

Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv

Menneskers handlinger har ikke alltid et instrumentelt utgangspunkt. I denne artikkelen blir problemene rundt motivasjon og instrumentalitet diskutert. Det argumenteres for at det kan ligge estetiske opplevelser til grunn for atferd, og at estetisk teori på denne måten kan kaste lys over motivasjonelle forhold som det ellers er vanskelig å forklare.

TEKST

Willy Haukedal

PUBLISERT 1. mars 2008

ABSTRACT:

Work motivation in an aesthetic perspective

Work motivation among employees is an important factor in the firm's value creation. In order to stimulate motivation, both external and internal factors must be taken into account. The author of this article argues that it may be more useful to distinguish between instrumental (external) and non-instrumental (intrinsic) motivation. Non-instrumental motivation may be of particular interest in our «knowledge intensive post-industrial society». Non-instrumental motivation is related to the need for employees that demonstrate flexibility, innovation and problem solving behavior in the workplace. This article uses aesthetic theory to further explore non-instrumental motivation. Implications for work and management are then discussed.

Keywords: work motivation, aesthetic theory, non-instrumental motivation, intrinsic motivation, knowledge intensive work, post industrial society

EMNER

Arbeidsmotivasjon

Estetisk teori

Ikke-instrumentell motivasjon

Indre motivasjon

Kunnskapsintensivt arbeid

Postindustrielle nasjoner

En stor takk til svært nyttige kommentarer fra anonyme fagfeller, som har bidratt til å forbedre manuskriptet.

Arbeid er blant de viktigste innsatsfaktorene i enhver økonomi. Derfor er det av stor betydning å finne ut av forholdet mellom innsatsvilje og produktivitet. Man kan for eksempel ikke ta for gitt at alle yter maksimalt, og innsats varierer over tid også uavhengig av åpenbare årsaker som sykdom og praktiske hindringer. Av dette følger at de fleste virksomheter til enhver tid forvalter en større eller mindre «reserve» av

utnyttet arbeidsinnsats, noe som reduserer samfunnets potensielle verdiskaping. I dagens situasjon med mangel på arbeidskraft blir denne situasjonen ytterligere problematisk.

Dette er en problemstilling som har opptatt arbeids- og ledelsespsykologien siden fagets begynnelse (Baron 1991), og det er utviklet en rekke teorier om arbeidsmotivasjon som har beriket vår forståelse av hva som påvirker arbeidsinnsats. Ett eksempel på slik teori er basert på ideen om at motivert atferd er konsekvensen av utilfredsstilte behov, på den måten at handlingene våre har til hensikt å tilfredsstille en eller annen mangel. Har vi for eksempel behov for å være sammen med andre mennesker, så engasjerer vi oss for å møte og være sammen med andre (Maslow 1954). En annen mye benyttet teori baserer seg på forestillingen om at mennesker arbeider mot mål, at dette utgjør et grunnlag for motivert atferd, og at noen mål er mer motiverende enn andre (Locke & Latham 1990). Et eksempel på slik motivasjon er selgeren som arbeider mot daglige og ukentlige salgsmål. Det å ha slike klare og aksepterte mål, som man mener seg i stand til å nå, regnes for å være motiverende i seg selv. Det finnes også andre teorier og modeller som forklarer arbeidende menneskers motivasjon til innsats. Men selv om disse og andre motivasjonsteorier har vært nyttige, har de også vist seg å ha begrensninger.

Et problem med de aller fleste motivasjonsteoriene som benyttes i arbeidslivssammenheng, er at de forutsetter stor grad av, til og med fullstendig, instrumentalitet. Med dette menes at atferd oppfattes som virkemiddel for å oppnå noe annet. Et eksempel er når overtidarbeid forklares ut fra et ønske om å tjene mer penger eller å oppnå andre fordeler. Problemet med dette utgangspunktet er at jobbatferd også kan forklares på andre måter, som et ønske om å fortsette med noe som man liker å holde på med. Poenget er at ikke all atferd er instrumentell: vi er alle fra tid til annen engasjert i handlinger som ikke har noe mål utover seg selv, noe som blir utdypet nedenfor. Et annet problem med tradisjonelle motivasjonsteorier er at de stort sett bygger på et kognitivistisk grunnlag. Det betyr at jobbatferd oppfattes som resultatet av et valg eller en beslutningsprosess. Da er for eksempel vaner og følelser ikke relevant, til tross for at slike psykologiske forhold spiller en sentral rolle i all annen atferd (Langer 1978). De mest brukte forklaringene på arbeidsmotivasjon er i tillegg utviklet i og for et industrialisert arbeidsliv. I Norge, som i alle andre postindustrielle nasjoner, har det skjedd en utvikling i retning av et mer kunnskapsintensivt og servicepreget arbeidsliv. Dette innebærer mer autonomi og større krav til innovasjonsevne og initiativ enn det som var tilfellet i tradisjonelt industriarbeid. På den måten har kravene og forventningene til motivasjonsteori endret seg. Slik teori må nå forklare hvordan et ønske om å bidra til virksomhetens verdiskaping oppstår og vedlikeholdes. I tillegg er det nå et stort behov for å forstå utvikling av innovasjonslyst, fleksibilitet og initiativtaking blant ansatte på alle nivåer i virksomheten. Et siste problem med forskning på arbeidsmotivasjon er at det hittil i stor grad har vært lite utnyttet i en praktisk forstand: resultatene av slik forskning blir lest og hørt, men i liten grad implementert (Pfeffer 1998). En skulle tro at for eksempel resultatlønnssystemer er fundert på kognitiv motivasjonsteori. Dette er sjelden tilfellet. Vanligvis er det

økonomisk insentivteori og juridiske betraktninger som ligger til grunn, uten hensyn til kjente psykologiske prinsipper. Resultatet er svært ofte dysfunksjonelle lønssystemer, som når ledelsen ønsker serviceinnstilte medarbeidere, men bare belønner salg (Kohn 1993).

