

Välkommen att provläsa ett nummer av

Chef.Boken

DET VIKTIGASTE UR DE BÄSTA LEDARSKAPSBÖCKERNA

Chef.Boken är en åttasidig boksammanfattning som ges ut tio gånger per år. **Vi läser boken åt dig och väljer ut det viktigaste. Du spar tid och pengar genom att fokusera på rätt saker** och blir uppdaterad om de senaste tankarna och rönen inom ledarskap.

Nu även som mp3 – lyssna när du vill!

Vi hoppas att du gillar det du läser och att du vill prenumerera på **Chef.Boken**. Fyll i talongen nedan och faxa den till oss. Eller ännu enklare – gå in på vår hemsida, **www.chef.se/chefboken**, och gör din anmälan eller skicka e-post till red@chef.se.

Välkommen som prenumerant!

Chef.Boken



Skriv ut sidan med kupongen, fyll i adressuppgifterna och faxa till oss på Chef, **08-555 245 50** eller gå in på **www.chef.se/chefboken** och anmäl dig.



Ja tack, jag vill ha 10 nr av **Chef.Boken** för 2 495 kr exkl moms!

NAMN: _____

FÖRETAG: _____

ADRESS: _____

POSTADRESS: _____

TELEFONNUMMER: _____

E-POST: _____

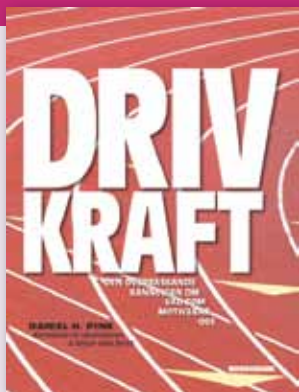
Faxa ifylld talong i dag till 08-555 245 50!

Chef.Boken ges ut av **Chef Stockholm HB**, ett förlag som specialiserat sig på ledarskap. Förlaget ger även ut succétidningen **Chef** som läses av 172 000 chefer.

Chef.Boken, Sveavägen 92, 113 50 Stockholm, tel 08-555 245 00, fax 08-555 245 50, www.chef.se/chefboken

Chef.Boken

Vi sammanfattar och förenklar den senaste ledarskapsboken



Drivkraft

Författare: Daniel Pink.

DÄRFÖR VALDE VI DENNA BOK

! Vi vill alla vara självstyrande och höra ihop med andra. Det är en del av att vara människa, menar Daniel Pink. Det är också så vi blir motiverade att arbeta.

Likväl är det många som betraktar medarbetarna som delar i en maskin, när det kommer till motivation. Med morot och piska manas produktiviteten fram.

Daniel Pink berättar om hur vi kan lämna detta bakom oss och i stället få våra medarbetare att hitta den hållbara motivationen. Den som kommer inifrån.

FREDRIK EMDÉN, REDAKTÖR

3 saker du lär dig av att läsa boken

1. Att motivera med belöningar och straff är inte kompatibelt med hur vi i dag organiserar våra företag.
2. Villkorade belöningar får folk att tappa sitt självbestämmande.
3. Självstyrning, mästerskap och mening – det är elementen i Motivation 3.0 och vägen till inre påverkan.

På jakt efter den tredje drivkraften

Hur motiverar du dina medarbetare? Med morötter och piska? Då står du kvar med ena foten i 1900-talet. Då är det dags att uppgradera dig till Motivation 3.0.

I början av människans tidsålder var vår främsta motivation att överleva. Vi letade mat och skyddade oss från faror och fortplantade oss.

Daniel Pink kallar det Motivation 1.0. Det första mänskliga operationssystemet.

Ja, det kan faktiskt liknas vid datorns operativsystem, som ju består av en samling osynliga instruktioner och protokoll som får allt att fungera.

Sedan människan tog sina första steg har våra behov blivit mer komplexa, inte minst under de senaste århundradena. Den moderna arbetsplatsen tog form, vi fick lära oss att samarbeta med andra och samtidigt hålla tillbaka våra biologiska drivkrafter. Förutom den första drivkraften fanns det också en andra: att söka belöning och undvika bestraffning.

