



ARBEIDSPSYKOLOGENS VEILEDNING TIL MEDARBEIDERMOTIVASJON

- refleksjon og praktiske verktøy for ledere

OSLO - KØBENHAVN

BUSINESS CRUISE

BUSINESS AS UNUSUAL

MOTIVASJON ER BRA. DET ER DE FLESTE LEDERE ENIGE OM.

Men så blir det mer komplisert, for hva betyr egentlig motivasjon? Hva motiverer medarbeiderne dine? Hvem har ansvaret for medarbeidernes motivasjon, og aller viktigst for deg som leder: Hva kan du gjøre for å motivere dem?

Alle ledere jobber med motivasjon, men få har en plan for hva de gjør eller hvorfor de gjør det. Med dette som utgangspunkt har vi skrevet en e-bok om ledelse og motivasjon.

E-boken fokuserer spesielt på to områder:

- **Refleksjon:** Hva betyr motivasjon for deg som leder?
- Konkrete verktøy til bruk i arbeidet med å motivere medarbeiderne dine.



I hvert kapittel stiller vi tre åpne spørsmål om motivasjon. Du kan reflektere over spørsmålene alene, sammen med ledergruppen eller sammen med medarbeiderne.

Til å gi oss de konkrete verktøyene har vi alliert oss med to av Danmarks ledende arbeidspsykologer: Vivi Bach, uavhengig arbeidspsykolog og ph.d. i arbeids- og organisasjonspsykologi, og Majken Matzau, arbeidspsykolog og direktør i Matzau Erhvervspsykologer.

Vi håper at denne e-boken vil gjøre en forskjell, både for deg og medarbeiderne dine.

God lesning!

1. HVA VI SNAKKER OM, NÅR VI SNAKKER OM MOTIVASJON	05
1.1. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL	07
2. PENGER, ROS ELLER VERDIER: HVA MOTIVERER OSS?	08
2.1. YTRE OG INDRE MOTIVASJON	09
2.2. YTRE ELLER INDRE MOTIVASJON – EN OVERFORENKLING?	11
2.3. MOTIVASJON MED OG UTEN BELØNNING	11
2.4. MOTIVASJON SOM EN SKALA	12
2.5. DETTE MÅ DU VÆRE OPPMERKSOM PÅ SOM LEDER	13
2.6. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL	16
3. ER MEDARBEIDERENES MOTIVASJON DITT ANSVAR?	17
3.1. DU PÅVIRKER MEDARBEIDERENS INNSATS	17
3.2. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL	20
4. FIRE TING LEDERE MISFORSTÅR OM MOTIVASJON	21
4.1. MEDARBEIDERNE ER IKKE SÅ INTERESSERTE I VIRKSOMHETEN SOM DU TROR	21
4.2. PENGER ER IKKE DET VIKTIGSTE INSENTIVET	22
4.3. LYTT MER OG SNAKK MINDRE	23
4.4. FREMHEV STYRKENE I STEDET FOR PROBLEMENE	23
4.5. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL	24
5. SLIK MOTIVERER DU MEDARBEIDERNE	25
5.1. INKLUDERING OG MEDBESTEMMELSE	25
5.2. LAG EN KULTUR FOR POSITIVE TILBAKEMELDINGER	26
5.3. STILL ÅPNE SPØRSMÅL OG INVITER TIL DIALOG	27
5.4. FOKUS PÅ TALENTUTVIKLING OG KUNNSKAPSDELING	27
5.5. VÆR OPPSØKENDE SOM LEDER	28
5.6. KONKLUSJON	29

1. HVA VI SNAKKER OM, NÅR VI SNAKKER OM MOTIVASJON

For de aller fleste organisasjoner er motivasjon en forutsetning for å oppnå best mulige resultater. Motiverte medarbeidere yter mer, og som regel trives de også bedre. Evnen til å motivere er derfor en av de viktigste egenskapene dine som leder.