Hvis menneskers handlinger ikke alltid har et instrumentelt utgangspunkt, må vi lete etter andre måter å forstå motivasjon på. Estetisk teori er, som vi skal se, et slikt bidrag til å forstå motivasjonelle forhold som ellers er vanskelige å forstå.

Ytre, instrumentell motivasjon

Hvorfor arbeider vi, og hvilken rolle spiller ytre belønning? Lønn, i form av penger, har vært oppfattet som hovedårsaken til at mennesker arbeider, siden den tidligste litteraturen innenfor temaet ledelse. At mennesker arbeider for penger, henger naturlig sammen med troen på «det økonomiske menneske»: vi er først og fremst motivert av ønsket om nyttemaksimering og egen behovstilfredsstillelse. I tillegg til denne grunnleggende antakelsen om menneskets natur kommer at penger er et såkalt «konvertibelt gode» som kan byttes mot det aller meste mennesker trenger eller ønsker seg. I psykologisk teori er penger en «generalisert forsterker» (Skinner 1953), dvs. at de kan byttes i en rekke primærfosterkere, altså goder som man virkelig trenger eller ønsker (for eksempel mat og klær). Både økonomi- og psykologifagene er altså opptatt av at penger er et verdifullt gode, og at økonomiske insentiver utgjør en effektiv ytre motivasjon for arbeidsinnsats.

Ytre belønning er selvsagt ikke begrenset til penger. Andre materielle goder i form av for eksempel tilleggsytelser («frynsegoder»), så vel som immaterielle belønninger som ros og oppmerksomhet, kan også være effektive motiverende virkemidler. Enten det er tale om penger eller andre belønninger, så er det uansett forestillingen om handlingers instrumentalitet som ligger til grunn: atferd er et middel til å oppnå noe. Jobbatferd, dvs. arbeidsinnsats, oppfattes da som en funksjon av det vedkommende ønsker å oppnå. Mot denne bakgrunnen etableres det gjerne insentiver for å stimulere til bestemte atferdsformer på arbeidsplassen. Slike systemer omtales gjerne som resultatlønn og innsatsstyrt lønn. Mange er også opptatt av immaterielle ytre belønninger som ros og oppmerksomhet, men utgangspunktet er som nevnt det samme.

Motivering ved ytre belønning har klare fordeler. Det er naturlig for mennesker å orientere seg mot handlinger som gir positive konsekvenser. Dette kan skje automatisk og ubevisst gjennom betingingsprosesser, eller mer reflektert og kognitivt mediert (Vroom 1964; Bandura 1986). Mekanismene, altså enten det foregår ubevisst eller reflektert, er underordnet i denne sammenhengen, det sentrale er at goder og konsekvenser i form av insentiver influerer atferd. At ytre belønning påvirker jobbatferd, er veldokumentert (Luthans 1985), men krever nøye planlagt iverksetting fra ledelsens side fordi det i praksis lett oppstår komplikasjoner. Den enkleste formen for resultatlønn er å betale pr. prestasjon eller levert resultat. Eksempler på dette er å betale en fast sum for hvert vasket vindu eller hver fanget rotte (begge disse oppgavene har

vært gjenstand for forsøk med stykkprisfinansiering). I snitt øker produksjonen med mellom 15 og 35 % ved denne typen belønning (Lawler III 1990). Slike systemer er lette å forstå, og de er rettferdige i den forstand at lønn følger prestasjon. De er også svært lite krevende med hensyn til administrasjon, og objektive kriterier (som antall vaskede vinduer) gjør dessuten avlønningen oversiktlig og i mindre grad preget av misforståelser og konflikt.

Det er også en annen side ved ytre belønninger som gjør dem attraktive. I vestlige kulturer står det som kan kalles rasjonalitetsnormen, sterkt. Denne normen innebærer at mennesker forventes å samle informasjon om aktuelle handlingsalternativer for så å velge det alternativet som gir størst uttelling eller den minste kostnaden. Klassisk økonomisk teori er fundert på slike forestillinger («det økonomiske menneske»), og en rekke psykologiske studier har vist at de fleste er villige til å bruke mye ressurser for å fremstå som rasjonelle. En klassisk studie (Zimbardo, Ebbesen et al. 1977) er et godt eksempel på slik atferd: To grupper kadetter ble undervist i fordelene ved å spise gresshopper i en gitt situasjon. Den ene gruppen hadde en behagelig og uformell foreleser, mens den andre gruppen ble undervist av en kjølig, distansert og formell lærer. Etterpå fikk de anledning til å forsyne seg av stekte gresshopper, og rundt halvparten valgte å prøve. Det viste seg etterpå at blant disse hadde kadettene med den formelle og distanserte offiseren/foreleseren utviklet langt mer positive holdninger til det å konsumere denne typen næring. Årsaken er at de måtte begrunne det relativt frie valget de hadde gjort, for seg selv. En behagelig og likt lærer kunne fungert som begrunnelse («jeg prøver dette fordi han ber om det, og jeg liker ham jo»). Men dette alternativet var utelukket siden det var den andre (mindre likte) læreren den aktuelle gruppen hadde hatt. I denne situasjonen var neste tilgjengelige alternativ en «riktig», dvs. rasjonell, handling i seg selv. Det har vært utført en mengde lignende eksperimenter, som viser at mennesker ønsker å fremstå som rasjonelle både overfor seg selv og andre.