Det är Motivation 2.0.

Redan 1949 hade forskarna varit och nosat på detta, i samband med ett experiment där apor skulle lösa ett problem. Som belö-

» Alltför många organisationer fortsätter att envisas med prestationsbaserade system som belönar kortsiktiga insatser.«

ning skulle aporna få russin. Men aporna började arbeta med problemet långt innan experimentet hade startat.

Trots att aporna saknade både yttre och biologiska drivkrafter så lyckades aporna lösa problemet. Det förbryllade forskarna. Kunde det verkligen vara så att det fanns något annat som motiverade aporna än deras primitiva drivkrafter eller konventionella belöningar?

Ännu mer förbryllande blev det när det sedan visade sig att aporna faktiskt löste uppgiften med ett sämre resultat när de fick en belöning.

Hur var det möjligt? Experimentet lades ner.

En koffeinchock i organisationen

Tjugo år senare togs experimentet upp igen av en annan forskare, den här gången med människor som löste ett problem med kuber. De delades in i olika grupper, där några utlovades ersättning för sitt arbete medan andra förblev oavlönade.

Under tre dagar bevakades deras arbete.

Forskarna kom fram till samma överraskande slutsats. Belöningar kan ge ett uppsving på kort sikt – ungefär som en kopp kaffe kan ge koffeinchock som ökar förmågan under några timmar.

Men i det långa loppet kan belöningar bidra till att minska en persons långsiktiga motivation att fortsätta med ett projekt.

Även detta projekt möttes av stor skepsis.

Daniel Pinks syfte med »Drivkraft« är att visa att forskarna var inne på rätt spår. Och att överbrygga klyftan mellan det som forskarna vet och det som affärslivet gör: vi har skapat en ekonomi och ett sätt att leda företag som bygger på belöning som främsta drivkraft.

Alltför många organisationer fortsätter att envisas med prestationsbaserade system och program som belönar kortsiktiga insatser trots att det finns gott om bevis på att sådant ofta fungerar dåligt och ofta gör skada. Något har gått snett, skriver Daniel Pink.

Människomaskin

Frederick Winslow Taylors ande svävar över chefens axel. »Arbete består mestadels av enkla och inte

särskilt intressanta uppgifter. Det enda sättet att få folk att utföra dem är att ge dem rätt incitament och övervaka dem noga«, säger den.

I Taylors scientific management – vetenskaplig ledning – blev medarbetarna delar i en komplicerad maskin; delar som behövde belönas för att utföra rätt arbetsuppgifter på rätt sätt. Och straffas för att oönskat beteende skulle undvikas.

Piskor och morötter blev viktiga redskap för chefen. Yttre motivation krävdes för att få hjulen att snurra.

De flesta ledarna trodde att människorna i deras organisationer i grund och botten ogillade arbete och skulle undvika det om de kunde. Denna anonyma massa var rädd för att ta ansvar, krävde trygghet och var i stort behov av styrning. Följden var att »folk måste tvingas, kontrolleras, ledas och hotas med straff för att de ska göra en fullgod ansträngning i riktning mot uppfyllande av organisationens mål«.

Och där har vi blivit kvar.

Visst, i takt med att ekonomierna växt och vi har utvecklat mer sofistikerad kunskap har flera forskare ifrågasatt om det verkligen går att jämföra människor med hästar.

Kanske finns det andra, högre drivkrafter, än moroten och piskan?

Och, ja, företag har börjat mjuka upp sina regler, med mjukare klädkoder och flexibla arbetstider. Medarbetarna fick större självständighet och hjälp att växa.

Men är det ett nytt operativsystem? Nej, snarare en justering, snarare Motivation 2.1. Det krävs en fullskalig uppgradering. Det krävs Motivation 3.0.

Morötter och piskor: De sju dödsbristerna

1. De kan släcka den inre motivationen.
2. De kan minska prestationen.
3. De kan krossa kreativiteten.
4. De kan tränga undan bra beteende.
5. De kan uppmuntra till fusk, genvägar och oetiskt beteende.
6. De kan framkalla beroende.
7. De kan främja kortsiktigt beteende.

