera sorters motivation. De två vanligaste är inre motivation och yttre motivation.

Har du en inre motivation, gör du något för att du har lust. Du bekymrar dig inte över resultatet eller konsekvensen. Du spelar flöjt för att det är kul. Du lägger upp något på Wikipedia fast du inte får betalt. Du spelar på ditt piano utan att vilja bli berömd pianist. Du lär dig att programmera för att det är kul och inte för att skapa ett nytt Minecraft. Den inre motivationen anses lite finare men också skörare. Den är lätt att förstöra.

Yttre motivation handlar om belöning och bestraffning. Säljbonusar är helt och hållet en yttre motivation. Löften om högre lön om du fixar projektet, eller kanske en befordran, baseras på yttre motivation. Hot om sparken om du inte uppnår dina mål är också yttre motivation.

(Det finns ett mellanting. Säg att du inte är så sugen på att gå till gymmet, men du går ändå eftersom du vet att du kommer att må bättre efteråt. Det finns ingen extern belöning men inte heller en enorm lust.)

I mina efterforskningar om motivation har jag tagit fram en enkel formel som jag tror att du också kan ha nytta av.

$$M = M - M$$

Motivation = Mål minus Motstånd.

Om ditt mål är större, starkare och mer attraktivt än det motstånd som

kan dyka upp, så rör du dig. Du pres- terar. Där har du också kopplingen mellan motivation och prestation. De är, om inte synonymmer, så åtminstone syskonord.

Om motståndet är lika med eller större än målet så rör du dig inte ur fläcken. Du är inte tillräckligt motiverad och kommer därför inte att prestera.

Jag medger att formeln är starkt förenklad. Jag gillar enkelhet, och jag gillar att belysa verkligheten i lättbegrip- ligen modeller. Eller som en god vän från England sa: "All models are wrong. But some models are useful." Se det som en användbar modell.

Hur ökar du motivationen?

Det är svårt att *bestämna* att någon annan ska vara motiverad. "Jag ska motivera dig" är en konstig mening. Det finns däremot en mängd sätt att skapa förutsättningar till att öka din eller gruppens motivation.

Sju vägar till högre motivation:

1. Sätt ett mål du vill uppnå. Det låter enkelt. Det är det inte. Det är så lätt att förväxla mål med strategier, drömmar, önskemål och idiotiska uppdrag som någon annan kommit på. Men gör du rätt, så kommer belöningen. Målpsykologin har kommit fram till att den som sätter rätt sorts mål presterar 15–30 procent bättre. Men vad är då rätt sorts mål? Det är ett mål som först och främst är tydligt. Är det inte tydligt, så är det inget mål. Om du till exempel säger: "Jag skulle vilja gå ner i vikt" så är det inget mål utan ett önskemål. "Skulle vilja" är inte starkt nog och ingenstans i uttalandet framgår det hur mycket du vill (ska) gå ner i vikt. Var specifik. Gör du dessutom målet attraktivt, utmanande och inom din kontroll så ökar prestationen ytterligare.

2. Förstå ditt syfte. Om du har en insikt om varför du har det målet du har, vad meningen är, vilken effekt du är ute efter, så ger det massor med energi, alltså motivation. Du blir dessutom mer ut- hållig, även under perioder när det ibland går trögt. Ta ett möte på jobbet. Om du saknar ett tydligt mål vet du inte vad du ska åstadkomma och om ni har lyckats när mötet är slut. Om du inte heller förstår syftet med att sitta där så störtycker motivationen för nu vet du varken varför eller vad. (Det här är för övrigt fallet i cirka hälften av alla möten i Sverige.) Ett gemensamt syfte är urstarkt och ligger till grund för vilka mål ni har, vilka värderingar ni har och vilken kultur ni har.



3. Visualisera. Eller rättare sagt: Skapa ett minne av framtiden. Ett minne där ni kan se, höra och känna det ni vill. Hur ser det ut när ni gjort förbättringen? Hur löser ni utmaningarna då? Hur pratar ni med varandra? Vad gör ni? Elitidrottare är mästare på att visualisera. Att se sig själv lämna startblocket, göra mål, hoppa över rib-

ban eller komma först över mållinjen. När jag skrev min första bok gick det lite trögt ibland. Jag ville hellre vara bland folk och föreläsa eller utbilda. Men då visualiserade jag min eget boksläppskalas. Jag såg kristallkronor i taket som skickade ut ett varmt sken. Jag hörde loungemusik och skratt. Jag kände ryggdunkningar. I ena handen höll jag i ett champagneglas. I andra handen, min bok. Känslan var så stark att jag kunde skriva tio sidor till av bara farten.