Dette behovet for å kunne forklare frivillig valgte egne handlinger har sin bakgrunn i rasjonalitetsnormen, som krever at atferd har et nyttebasert og instrumentelt utgangspunkt. I en slik sammenheng blir instrumentell motivering gjennom for eksempel insentiver attraktive, fordi de er utformet innenfor de samme grunnleggende antakelsene om drivkreftene i menneskers atferd.

Likevel er det ulemper ved slik motivering, noe som har gjort at enkelte avviser det som en nyttig fremgangsmåte overhodet (Kohn 1993). En vanlig innvending tar utgangspunkt i selve prinsippet om sosial kontroll som ligger innbakt i prinsippet om atferdsstyring gjennom manipulering av insentiver. På den annen side: ikke alle vil være enige i at det lar seg gjøre å påvirke andres atferd med så stor grad av kontroll som det legges opp til her. Det vises da til at det eksisterer mange andre insentiver enn dem som er tilrettelagt fra ledelsens side, og som også påvirker den enkeltes handlinger. Å male huset en solskinnsdag kan for mange oppleves som mer lønnsomt enn selv gode bonuser i forbindelse med jobben. Andre viser til at mennesker ikke er i stand til å forholde seg rasjonelt til insentiver uansett, bl.a. på grunn av vår begrensede

rasjonalitet. Dette betyr i all enkelhet av vi ikke er i stand til å vurdere tilstrekkelig med informasjon til å kunne gjøre virkelig rasjonelle valg (March 1978; Simon 1990). I forhold til dette kan det hevdes at mennesker er tross alt begrenset rasjonelle, og forholder seg til insentiver med denne subjektive rasjonaliteten. Problemet med dette er jo at insentivmekanismen dermed blir upredikterbar og dermed mister sin hensikt uansett. En tredje innvending er at menneskers atferd (og tenkning) er sosial, og oppstår i samspill med andre. Derfor vil handlingene deres aldri være prediker- eller kontrollerbare (Weick & Bougon 1986; Axelrod & Cohen 2000; Stacey, Griffin et al. 2000). Insentiver er altså, til syvende og sist, bare ett blant flere elementer som påvirker den enkeltes handlinger.

Det finnes også en rekke mer konkrete innvendinger mot det instrumentelt rasjonelle motivasjonsperspektivet. Mange kommentatorer har vært opptatt av at resultatlønn og insentiver blant annet forutsetter en klar kopling mellom ønsket resultat fra virksomhetens side, og de kriteriene som ytelse vurderes i forhold til. Prinsippet er enkelt, som at når virksomheten ønsker tilfredse kunder, så belønnes involvering i kundenes behov med insentiver. I praksis viser dette seg ofte å være problematisk. Universitetene ønsker seg for eksempel som regel mer og bedre undervisningsinnsats fra sitt vitenskapelige personale, men belønner forskning (Kerr 1995). Årsaken til at slike komplikasjoner dukker opp, ligger blant annet i at organisasjoner alltid har flere enn ett mål, og disse er ofte i konflikt med hverandre. Et annet vanlig problem er at det er vanskelig å finne gode kriterier på den arbeidsinnsatsen som skal stimuleres. Derfor velges kanskje et mindre relevant kriterium fordi det er lett å kvantifisere. Et eksempel på dette er når antall selvangivelser behandlet av ligningsfunksjæren blir premiert, i stedet for hvor grundig analysen er gjort. Det viser seg også at insentivsystemer er vanskelige både å utforme og å administrere på en måte som sikrer både rettferdighet og kontinuitet. Vurderinger av belønning og andre goder er svært subjektive (Adams 1963), og resultatet er ofte en oppfatning av å være urettferdig behandlet. Kontinuitet er også en utfordring, blant annet fordi insentiver har en tendens til å miste sin subjektive verdi; stadig høyere premiering er nødvendig for å tilfredsstille den enkelte. Dette forklarer hvorfor ansatte ofte er misfornøyde når en bonus utbetales og den ikke er større enn fjorårets.