Ingen styr wikipedianerna

Daniel Pink skriver också om öppen källkod; det vill säga dataprogram där källkoden är öppen att använda, modifiera och kopiera. Operativsystemet Linux är ett exempel på det, webbläsaren Firefox och uppslagsverket Wikipedia två andra.

Daniel Pink poängterar det paradoxala i att många företag som använder sig av program och system som bygger på öppen källkod, och som därmed utmanar det traditionella sättet att tjäna pengar, ändå styvnackat håller fast vid Motivation 2.0.

Men detta är ett bevis för att vi omedvetet är på väg mot ett nytt sätt att få våra medarbetare – och oss själva – att hitta sin drivkraft.

Beteendevetare delar ofta upp det vi lär oss på jobbet i två kategorier: algoritmiskt och heuretiskt. I en algoritmisk uppgift följer man en samling fastslagna instruktioner längs den enda vägen mot den rätta lösningen. En heuretisk uppgift är den motsatta: eftersom det inte finns någon enda rätta väg måste man experimentera med olika möjligheter för att skapa en ny lösning. Att sitta i en snabbköpskassa är algoritmiskt. Att skapa en annonskampanj är främst heuretiskt.

Konsultfirman McKinsey har räknat ut att 30 procent av heltidsjobben i USA kommer från algoritmiskt arbete medan 70 procent är heuretiskt.

Rutinarbete har utlokaliserats eller automatiserats. Det som bygger på konstnärlighet, inlevelse eller som saknar rutiner går generellt sett inte att göra så med.

Ingen styr wikipedianerna, alltså de som bidrar till det Wikipedia där vem som helst kan bidra med sin kunskap. Ingen sitter och grubblar på hur de ska motiveras.

De forskare som studerat drivkrafter i projekt med öppen källkod har kommit fram till att det i en »glädjebaserad inre motivation, det vill säga hur kreativ en person känner sig när han jobbar med projektet, är den starkaste och mest genomgripande drivkraften«.

Yttre belöningar och bestraffningar kan fungera utmärkt för algoritmiska uppgifter, men kan vara förödande för heuretiska.

Forskare på Harvard Business School talar om den inre motivationens kreativa princip. »Inre motivation främjar kreativitet; att hantera yttre motivation är skadligt för kreativiteten.«

De centrala grundsatserna i Motivation 2.0 kan alltså försämla prestationen.

Motsatt effekt

Belöningar kan förvandla en intressant uppgift till en tung plåga. De kan förvandla lek till arbete. Och genom att minska den inre motivationen kan belöningar få prestationer, kreativitet och till och med rakryggat beteende att falla som dominobrickor.

Daniel Pink nämner flera exempel på detta, hämtade ur forskningsvärlden. Han skriver bland annat om en grupp barn som delades in i tre mindre grupper och uppmanades att rita under en timme.

Den första gruppen utlovades ett diplom om de ritade. De andra två grupperna fick inget sådant incitament, utan ombads helt enkelt att rita. Men den ena av de två senare grupperna belönades efter det första ritpasset med ett diplom. Den andra fick inget löfte om diplom och fick heller inget efter passets slut.

Två veckor senare upprepades proceduren, med samma grupper.

Barnen i de grupper som hade fått oväntad belöning eller ingen belöning alls ritade lika mycket som vid det första tillfället. Barnen som hade lovats och fått ett diplom som belöning visade mycket mindre intresse av att rita.

På två veckor hade lockande utmärkelser förvandlat lek till arbete.

När barnen inte förväntade sig någon belöning så hade det inte någon inverkan på deras inre motivation.

De ritade för att det var kul, helt enkelt.

Skaparglädje

Ibland är det skaparprocessen i sig som ger motivation. En studie bland konstnärer visade samma sak: de som jobbade på beställning gjorde ett sämre jobb. De verk som skapades av fri vilja och utan yttre påverkan var det som erkändes som högstående.

»Det är de som är minst motiverade att jaga yttre belöningar som till sist får dem«, skriver forskarna.

Vill bestämma själv

Bara villkorade belöningar – om du gör så här så får du det här – hade negativ effekt. Varför? Jo, för att »om-så«-belöningar får folk att tappa lite av sitt självbestämmande.