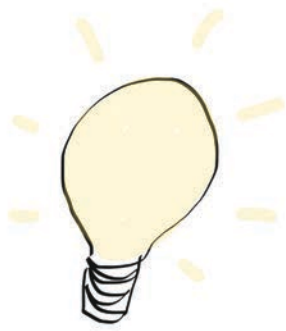
4. Berätta för andra. Genom att du berättar för andra om vad du vill förändra och förbättra, så vinner du tre saker:

– Du sätter press på dig själv. Det är "läge för skämskudde" om du säger att du ska kontakta tio kunder och sedan bara mejlat en. Likadant om du säger att du ska sluta äta godis och så ser jag dig med näven i en Gott & Blandat-påse. Att sätta press på dig själv och skapa förväntningar hos andra är en självklar motivationshöjare. Det är därför coaching, mentorskap och att ha en PT fungerar så bra.

– Du kan få hjälp. När andra hör vad du vill, kommer deras radar att gå igång och de kommer också att söka i sina mentala hårddiskar om de känner någon eller hört något som kan hjälpa dig. Varför göra allt själv, om du kan få tio andra att spana åt dig?

– Du kan upptäcka om dina mål krockar med någon annans. På stora företag arbetar man ofta i matrisorganisationer. Du har till exempel en som är försäljningsansvarig för Sverige och en annan som är ansvarig för en produkt A. Vad händer om produktchefen vill sälja en miljon enheter i Sverige, samtidigt som landschefen vill fokusera på produkt B istället? Om de inte pratar med varandra kommer konflikter att vara oundvikligt. Med rätt samtal kan det undvikas.





5. Var uthållig – och ge upp snabbt. Det sägs att Thomas Edison behövde 1000 försök innan han fick glödlampan att tändas. Var han uthållig? Ja. Gav han upp? Ja. 999 gånger – den vägen. Var uthållig mot slutmålet, men flexibel i hur du tar dig dit. Saker förändras. Ibland är det en återvändsgränd. Byt väg. Byt metod. Byt chef. Byt bil. Byt labbutrustning. Byt medicin. Det är galenskap att tro att resultatet ska bli annorlunda om du gör exakt samma sak varje gång.

6. Just do it. Ibland behöver du göra, utan att känna och tänka efter för mycket. Motivationen kan man inte alltid vänta på. Själva görandet kan i stället vara nyckeln till att locka fram motivationen. Du har säkert massor av exempel på när du känner dig motiverad först efter att du redan satt igång.

7. Var glad. Detta är en mycket viktig nyckel. Du blir inte glad av att nå framgång. Inte särskilt länge i alla fall. Däremot når du framgång lättare och snabbare om du är glad. Alla som hållit i ett större projekt eller ett event vet att man blir tom efteråt. *Post event syndrome* kallas det. Eller: Mental baksmälla. Var glad. Sprid glädje. Fira. Hitta möjligheterna och lusten. Känn hopp om framtiden och tacksamhet över det som varit. Och ha kul här och nu. Det gör en enorm skillnad. Shawn Achor, lyckoforskare menar att man blir 37 procent bättre på sitt jobb om man är på gott humör (mättes på säljare). Det är otroligt stora siffror.

Vilka motstånd ska man se upp med?

Om du cyklar och slutar trampa, kommer motståndet så småningom få cykeln att stanna. All rörelse har ett motstånd. Det gäller att minska motståndet, så mycket det går och göra målet så stort som möjligt.

Motstånd delas också in i yttre och inre motstånd.



STOCKHOLM

GOTHENBURG

OSLO

COPENHAGEN

HELSINKI



Premium Full-Service CRO

Global Reach and Local Expertise

Clinical Trials

Pharmacovigilance

Data Management

Patient Recruitment Services

Non-Interventional Studies

Quality Assurance

Biostatistics

ePRO

Medical Writing

Feasibility Studies



Yttre motstånd är allt utanför dig själv, som kan hindra dig att prestera. Du kan ha fel jobb (inga utvecklingsmöjligheter), fel dator (går bara sönder), fel penna (funkar inte), fel make (tror inte på mig), fel barn (...), fel chef (mikromanagerar), fel kollegor (bara internpolitik) och så vidare. Fel, fel, fel.