Selv om det er store utfordringer forbundet med ytre motivering, slik det er skissert over, så er det vanskelig å se for seg et arbeidsliv uten slike mekanismer. Mange arbeidsoppgaver er av en slik natur at det krever ekstra belønning for å utføre dem. Et stort norsk fergeselskap har for eksempel et eget rengjøringsteam som tar seg av de virkelig krevende rengjøringsoppgavene, som å fjerne sporene etter sjøsyke passasjerer. Slike oppgaver belønnes ekstra, fordi det ellers ville være vanskelig å få dem utført. Mange arbeidsoppgaver, som i avslutning av krevende prosjekter i en eller annen form, innebærer arbeidsinnsats utover det som forventes innenfor rammene av en normal arbeidsdag. Slike ytelser må også belønnes særskilt for at de skal bli utført, i hvert fall over tid. Som pekt på ovenfor er det også slik at ledelsen ofte er tiltrukket av denne

motivasjonsformen, fordi den passer godt overens med det dominerende menneskesynet i dagens arbeidsliv.

Det er altså fordeler og ulemper ved det som gjerne kalles ytre motivasjon, både når gjelder teoretisk/prinsipielle forhold og den praktiske bruken av den. Det kan argumenteres for at ulempene er i ferd med å bli mer tydelige enn de har vært tidligere, på grunn av endringene i arbeidslivet. Behovet for selvstendighet, tilpasningsdyktighet og oppfinnsomhet fra den enkelte ansattes side styrkes som en funksjon av vektleggingen på kunnskap og evne til problemhåndtering. Det er også stadig mer nødvendig at ansatte på eget initiativ engasjerer seg i såkalt ekstrarolleatferd, for å ta hånd om alle mulige arbeidsoppgaver som ikke lar seg spesifisere på forhånd. Dette er kanskje aller mest synlig i tjenesteytende og kreativt arbeid. Produserer man en tjeneste, eller et kreativt stykke arbeid, så er resultatet avhengig av et aktivt engasjement fra «produsentens» side, på mange ulike dimensjoner. Én «produksjon» er sjelden helt lik en annen. Dette gjør standardisering umulig, og behovet for aktiv interesse, problemhåndtering, kreativitet og tilpasning er åpenbart (Normann 1983; Drucker 1992; Quinn 1992). Besøk hos psykolog er et godt eksempel: psykologen må ta utgangspunkt i den enkelte pasientens særegenheter, og én konsultasjon er sjelden helt lik en annen. Psykologtjenester er derfor en av mange arbeidsoppgaver som krever motiverte utøvere, ikke bare som en ekstra stimulans, men som en grunnleggende og integrert faktor i den totale jobbutførelsen. At noe så flyktig som motivasjon skal ha avgjørende betydning for et produkt (i dette tilfellet behandling), er en av driverne bak ønsket om å standardisere prosessen (at standardisering flytter kontrollen over behandlingen fra terapeuten til ledelsen, er nok heller ikke å forakte i styrings- og kontrollfikserte systemer). I psykisk helsevern er det kanskje av disse grunnene stor oppmerksomhet rundt evidensbasert og manualstyrt behandling, som nettopp er en form for standardisering.

Ytre motivasjon er uansett en utilstrekkelig løsning på problemene knyttet til tjeneste- og kunnskapsintensivt arbeid. Lønn og insentiver ivaretar de instrumentelle aspektene ved arbeid, men i mindre grad motivasjonen til selve jobbutførelsen. I denne forbindelsen passer det å introdusere distinksjonen mellom det å ha og det å gjøre et arbeid: i tjeneste- og kunnskapsintensivt arbeid utgjør den enkeltes arbeidsinnsats en relativt stor andel av den totale verdiskapingen, fordi «produktet» produseres på nytt hver gang, og fordi det hele tiden må tilpasses nye krav og sammenhenger.

Prosedyreutforming, lagerhold, finansiering, distribusjon og andre oppgaver forbundet med industriproduksjon har tilsvarende mindre betydning. Det er dette forholdet som har gjort det nyttig å skjelne mellom motivasjon til å *ha* et arbeid på den ene siden og å *utføre* det på den annen. I tradisjonelt arbeid skjer store deler av verdiskapingen rundt, og ikke ved, kjerneaktivitetene. Planlegging, logistikk, materialflyt, finansiering og lignende forhold betyr ofte mer enn selve produksjonsarbeidet når det totale regnestykket gjøres opp. Derfor er motivasjon til å «ha arbeid», dvs. å være tilgjengelig og til stede, ofte tilstrekkelig. I det nye arbeidslivet, med tjeneste- og kunnskapsintensiv produksjon, er dette forholdet endret. Verdiskapingen skjer i større grad ved den

enkeltes kontinuerlige innsats, og motivasjon til kjerneaktiviteter blir derfor tilsvarende mer betydningsfullt. Slik motivasjon oppstår gjerne når aktiviteten er motiverende i seg selv. Tradisjonelt er slik motivasjon blitt forstått som en funksjon av egenskaper ved selve aktiviteten, egenskaper som tilfredsstillende visse behov hos den enkelte, som mestring og kontroll (Deci 1975) eller behov for vekst generelt. Det er imidlertid mulig å tenke seg andre forklaringer på indre motivasjon i tillegg.