» Genom att erbjuda en belöning signalerar uppdragsgivaren att uppgiften inte är attraktiv.«

Det kan slå håll i botten på deras motivationshink och dränera en aktivitet på dess nöje.

Om och om igen upptäckte de att yttre belöningar – särskilt villkorade och väntade »om-så«-belöningar – kvävde den tredje drivkraften.

Daniel Pink berättar också om ett fullskaleexperiment som utfördes i Indien, där sjuttioåtta deltagare rekryterades för att utföra uppgifter som krävde motorik, kreativitet och koncentration. Uppgifterna var dock inte så omväxlande, det handlade om att kasta tennisbollar mot ett mål, bilda ord av omkastade bokstäver och memorera talserier.

En tredjedel av deltagarna kunde tjäna lite – 4 rupier (ungefär en halv dagsinkomst i Madurai, där testet genomfördes). En tredjedel kunde tjäna en mellanstor summa, ungefär motsvarande två veckolöner, medan den sista tredjedelen tjänade en riktigt stor summa som motsvarade nästan fem månadslöner.

Resultatet överraskade.

De som erbjöds den mellanstora belöningen presterade inte bättre än de som erbjöds den minsta summan. Och de som fick den riktigt stora belöningen klarade sig sämst av alla.

Hur man än mätte visade de ett sämre resultat än de andra.

»I åtta av de nio uppgifterna som vi undersökte under de tre experimenten ledde högre incitament till sämre prestationer«, skriver forskarna som utförde experimentet.

Ett svenskt exempel finns med i boken. Det handlar om blodgivning bland kvinnor i Göteborg.

153 utvalda kvinnor delades – enligt samma mönster som tidigare exempel – in i tre grupper: en som inte fick någon ersättning alls, en som fick 50 kronor i handen och en som genom att ge blod gav 50 kronor till Barncancerfonden.

Även här visade det sig att belöningen hade motsatt effekt.

I den första, belöningslösa, gruppen beslöt sig 52 procent för att ge blod. I den andra, den med ersättning, var det bara 30 procent som valde att ge blod. Den sista gruppen, den som skänkte pengar till Barncancerfonden, fick 53 procent blodgivare.

Införandet av ekonomiskt incitament ledde inte till mer av det önskade beteendet. Det ledde till mindre. Orsaken var att det fläckade ned den osjälviska handlingen och »trängde undan« en inre längtan att göra något gott, drar Daniel Pink som slutsats.

Fusk och knark

Yttre påverkan i form av belöningar kan också ge mer av sådant vi absolut inte vill ha. En bonus eller provision kan få människor att vilja ta genvägar för att nå sitt mål, vilket kan innefatta fusk.

Idrottsmän tar steroider för att få bättre resultat. Direktörer styr rapporter för att få prestationsbonusar.

Mål som folk sätter upp åt sig själva och som handlar om hur de ska bli bättre på något är oftast hälsosamma. Men mål som sätts av andra – som till exempel säljmål eller kvartalsvinst – kan få farliga biverkningar.

Yttre påverkan kan också leda till ett beroende. När man en gång har fått en belöning för att ha utfört en uppgift så förväntar man sig att det ska upprepas. Genom att erbjuda en belöning signalerar uppdragsgivaren att uppgiften inte är attraktiv.

Belöning måste användas om och om igen.

När vi ser på hur människors hjärnor fungerar så upptäcker vi likartade reaktioner när vi lovar dem ekonomiska belöningar eller när vi ger dem kokain, nikotin eller amfetamin.

Därför kan det på kort sikt fungera att ge pengar till människor som slutar röka. Ett beroende ersätts av ett annat.

Typ I och Typ X

Operativsystemet Motivation 2.0 bygger på ett beteende som Daniel Pink kallar för Typ x. Det beteendet drivs mer av yttre önskningar än av inre. Det bryr sig mindre om den inre tillfredsställelsen i en aktivitet och mer om de yttre belöningar som denna aktivitet leder till.

Men det behövs en uppgradering för att möta de nya sätten som vi organiserar och tänker på.