Motivasjon har en enorm psykologisk betydning for alle mennesker. Motivasjonen forklarer hvorfor vi gjør det vi gjør. Dette gjelder ikke minst på arbeidsplassen: Her betyr motivasjon i dag mer enn noen gang.

Den moderne kunnskapsarbeideren og spesialisten søker i stor grad en eksistensiell dimensjon i arbeidet sitt. Arbeid er ikke bare et middel til å tjene penger. Innholdet i oppgavene bidrar til å gi livet mening. Derfor ønsker mange seg en jobb med så mye indre motivasjon som mulig.

Tidligere var det de fysiske rammene som skapte motivasjonen: Motivasjon handlet om hvordan medarbeiderne ble belønnet for arbeidet sitt. I et kunnskapssamfunn, og særlig i kunnskapsbedrifter, har den indre motivasjonen i stor grad overtatt. Den største utfordringen i dag er ikke nødvendigvis å skape motiverte medarbeidere, for medarbeiderne har en naturlig motivasjon. Den største utfordringen er å unngå overmotiverte medarbeidere, som blir stresset. For lederen handler det om å finne den riktige balansen: Medarbeiderne bør verken ha for mye eller for lite motivasjon.»

Majken Matzau,
Arbeidspsykolog og direktør
i Matzau Erhvervspsykologer



1.1. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL

En av de viktigste oppgavene dine som leder er å motivere medarbeiderne. Riktig motivasjon har en positiv effekt på medarbeidernes prestasjoner og trivsel. Bruk følgende spørsmål som utgangspunkt for å tenke over hvordan du jobber med motivasjon og hva medarbeidernes motivasjon betyr for organisasjonens suksess.

- Hva betyr motivasjon for lederstilen din?
- Hvor avhengig er organisasjonen av motiverte medarbeidere?
- Hvordan balanserer du forholdet mellom motivasjon og overmotivasjon?

2. PENGER, ROS ELLER VERDIER: HVA MOTIVERER OSS?

Tradisjonelt deles motivasjon inn i to kategorier: ytre og indre motivasjon.

Som leder er det viktig at du vet hvor medarbeiderne får motivasjonen sin fra. Du må kunne jobbe med både indre og ytre motivasjon avhengig av organisasjonen din, medarbeiderne du leder og oppgavene som skal løses.

I dette kapittelet ser vi nærmere på ytre og indre motivasjon, for hva er egentlig forskjellen mellom de to begrepene?

Vi innfører også et bredt motivasjonsbegrep som låner fra både den ytre og den indre motivasjonen. Kanskje det er her du i virkeligheten kjenner igjen medarbeiderne dine.

2.1. YTRE OG INDRE MOTIVASJON

- **Ytre motivasjon:** provisjoner, bonusordninger og målekort. Alle resultatvurderinger og resultatbaserte belønninger hører inn under ytre motivasjon. Når vi snakker om ytre motivasjon, er medarbeideren ikke nødvendigvis interessert i selve oppgaven, men i belønningen for å løse oppgaven.
- **Indre motivasjon:** Indre motivasjon er utpreget lystbetont og stammer fra medarbeiderens interesse for selve oppgaven. Tradisjonelt er særlig kunnskapstunge organisasjoner, der oppgaveløsningen er knyttet til kreativitet og innovasjon, avhengige av indre motivasjon.

Kan vi si at en av de to typene motivasjon er den definitivt beste? Svaret er nei, siden dette avhenger av oppgaven.

Ytre motivasjon er effektiv når målet er klart og arbeidsmetoden standardisert. Ytre belønninger styrker medarbeiderens fokus når arbeidsmetoden og resultatet er bestemt på forhånd og medarbeideren «bare» skal utføre oppgaven.

Oppgaver der medarbeideren må tenke kreativt og utvikle nye ideer, avhenger imidlertid av indre motivasjon for å oppnå best mulig resultat. Her kan provisjoner, bonusordninger og lignende ha en direkte hemmende effekt.