Indre, ikke-instrumentell motivasjon

Det er enighet om at fenomenet assosiert med begrepet «indre motivasjon» har stor relevans og betydning for arbeidslivet. Enigheten er mindre når det gjelder begrepets meningsinnhold og avgrensning. Historisk sett er indre motivasjon knyttet til tre ulike perspektiver (Deci 1975): Allerede på 1950-tallet ble det hevdet at mennesker søker et optimalt aktiveringsnivå, dvs. ikke for lavt og ikke for høyt. Når aktiveringsnivået (her forstått som et aktivert sentralnervesystem) er for lavt, så vil personen være motivert til å øke det (Hebb 1955). Det kan skje ved å finne seg nye arbeidsoppgaver, eller å fordype seg i eksisterende – med andre ord er personen «indre motivert». Det andre perspektivet er basert på oppfatningen om at mennesker ønsker et optimalt nivå på opplevd usikkerhet, i dette tilfellet i form av psykologisk inkongruens i atferd, tanker, verdier, grunnleggende oppfatninger eller handlinger (Zajonc 1960). Dette er en fullstendig psykologisk tolkning av grunnlaget for indre motivasjon, i motsetning til den første forklaringsmåten, som peker på en fysiologisk forklaring. Den tredje, og i dag mest vanlige, tilnærmingen til indre motivasjon er beslektet med begrepene mestring og det som kan kalles personlig agens. Det siste har å gjøre med hvorvidt handlinger oppfattes å være en konsekvens av egen vilje heller enn omgivelsenes kontroll, og mennesker synes å foretrekke det første (Brehm 1966; deCharms 1968; Deci 1975; Brehm and Brehm 1981). Ifølge Deci (1975) er derfor indre motivert atferd de aktivitetene man holder på med for å oppleve seg selv kompetent og autonom. Det mest vanlige perspektivet på indre motivasjon er altså knyttet til forestillingen om instrumentalitet («mine aktiviteter gir meg opplevelsen av å være kompetent»).

Selv om det lenge har eksistert en forskningstradisjon rundt fenomenet «indre motivasjon», så er det fremdeles rom og behov for presiseringer. Det som på norsk omtales som «indre motivasjon», korresponderer vanligvis med det engelske «intrinsic motivation». Dette oversettes egentlig best til «egenmotivasjon», det vil si at aktiviteten er motiverende i seg selv: vi gjør noe fordi vi motiveres av selve aktiviteten. «Indre motivasjon» stammer derimot fra en annen måte å tenke på, hvor det skilles mellom indre og ytre motivasjon i forbindelse med jobbtfredshet (Herzberg, Mausner et al. 1959). Som det fremgår av diskusjonen ovenfor, har da også de mest vanlige perspektivene på indre motivasjon med tilfredshet å gjøre: tilfredshet med et optimalt aktiverings- eller usikkerhetsnivå – eller tilfredshet med opplevelsen av mestring og autonomi. Det er imidlertid en liten, men betydningsfull nyanse her. «Indre motivasjon» viser til motiver som ligger i individets opplevelsesverden, og hvor aktiviteten er et instrument for å oppnå den bestemte opplevelsen. Begrepet «egenmotivasjon», derimot, peker på at man kan være engasjert i en aktivitet uten

instrumentelle hensyn overhodet: handlingen fremstår som både motivet og instrumentet. Det er altså to forskjellige fenomener, hvor aktivitetens instrumentalitet utgjør skillelinjen: indre motivert atferd er instrumentell atferd, men hvor målet er indre belønning i form av en bestemt psykologisk tilstand. Egenmotivert atferd er imidlertid en funksjon av aktiviteter som ikke er instrumentelle i forhold til bestemte mål, verken indre eller ytre.

Denne måten å forstå indre motivasjon på kommer klart til syne i begrepet «flow» (Csikszentmihalyi 1990; Csikszentmihalyi 1997): mennesker er i en tilstand av «flow» (flyt) når de er så opptatt av aktiviteten sin at de glemmer seg selv, tid og sted. Det er altså ikke tale om instrumentell handling, men om atferd som konsekvens av, og stimuli til, en bestemt psykologisk tilstand. Det interessante poenget her, motivasjonspsykologisk, er at betingning, mål, valg av alternativer og rettferdighetsvurderinger (tradisjonelle motivasjonsforklaringer) ikke synes relevante. Det er tale om mekanismer som ikke forutsetter instrumentell atferd, altså å gjøre noe for å oppnå noe annet. Csikszentmihalyi (op.cit.) forklarer flyt som en konsekvens av forholdet mellom utfordringer og mestringsopplevelsen: når kompetansene bare så vidt er tilstrekkelig for å håndtere utfordringene, så er sjansene store for at vedkommende havner i «flytsonen». Dette har vist seg å være et nyttig perspektiv, ikke minst for å forstå motivert atferd i toppidrett. Samtidig ligger det en begrensning i fokuset på «her-og-nå»-aktivitet, og i det postulerte forholdet mellom kompetanser og utfordringer. Alle har vel erfart å bli oppslukt av aktiviteter som ikke nødvendigvis utfordrer kompetanser, og at dette kan strekke seg over lang tid – for noen et helt liv. Eksempler på slike erfaringer i arbeidslivet er lette å finne: en psykolog blir opptatt av et interessant case, og forfølger det i årevis. Selvsagt kan slik atferd skyldes utfordring av kompetanser og opplevd mestring, men det trenger ikke være slik. Det kan skyldes interesse som kanaliseres i ulike retninger over tid.

En annen, og antakelig bedre, løsning på dette problemet er å finne på et helt annet fagområde, hvor nettopp fraværet av instrumentalitet er utgangspunktet for begrepsutviklingen. Dette finner en i teori om den estetiske opplevelsen, som av mange forstås som aktiviteter kjennetegnet av nettopp fravær av konkrete mål og hensikter.