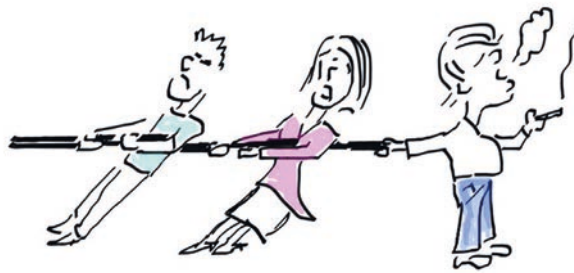
De flesta motstånd går att åtgärda. Byt bil, chef, dator, make. "Levla upp." Sätt dig i en miljö med människor som vill samma sak som du och som stöttar dig. Jag själv är med i en branschförening bestående av professionella talare och moderatorer. Man skulle kunna tro att vi borde vara bittra konkurrenter, men jag har aldrig varit med i en förening där medlemmarna varit så generösa med stöttning, råd, tips och hjälp. Det sammanhanget ger mig energi och motivation.



Inre motstånd upplever du när du säger:

- Jag kan inte
- Jag vill inte
- Jag förstår inte
- Jag håller inte med
- Jag kan inte förmå mig att...

Om det är den typen av monolog du hör i ditt huvud, är risken stor att du inte blir särskilt motiverad. Men det går att ändra på. Om du inte förstår, så lär dig. Om du inte vill, så få andra att göra vissa moment (om du fortfarande vill nå målet). Den märkligaste meningen är den sista. *Jag kan inte förmå mig att.* Vem är jag och vem är mig? Såvida du inte är bevandrad i Freuds "överjaget" och "detet", så blir det bara tramsigt. Det är du oavsett.



Fallgropar för teamet

Det finns också vissa teamfällor som du kan behöva se upp med.

- Grupp tänk: när alla tycker lika. Om alla tycker lika om allt, så är ni inte en bra organisation. Då är ni en sekt. Var överens om er värdegrund, men tillåt olikheter och spetskompetens.

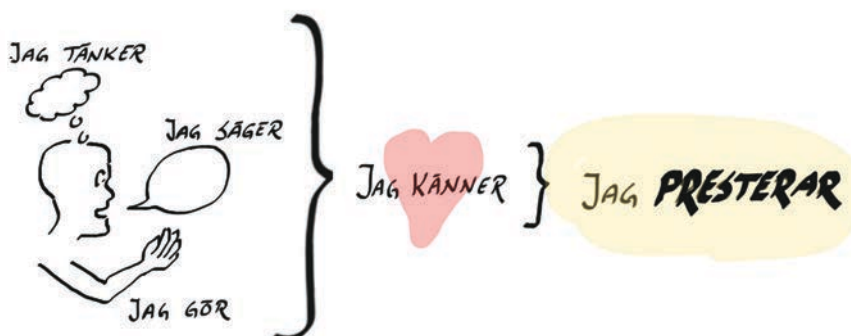
- Grupp polarisering. Grupper tar gärna större risker än individer. Skulle du köpa en förstaklassbiljett på flyget om det var dina pengar? Skulle du riskera en relation med en kollega, om du inte hade en grupp bakom dig som hetsade? Mobbning är ett typexempel på grupp polarisering.

- Maskning. När kommunikationen inte flyter och missförstånd uppstår, är det svårt att dra åt samma håll. Ni får inte ut max. Likaså kan någon smyga och vila, medan andra får kämpa desto hårdare. Det här behöver ni reda ut. Skapa spelregler. Till exempel: Hur vill vi ha det på våra möten? Vilket ansvar har mötesledaren respektive mötesdeltagaren?

Vad har kommunikation med motivation att göra?

Det du tänker, säger och gör påverkar hur du mår. Men också hur andra människor mår, som dina kollegor, leverantörer och kunder. Och hur ni mår påverkar hur bra ni presterar.

Dina ord, tankar och gärningar är kommunikation, verbal och icke-verbal. Hur du mår handlar om din motivation (beslut fattas nästan uteslutande med hjälp av känslor) och din prestation påverkar sedan ditt resultat.



En god kommunikation ger en högre motivation, som ger en vassare prestation, som ger ett bättre resultat.

Du har allt att vinna på att vara motiverad, för du får du ett bättre resultat, och nu vet du förhoppningsvis mer om hur du kan göra för att öka din och gruppens motivation.

Stort lycka till!



ANTONI LACINAI
Lacinaï Communication & Performance
Development

Antoni Lacinaï är kommunikationsexperten som hjälper människor i organisationer att bli bättre på att leda, sälja och samarbeta. Allt för att nå ett bättre resultat och ha roligare på vägen. Han föreläser och utbildar och har skrivit åtta böcker inom kommunikation och motivation, bland annat MÅL – Sätt dem. Nå dem. Ha kul på vägen (Buena Vida Förlag, 2015). Tidigare har han skrivit artikeln Virtuella möten – hot eller möjlighet här i Pharma Industry