Motivation 3.0 bygger på ett beteende som Daniel Pink kallar för Typ I.

I står för »intern« och x står för »extern«.

För Typ x är det huvudsakliga incitamentet yttre belöningar, all eventuell djupare tillfredsställelse är

välkommen, men inte lika viktig. För Typ I-gruppen är det viktigaste incitamentet frihet, utmaningar och meningen bakom själva uppgiften; alla andra förtjänster är välkomna, men det är mest som grädd på moset.

Typ I är den tredje drivkraften.

Viktigt att veta om Typ I

* Typ I-beteendet är inlärt, inte medfött.

Varje Typ X kan bli Typ I.

* Typ I gör i längden nästan alltid bättre ifrån sig än Typ X.

Att fokusera på yttre belöningar ger snabba resultat, men innebär ett arbetssätt som blir svårare att vidmakthålla.

* Typ I-beteende innebär inte förakt för pengar eller berömmelse.

En rättvis och tillräcklig lön är viktig för det tar bort pengafrågan från agendan, så att Typ I kan koncentrera sig på själva arbetet. För Typ X utgör pengar själva agendan.

* Typ I-beteende är en förnybar energikälla.

Typ I-beteendet förlitar sig på energikällor som enkelt kan mångfaldigas och som åstadkommer liten skada. Typ X kommer alltid att bli dyrare och dyrare.

* Typ I-beteende främjar bättre fysisk och psykisk hälsa.

Självstyrande och inre motivation ger bättre självkänsla, bättre relationer till andra och ett allmänt större välbefinnande.

Självstyrning

Daniel Pink beskriver ett företag som tillämpar det som kallas Rowe, som på svenska skulle kallas resultatorienterad arbetsmiljö.

På en Rowe-arbetsplats finns inga arbetsplaner, där går och kommer folk som de vill. De behöver inte vara på jobbet en viss tid. Huvudsaken är att de ser till att få jobbet gjort.

»Ledarskap handlar inte om att gå omkring och se om folk är på sina kontor«, menar chefen.

För honom är pengar en »motivationströskel«. Människor måste betalas bra, så att de kan försörja sina familjer. Men när detta grundkrav väl är uppfyllt kan inte kronor och ören påverka prestation eller motivation särskilt mycket.

Friheten som ger dem möjlighet att göra ett stort jobbat är värd mycket mer och svårare att matcha än en löneökning.

»Min pappas generation ser människor som

resurser. De är standardbräderna man behöver för att bygga ett hus«, säger chefen. »För mig är det ett partnerskap mellan mig och de anställda. De är tillgångar. De är partners. Och partners behöver, precis som alla vi andra, kunna styra sina egna liv.«

Medfödd känsla för självstyrning

Självstyrning är något annat än självständighet. Det handlar inte om »själv är bäste dräng«. Självstyrd motivation främjar ökad abstrakt förståelse, bättre betyg, större uthållighet i studier och träning, ökad produktivitet, minskad utbrändhet och ökat mentalt välbefinnande.

Det är naturligt för människan att vara självstyrande. Det lilla barnet är i högsta grad självstyrande och nyfiken. Det kräver att vi motstår frestelsen att kontrollera folk – och i stället börjar göra allt vi kan för att återväcka deras djupt rotade känsla för självstyrning. Denna medfödda förmåga till självstyrande tillhör själva hjärtat i Motivation 3.0 och Typ I-beteende.

Daniel Pink berättar om flera företag som infört vad som skulle kunna kallas för kreativ fritid. Han nämner mjukvaruföretaget Atlassian som ett exempel, där medarbetarna ägnar en dag var tredje månad åt att arbeta med vilket mjukvaruproblem de vill. Under förutsättning att det är något som inte har med deras dagliga arbete att göra.

På ett annat amerikanskt företag, 3M, får medarbetarna ägna 15 procent av sin arbetstid åt projekt som de själva väljer. Det var under dessa 15 procent som forskaren Art Fry kom på idén med ett anteckningsblock bestående av självhäftande papperslappar – Post-it-lappen.