Estetisk opplevelse

Estetikk er et ord med mange bruksområder. Generelt forbindes det vel med ulike former for utsmykking, og kvaliteten i slike uttrykk. I en bred, men faglig forstand representerer estetikk kunst og kunstforståelse (Carrol 1999). Estetikk har imidlertid også en snevrere og mer eksplisitt betydning. Estetikk har sin opprinnelse i gresk «aisthesis», som kan oversettes med persepsjon eller oppfatning gjennom sansene. Dette er en posisjon som kan føres tilbake til midten av det attende århundre og Alexander Baumgarten. Kjernen i denne måten å forstå estetikk på finner en i fokuset på mottakeren, og dennes opplevelse av det estetiske objektet – altså den estetiske opplevelsen.

Med dette utgangspunktet blir den estetiske opplevelsens natur viktig. Det såkalte affekt-baserte perspektivet utgjør den vanligste vinklingen til denne problemstillingen. Her hevdes det at estetiske opplevelser er en form for oppmerksomhet og fokus, kjennetegnet av mangel på hensikt eller nytte – altså en opplevelse uten instrumentalitet: «When we attend to an artwork disinterestedly, we appreciate it for its own sake, not for its connection with practical issues» (Carrol, op.cit.:171). Den estetiske opplevelsen er altså å dvele ved et objekt, ikke for å oppnå noe, men fordi det er der, og fordi det har fanget interessen.

Denne måten å forstå den estetiske opplevelsen på åpner for en rekke filosofiske og persepsjonspsykologiske problemstillinger. Blant de mest sentrale her er i hvilken grad vi kan oppfatte «virkeligheten», og kunstverkets eget forhold til denne virkeligheten. Slike spørsmål, som er interessante nok i seg selv, ligger imidlertid utenfor denne artikkelens område, og berøres derfor ikke her. Den affektbaserte tolkingen av estetisk opplevelse er imidlertid også relevant for en forståelse av arbeidsmotivasjon, fordi den peker mot ikke-instrumentell atferd: Et objekt er gjenstand for oppmerksomhet for sin egen skyld, ikke fordi det medfører bestemte konsekvenser.

Betyr dette at arbeid kan fremstå som kunst, og på den måten fremkalle estetiske opplevelser? Det kan argumenteres for at arbeid kan utgjøre et kunstverk, både for observatøren av arbeidets utførelse og utøveren selv. Utøvende kunstformer som ballett, teater og opera er åpenbare eksempler på dette: de er samtidig både kunstneriske uttrykk og arbeid. Dette forutsetter selvsagt at det å produsere kunst kan inkluderes i kategorien «arbeid», men om ikke dette er selvsagt, så er det likevel konvensjon for en slik begrepsbruk: utøverne står som regel i en eller annen form for formelt arbeidsforhold med institusjonen som tilbyr programmet. På den annen side har det i seg selv liten betydning, i denne sammenhengen, om arbeid er eller kan være «kunst». Det vesentlige er at svært mange arbeidsoppgaver kan stimulere estetiske, eller estetisk-lignende, opplevelser under visse forutsetninger (Sandelands & Buckner 1989). Som vist ovenfor handler dette i tilfelle om å oppleve arbeidet «frikoplet» fra konkrete mål og hensikter utenfor selve aktiviteten. Dette betyr ikke at mål, hensikter og praktiske hensyn elimineres fra arbeidsoppgaver, men at jobbutførelse kan skje også innenfor andre psykologiske referanserammer.

Det neste spørsmålet blir da hvilke egenskaper, om noen, ved arbeidsoppgaver som kan stimulere estetiske opplevelser som følge av jobbutførelsen? Litteraturen synes til en viss grad å konvergere mot fire egenskaper ved objekter og situasjoner som har potensial til å fremkalle estetiske opplevelser (Sandelands og Buckner op.cit.): 1. klare grenser, 2. dynamisk tensjon, 3. utviklingshistorie og 4. uforløst potensial.

Det første punktet, *klare grenser*, har sammenheng med blant annet muligheten for å oppleve et objekt på dets egne premisser. Arbeidsoppgaver kan være avgrenset i tid, rom og mål fra andre aktiviteter, og tilfredsstillende lett dette kriteriet (for eksempel ved at «arbeidstid» skilles fra «fritid», og at oppgaver utføres bestemte steder).

Dynamisk tensjon er resultatet av at elementer skaper en spenning gjennom relasjonen til hverandre. I et maleri kan det være farger som kontrasterer hverandre og skaper et vitalt uttrykk det ellers ikke ville hatt. En arbeidsoppgave kan inneholde motsetninger mellom for eksempel kvalitet og tidsfrister, og på den måten skape engasjement i forsøket på å løse dilemmaet.

Utviklingshistorien viser til hvordan objektet ble til. Dette gir et kunstverk legitimitet, dybde og kompleksitet. På samme måten kan kjennskap til en arbeidsoppgaves bakgrunn gi utførelsen et rikere meningsinnhold, retning og opplevelse av progresjon. Et eksempel på dette er legene som viser til sin profesjons flere tusenårige historie.