Ytre motivasjon er bra og vil utvilsomt være en del av alle menneskers arbeidshverdag, siden det finnes oppgaver og ting som hører med og bare «må gjøres». Dette er ikke noe du som leder skal styre unna. Men hvis medarbeiderne dine aldri opplever indre motivasjon, har du et problem, for det er her engasjementet, meningen og potensialet utfolder seg.»

Vivi Bach,

Arbeidspsykolog og ph.d. i arbeids- og organisasjonspsykologi

2.2. YTRE ELLER INDRE MOTIVASJON – EN OVERFORENKLING?

Skillet mellom ytre og indre motivasjon er innarbeidet i næringslivet, men spørsmålet er om det i virkeligheten representerer et forenklet syn på motivasjon? Flere av verdens ledende arbeidspsykologer mener det.

De ser ikke på motivasjon som enten det ene eller det andre, men mer som en variabel størrelse.

2.3. MOTIVASJON MED OG UTEN BELØNNING

De fleste medarbeidere – selv i kunnskapsintensive organisasjoner – opplever å bli motivert av eksterne faktorer, for eksempel bonuser, karakterer, evalueringer eller anseelse blant kolleger. Samtidig kan medarbeiderne oppleve å bli motivert av egne interesser og den faglige nysgjerrigheten sin. Dette gjelder også når interesse og nysgjerrighet ikke belønnes.

Gjenkjenner du dette fra din egen organisasjon?

Kanskje gir det mest mening for deg å tenke på motivasjon som et samspill mellom den ytre og den indre varianten? Det er det største problemet i virkeligheten hvis medarbeideren opplever et fullstendig fravær av den ene eller andre typen motivasjon i arbeidshverdagen sin, eller hvis motivasjonen ikke passer til oppgaven.

2.4. MOTIVASJON SOM EN SKALA

Flere arbeidspsykologer har begynt å ta avstand fra oppfatningen av at en medarbeider drives av enten ytre eller indre motivasjon, og at dette ganske enkelt er slik for alltid.

I stedet ser de motivasjon som en skala med amotivasjon (dvs. fullstendig fravær av motivasjon) i den ene enden og indre motivasjon i den andre. De fleste medarbeidere befinner seg et sted midt imellom.

Denne forståelsen av motivasjon benytter seg av en teori som i psykologien kalles selvbestemmelsesteorien.

Amotivasjon

Ytre motivasjon

Indre motivasjon

	Ekstern styring	Ubevisst styring	Identifikasjon	Integrasjon	
Jeg er overhodet ikke motivert for å løse oppgaven.	Noen har fortalt meg at jeg må løse oppgaven.	Jeg vet at jeg må løse oppgaven.	Jeg kan nå målene mine ved å løse oppgaven.	Jeg kan styrke identiteten min ved å løse oppgaven.	Jeg opplever det som faglig spennende og personlig tilfredsstillende å løse oppgaven.

Kontrollert

Selvstyrt



2.5. DETTE MÅ DU VÆRE OPPMERKSOM PÅ SOM LEDER

Jo nærmere medarbeideren kommer indre motivasjon, desto større selvbestemmelse opplever vedkommende.



Resultatet er at medarbeideren går til oppgavene sine med motivasjon som stammer fra egne krav og forventninger til oppgaven, ikke andres. Det betyr at medarbeideren – hvis han eller hun ikke blir overmotivert – er mer kreativ, innovativ og uavhengig i arbeidet. Resultatet er typisk et høyt trivselsnivå.



For å fremme selvbestemmelse og indre motivasjon må du som leder fokusere på tre grunnleggende behov hos medarbeiderne:

- Behovet for selvbestemmelse (en følelse av autonomi og overensstemmelse mellom oppgaven og egne verdier).
- Behovet for kompetanse (en følelse av å kunne bruke kompetansen sin til å utgjøre en konkret forskjell i løsningen av en oppgave).
- Behovet for tilhørighet (en følelse av å være en del av et team og et fellesskap som blant annet bidrar til at medarbeideren våger å bevege seg ut av komfortsonen sin. Forskning viser for øvrig at tilfredse medarbeidere er mer produktive).