Google är ett tredje exempel på hur medarbetare frigets tid till att tänka fritt och kreativt. Google News, Gmail och Google Talk är exempel på produkter som fötts under de 20 procent av arbetstiden som de anställda kan jobba med egna projekt.

Att bli en mästare – inte nödvändigtvis vinnare

Daniel Pink ägnar ett kapitel åt »mästerskap«. Det handlar inte så mycket om att tävla som att behärska något till fulländning.

Motsatsen till självstyrning är kontroll utifrån. Kontroll leder till foglighet; självstyrning till engagemang.

» Inre motivation främjar kreativitet; att hantera yttre motivation är skadligt för kreativiteten.«

Ett av målen med Motivation 2.0 är att förmå människor att göra vissa saker på ett visst sätt – alltså att få dem medgörliga. Där kommer moroten och piskan in i bilden.

Men så präglades också 1900-talet av rutinuppgifter. 2000-talets arbetsuppgifter är mer komplexa och kräver en vetgirig hjärna och en vilja att prova sig fram till en helt ny lösning.

Motivation 3.0 söker engagemang.

Flow = självstyre

Den amerikanske psykologiprofessorn Mihaly Csikszentmihalyi har undersökt människors engagemang i arbetet och kommit fram till att den högsta, mest tillfredsställande upplevelsen i människornas liv är att de upplever flyt, eller flow.

Trots att det är ett begrepp som inte uppmärksamats särskilt mycket inom forskningen var det ganska lätt för Csikszentmihalyi att reda ut det. I flow är målen tydliga. Man måste komma upp på bergets topp, man måste slå bollen över nätet eller formaleran på precis rätt sätt. Responsen är ögonblicklig. Bergstoppen kommer närmare eller längre bort, bollen går rakt in eller ut, krukan blir jämn eller ojämn.

En källa till frustration på arbetsplatsen är det ofta förekommande glappet mellan vad man måste och vad man kan göra.

I flow är förhållandet mellan vad en person måste göra och vad han kan göra perfekt. I detta flow lever

människorna så intensivt i nuet och har så total kontroll att deras känsla för tiden, rummet och till och med jaget försvinner.

I flow är människan både engagerad och självstyrande.

I ett experiment utsattes människor för fyrtioåtta timmar utan flow (bland annat genom att tvinga dem att undvika inslag i deras arbete som kunde utlösa nöjeskänslor), vilket försatte dem i ett tillstånd som var kusligt likt en allvarlig psykisk störning.

Yttre belöningar kan förvandla lek till arbete. Men det går också att göra motsatsen. En del arbetsuppgifter framkallar inte automatiskt känslan av flow, men behöver ändå göras. Så de klyftigaste företagen ger sina anställda frihet att utforma sina jobb på sätt som kan skänka lite flow åt normalt sett enformiga uppgifter.

Mening

Typ 1 vilar på tre ben. Två av dem är självstyrning och mästerskap.

Det tredje är mening.

Motivation 2.0 ser inte mening som något motiverande. Tanken förkastas inte, men Typ x ser det mer som en trevlig accessoar.

I boken säger Mihaly Csikszentmihalyi till författaren: »Mening aktiverar den energi som får oss att leva.«

Vi är skapade för att vara aktiva och engagerade. Och vi vet att de mest givande erfarenheterna i våra liv inte kommer från ett högljutt krav på bekräftelse från andra utan när vi lyssnar till vår egen röst – gör något som har betydelse, gör det bra och gör det för att tjäna ett syfte som är större än oss själva.

Mästerskapets tre lagar:

1. Mästerskap är ett förhållningssätt. Mål kan delas upp i två grupper: prestationsmål och inlärningsmål. Att få högsta betyg i franska är ett prestationsmål. Att kunna lära sig tala franska är ett inlärningsmål. I det ena fallet är uppgiften avklarad när målet är nått. Se inte din förmåga som begränsad, utan som förbättringsbar i det oändliga.

2. Mästerskap är jobbigt. »Många drag som en gång ansågs vara tecken på medfödd begåvning är i själva verket resultatet av intensiv övning under minst tio år«, har psykologen Anders Ericsson sagt.