Et element av *uforløst potensial* motiverer til å involvere seg. I en jobbsammenheng kan det være opplevelsen av muligheter til forbedring som ikke er utnyttet, og som skaper energi til å ta tak i denne situasjonen. Mange entreprenører viser til nettopp en slik situasjon når de blir spurt om hva som driver dem, og svært mange prosessforbedringer kommer i stand ved at operatører ser uutnyttede muligheter i tradisjonelle arbeidsmåter.

Mennesker søker estetiske opplevelser (uten nødvendigvis å bruke denne betegnelsen), og kan finne dem i alle slags objekter og situasjoner – inkludert arbeid og arbeidsoppgaver. Noen slike objekter fremkaller estetiske opplevelser mer effektivt enn andre, og dette har antakelig sammenheng med de fire egenskapene som er omtalt ovenfor. Fordi mennesker søker slike opplevelser, og fordi arbeid kan stimulere dem, så ligger det et motivasjonelt potensial i denne sammenhengen.

Estetikk og motivasjon

Motivasjon har betydning for arbeidsinnsats, og dermed for verdiskaping, lønnsomhet og velferd på bedrifts- og samfunnsnivå. Men også den arbeidende selv nyter godt av et fokus på motivasjon. I en instrumentell kontekst kan oppmerksomhet på motivasjon medføre oppgradering av arbeidsmiljø og bedre lønn. Når stimulering av arbeidsmotivasjon skjer innenfor ikke-instrumentelle rammer, er resultatet i prinsippet enda gunstigere for den ansatte, fordi det kan innebære en beriking av livskvalitet, i det minste i jobbsammenheng. Dette er en funksjon av arbeidets plass i et menneskes liv for øvrig.

Både forskning og mer usystematiske observasjoner forteller oss at mennesker foretrekker å være i aktivitet fremfor ikke å være det. Det motsatte tolkes gjerne som et symptom på sykdom. Arbeid er aktivitet, og skulle derfor kunne utgjøre en velkommen arena for menneskers generelle virketrang. Dette stemmer i mange tilfeller, men slett ikke for alle. Utbrenthet, turnover, fravær og tidlig pensjonering er noen av indikatorene på at arbeidslivet ikke innfrir forventningene hos alle. Det kjente medisinske tidsskriftet *Lancet* valgte, i en lederartikkel for noen få år tilbake, å rette oppmerksomheten mot nettopp dette poenget i forbindelse med engelske sykehusleger. Deres arbeidssituasjon ble deretter presentert som den viktigste årsaken til problemene i det engelske helsevesenet: demoraliserte leger. Skylden for det hele ble lagt på industrialiseringen av legenes arbeid, sentralisert ledelse og stadige økonomiske

innstramninger – altså rendyrket instrumentalitet. Nettoresultatet av slik organisering, hevdes det, er at legene oppfatter det som nesten umulig å utføre arbeidet på en meningsfull og forsvarlig måte, med vekt på *meningsfull*.

Lignende eksempler er det lett å finne frem til, både i offentlig og privat virksomhet, og det hevdes fra flere kilder at dette reflekterer de senere årenes tiltakende rasjonalisering av arbeidslivet. Mye tyder på at det nå er behov for å finne frem til en balanse mellom arbeidets instrumentelle og ikke-instrumentelle aspekter, for å sikre et bærekraftig arbeidsliv. Å utvikle den ikke-instrumentelle delen er antakelig den mest fruktbare veien å gå, og her gir estetisk teori noen indikasjoner på hva som kan gjøres. Målet, i den forbindelsen, må være at forholdene legges til rette for at den enkelte kan utvikle en, i mangel av et bedre ord, estetisk holdning til arbeidet sitt, og nærme seg arbeidsoppgavene med et slikt utgangspunkt. Dette finnes det lite eller ingen forskning på, men utvikling av arbeidsoppgavene langs de fire dimensjonene ovenfor (klare grenser, dynamisk tensjon, utviklingshistorie og uforløst potensial) er antakelig en del av svaret. For ledere er det i tilfelle et poeng å utforme arbeidsoppgaver, og arbeidsmiljøet, slik at disse elementene blir ivaretatt. Videre synes estetiske erfaringer å forutsette selvstendighet og frihet, fordi de betinger en form for nysgjerrighet og interesse som ikke kan kommanderes av andre. Kjernen i den estetiske opplevelsen slik den ble presentert tidligere, er jo nettopp interessen for objektet i seg selv, noe som det ikke er mulig for andre å styre. Dersom forholdene ligger til rette for det, kan interessen oppstå, men ikke nødvendigvis.

Dette siste elementet kan komme i motsetningsforhold til behovet for styring og kontroll, som for mange virksomheter er det bærende elementet i organisering og ledelse. Produksjonsbedrifter har hatt stor suksess med standardisering, spesialisering, sentral styring og kontroll. Dette er vanskelig, kanskje umulig, å forene med ønsket om å stimulere egenmotivert arbeidsinnsats, og tradisjonell ledelse er derfor problematisk i denne sammenhengen. Særlig gjelder dette når det forsøkes implementert i virksomheter som krever mer involvering i kjerneaktivitetene. Dette er, som vist innledningsvis, nettopp tilfellet i kunnskapsintensive virksomheter som krever innovasjon og tilpasning heller enn kostnadseffektiv masseproduksjon.