Det kräver medveten träning. Och rätt mycket jävlaranamma.

3. Mästerskap är en asymptot.

En asymptot är en rät linje som en kurva närmar sig men aldrig riktigt när fram till. Det är omöjligt att helt och hållet uppnå mästerskap, vilket gör det både frustrerande och lockande.

Oengagemang kostar pengar

Där Motivation 2.0 eftersträvade foglighet söker Motivation 3.0 engagemang. Det är bara engagemang som kan åstadkomma mästerskap. Och strävan efter mästerskap, vilket är en viktig men ofta slumrande del av vår tredje drivkraft, har blivit nödvändig för den som vill lyckas i dagens ekonomi.

Men tyvärr lider många arbetsplatser av brist på engagemang.

En undersökning visar att mer än 50 procent av de anställda vid företag i USA inte är engagerade av sitt arbete. 20 procent är direkt oengagerade.

Utifrån det har forskare räknat ut att kostnaden för bristen på engagemang är omkring 300 miljarder dollar i förlorad produktivitet per år.

Och då ligger ändå USA ganska högt upp på listan över engagerad arbetskraft. I vissa länder är det bara 2–3 procent som anser sig vara mycket engagerade i sitt jobb.

Det finns för mycket medgörlighet och för lite engagemang på våra kontor, tycker Daniel Pink. »Medgörligheten kanske gör att du överlever dagen, men för att klara dig genom natten behövs engagemang«, skriver han.

Daniel Pink radar upp ett antal punkter som är viktiga för arbetets mening. Det är först och främst att ha ett konkret mål. Strävan efter att bli rik och berömd skulle kunna kallas vinstmål, medan inre strävanden – som att hjälpa andra att få ett bättre liv – kan kallas meningsmål.

Motivation 3.0 är konstruerat för meningsmaximering.

Att sätta ord på meningen kan vara utvecklande. Vid Harvard Business School har studenterna gått samman och formulerat en MBA-ed; en variant på den ed som läkare svär, men där handelseleverna svär sin trohet mot ideal som är högre än resultaträkningen.

Genom att formulera sig på ett sätt som inte är hämtat ur Typ x-uppslagsboken – som ju brukar domineras av ord som »effektivitet«, »fokus«, »differentiering« – förmänskligas meningen.

MBA-eden skänker hopp om framtiden: »Som chef är mitt mål att tjäna ett högre syfte genom att föra samman människor och resurser för att skapa ett värde som ingen enskild individ kan skapa ensam«, börjar den drygt 500 ord långa eden. Och så fortsätter den:

»Jag kommer att slå vakt om aktieägarnas, medarbetarnas, kundernas och samhällets intressen.«

Det kommer inte bli lätt att anpassa näringslivet till dessa nya sanningar, tror Daniel Pink. Att avlära gamla föreställningar är svårt, att bryta inrotade vanor är ännu svårare. Men han är full av förtröstan, eftersom »vetenskapen bekräftar det vi innerst inne vet«.

Vi vet – om vi har tillbringat tid med små barn eller minns hur vi själva var när vi var som bäst – att vårt öde inte är att vara passiva och fogliga. Vi är skapade för att vara aktiva och engagerade.

Och vi vet att de mest givande erfarenheterna i våra liv inte kommer från ett högljutt krav på bekräftelse från andra, utan när vi lyssnar på vår egen röst.

När vi gör något som har betydelse, gör det bra och gör det för att tjäna ett syfte som är större än oss själva. ¶

ATT FUNDERA PÅ

Sociala nyttans princip

Det har hittills funnits huvudsakligen två slags affärsorganisationer – vinstdrivande och ideella. Den ena tjänar pengar, den andra ett gott syfte.

Men under de senaste åren har nya slags affärsorganisationer, där både ekonomiska och sociala funktioner får plats, kommit fram. Nobelpristagaren **Muhammad Yunus** bygger det han kallar sociala företag, där företagarna samlar ihop ett kapital, skapar produkter som de säljer på den öppna marknaden. Men förutom det rent ekonomiska har de också ett större socialt syfte. »Vinstmaximeringsprincipen har ersatts av den sociala nyttans princip«, som Muhammad Yunus uttrycker det.

Det är långt till att dessa företag blir en norm, men det är i varje fall en pågående rörelse.

Vilken princip använder ni i er organisation?

Liten litteraturlista för Typ I

Vill du lära dig att utveckla Typ I-beteende hos dina medarbetare?
Eller hos dig själv? Här är Daniel Pinks egna lästips:

* Geoff Colvin:

»Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else«



Vad är skillnaden mellan de som är rätt bra på det de gör och de som är mästare? Geoff Colvin, journalist på Fortune, kommer fram till tre saker: övning, övning och övning. Hemligheten är medveten övning: repetitivt, mentalt krävande arbete.

Typ I-insikt: »Om du satte upp mål att bli expert inom ditt affärsområde skulle du omedelbart börja göra alla slags saker som du inte gör nu.«

* Mihaly Csikszent-

mihalyi: »Flow: The psychology of optimal experience«



Epokgörande bok om »optimala upplevelser« som beskriver dessa upprämda ögonblick när vi känner att vi har kontroll, vet vart vi strävar och är mitt i ett bra stim. Den visar hur människor har förvandlat de

mest obehagliga arbetsuppgifter till angenäma och givande utmaningar.

Typ I-insikt: »De bästa stunderna inträffar oftast när en persons kropp eller sinne pressas till det yttersta i en frivillig ansträngning för att åstadkomma något som är svårt och mödan värt.«

* Ricardo Semler:

»Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace«



Semler är självstyrningsgalning, i motsats till kontrollgalning. Han förvandlade det brasilianska industriföretaget Semco genom en rad radikala åtgärder. Han fimpade de flesta direktörerna, strök titlar, lät 3 000 anställda bestämma sina egna arbetstider och några av dem till och med bestämma sina egna löner. Resultatet? Företaget har växt med 20 procent på två årtionden.

Typ I-insikt: »Jag ser det som en ära att två gånger när jag kom tillbaka från långresor hade någon flyttat mitt kontor – och båda gångerna hade det blivit mindre.«



Drivkraft

Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss

Författare: Daniel Pink.

Förlag: Bookhouse Publishing.

Originaltitel: Drive – the surprising truth about what motivates us.

Språk: Svenska.

Förlag: Bookhouse Publishing.

Utgiven: 2010.

Antal sidor: 213.

Om författaren:

Daniel Pink återkommer gärna till det ständigt föränderliga arbetslivet i sitt författarskap. Hans böcker »Free Agent Nation«, »En helt ny värld«, och »The Adventures of Johnny Bunko« har blivit stora framgångar. Daniel Pink har arbetat inom regering och politik i USA bland annat som talskrivare åt vicepresident Al Gore. Han skriver regelbundet för New York Times, Harvard Business Review, Fast Company, och Wired. Han har doktorsgrad i juridik från Yale Law School.

Daniel Pink bor i Washington med sin fru och deras tre barn. Besök hans hemsida: www.danpink.com

Kundservice online:
www.prenservice.se

Här kan du enkelt och bekvämt utföra det mesta som gäller din prenumeration, exempelvis:

- Teckna ny prenumeration
- Adressändra
- Reklamera
- Tacka nej till förnyelse
- Få svar på frågor

Kom ihåg att alltid ha ditt kundnummer till hands vid all kontakt. Det hittar du på din betalningsavi.

Personlig service:

Tel. 0770-45 71 26
Öppet: måndag–fredag
kl. 08.30–16.00
kundtjanst@titeldata.se
Postadress: Titeldata AB,
kundtjänst, 112 86 Stockholm

8 Chef.Boken 3.2010

SNABB KUNSKAP FÖR UPPTAGNA CHEFER!

Chef.Boken

Vill du beställa fler exemplar av Chef.Boken eller beställa den refererade boken?

Gå in på www.chef.se.

Redaktör för Chef.Boken är Fredrik Emdén, Chef.
chef.boken@chef.se

Grafisk form: Sofia Berry

© Chef 2010. Kopiering förbjuden. ISSN 1650-6502

Ladda ner Chef.Boken på www.chef.se!