Den største utfordringen når det gjelder å implementere den skisserte tilnærmingen til arbeidet, er at det berører forhold som i Norge er sterkt politisert. Det er vanskelig å bearbeide holdninger til arbeid uten at dette involverer arbeidsmiljøet totalt sett. Da er man fort inne på forhold som omfattes av arbeidsmiljøloven og hele apparatet rundt den. Dessuten vil mange hevde at lønn er den primære grunnen til at mennesker arbeider: ta vekk lønnen, og se hvor mange ansatte som blir værende. Dersom dette er riktig, så vil interessen for å engasjere seg i arbeidet på det intensitetsnivået det her legges opp til, være begrenset. Jeg har selv overhørt en typisk kunnskapsarbeider fortelle at «jeg starter aldri skrivearbeid fredag ettermiddag, fordi jeg risikerer å bli oppslukt av det og dermed ødelegge helgen for meg selv og familien min». Til syvende og sist er arbeidsmotivasjon delvis en funksjon av samfunnsmessige og politisk bestemte forhold. Det siste eksempelet viser konflikten mellom arbeid og familieliv,

mens arbeidsmiljøloven slik den foreligger i dag, ikke tar høyde for at noen, under noen omstendigheter, foretrekker arbeid fremfor fritid. I tillegg har det vist seg vanskelig å finne frem til lønns- og belønningssystemer som tilgodeser at enkelte, kanskje på eget initiativ, legger inn ekstra-ordinær arbeidsinnsats.

På den annen side informerer estetisk teori oss om at slett ikke all atferd er rasjonelt betinget: vi lever vårt liv og gjør en arbeidsinnsats også når sammenhengen med egne ønsker og verdier er usikker. En del av forklaringen er å finne i en estetisk holdning til tilværelsen og arbeidet: Interessen er fanget, følelser er aktivert, og i den videre utforskningen er det en holder på med, blitt viktigere enn umiddelbar nyttetenkning. Så kan det innvendes at om dette er tilfellet, så innebærer det at den enkelte kan la seg forlede til å bruke tid og oppmerksomhet på innsats som vedkommende i det lange løp kan tape på, i den forstand at det blir gjort mer enn «nødvendig». En slik innvending er gyldig under forutsetning av at arbeid er noe som inngår i en transaksjon mellom parter som har delvis motstridende interesser. Dette stemmer selvsagt med hvordan arbeidslivet er organisert i de industrialiserte og postindustrielle nasjonene. Men samtidig er det slik at når man likevel er nødt til, eller har valgt, å delta i arbeidslivet på de premissene som der gjelder, så er det jo også i den enkeltes egen interesse å skape et meningsfylt liv (og arbeidsliv?) for seg selv. At andre kan komme til å profitere på dette, er vel ingen god grunn til å la det være.

Samtidig tydeliggjøres anledningen for eiere og ledere til å kunne utvikle et arbeidsmiljø i særklasse. Eksempler på slike virksomheter er det heldigvis mange av (men dessverre er det flere eksempler på det motsatte). Blant de virksomhetene som tar dette på alvor (Nokia, Hallberg-Rassy (seilbåter), Ferrari, Oleana, for å nevne noen), opplever man høyere produktkvalitet, bedre kundeservice, bedre kontroll på kostnader og bedre fortjenestemarginer enn hos mange konkurrenter. Motivasjon og personalledelse er neppe hele forklaringen, men det er vanskelig å finne studier som tyder på at motiverte og interesserte medarbeidere utgjør en belastning på en virksomhets regnskap!

Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 258-264

TEKST

Willy Haukedal

KONTAKT: willy.haukedal@nhh.no

+ **Vis referanser**

Referanser

Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 422-436.

Axelrod, R. & M. D. Cohen (2000). *Harnessing Complexity. Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York, The Free Press.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brehm, S. S. & J. W. Brehm (1981). *Psychological reactance: A Theory of Freedom and Control*. New York: Academic Press.
- Carrol, N. (1999). *Philosophy of art: A contemporary introduction*. London: Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. Chicago: Basic Books.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Drucker, P. F. (1992). The new productivity challenge: Managing for the future. The 1990s and beyond. Ss. 93-111. New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Hebb, D. O. (1955). Drives and the C.N.S. (central nervous system). *Psychological Review*, 65, 243-254.
- Herzberg, F., B. Mausner, et al. (1959). *The motivation to work*. New York, Wiley.
- Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Management Executive*, 9(1), 7-14.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October, 54-63.
- Langer, E. J. (1979). Rethinking the role of thought in social interaction. J. H. Harvey, W. J. Ickes & R. F. Kidd (Eds), *New directions in attribution theory*, vol. 2, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Locke, E. A. & G. P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (1985). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. 9(2): 587-607.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Normann, R. (1983). *Service Management*. Oslo, Bedriftsøkonomens Forlag.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Sandelands, L. E. & G. C. Buckner (1989). Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Research in Organizational Behavior*, 11, 105-131.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: McMillan.
- Stacey, R. D., D. Griffin, et al. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure. In: H.P Sims & D.A. Gioia (Eds), *The Thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Zajonc, R. B. (1960). The concepts of balance, congruity, and dissonance. *Public Opinion Quarterly*, 7, 218-235.

Zimbardo, P. G., E. E. Ebbesen, et al. (1977). *Influencing attitudes and changing behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.