Hvis du som leder klarer å oppfylle de tre grunnleggende behovene, vil du i de aller fleste tilfeller hjelpe medarbeideren – og hele virksomheten – med å yte sitt beste.

Selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet er universelle behov. I jo større grad det sosiale miljøet på en arbeidsplass støtter disse tre psykologiske behovene, desto mer indre motivasjon vil vi føle. Vi kommer til å oppleve en mening, et formål og en retning i livet, investere vårt beste og oppleve størst mulig psykologisk velvære. Derfor er det avgjørende at lederskapet bygger på disse tre behovene.»

Vivi Bach,

Arbeidspsykolog og ph.d. i arbeids- og organisasjonspsykologi



2.6. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL

Mennesker motiveres av ulike ting i forskjellige faser av livet. Dette gjelder både privat og på jobben. Som leder må du være oppmerksom på hvilken type motivasjon som passer for hver enkelt medarbeider og oppgave. Bruk følgende spørsmål som utgangspunkt for å tenke over hva motivasjon betyr for medarbeiderne dine.

- Hva motiverer medarbeiderne dine?
- Hvor plasserer medarbeiderne seg oftest på en skala fra amotivasjon til indre motivasjon?
- Hvilken rolle spiller de tre grunnleggende behovene – selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet – i lederskapet ditt?

3. ER MEDARBEIDERNE MOTIVASJON DITT ANSVAR?

Medarbeiderne dine er voksne mennesker. De blir ikke tvunget til å jobbe i virksomheten, og de får lønn for arbeidet sitt. Det er en selvfølge at de presterer sitt beste.

Er du enig i utsagnet ovenfor? Er du uenig? Det er en interessant diskusjon, men uansett hva du måtte mene: Faktum er at ingen mennesker yter sitt beste hele tiden.

3.1. DU PÅVIRKER MEDARBEIDERENS INNSATS

En stor britisk studie viser at medarbeidere med kontorjobber arbeider effektivt i 2 timer og 53 minutter per arbeidsdag. Medarbeiderne bruker for eksempel 44 minutter om dagen på sosiale medier, 65 minutter til å lese nyheter på nettet og 40 minutter på ikke arbeidsrelaterte samtaler med kolleger.



Det anerkjente amerikanske næringslivsmagasinet Harvard Business Review anbefaler seks timers arbeidsdag i stedet for åtte. Begrunnelsen er at det uansett er ingen som jobber effektivt i hele arbeidstiden sin.

Det hele koker ned til at den 100 prosent engasjerte og effektive medarbeideren er en illusjon.

Som leder bør du fokusere på de virkemidlene som forbedrer medarbeidernes innsats. Ett av disse virkemidlene er solid motivasjon, enten ytre eller indre motivasjon eller en kombinasjon.

Både medarbeideren, organisasjonen og den nærmeste overordnede har ansvar for motivasjon, siden alle parter taper hvis medarbeideren ikke er motivert. Hvis motivasjonen er lav, mister organisasjonen talent og penger, og medarbeideren mister trivsel samt mening og hensikt med arbeidet. Jeg mener at det er ledernes ansvar og oppgave å skape rom for en løpende dialog om motivasjon, mål og trivsel, for eksempel gjennom oppsøkende ledelse.»

Vivi Bach,

Arbeidspsykolog og ph.d. i arbeids- og organisasjonspsykologi



3.2. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL

Som leder har du ikke alt ansvaret for motivasjonen på arbeidsplassen, men hvis medarbeiderne konsekvent skal gå til oppgavene sine med engasjement og ståpåvilje, har du en helt avgjørende rolle. Bruk følgende spørsmål som utgangspunkt for å tenke over når du opplever at du lykkes med å motivere, og når du ikke gjør det.

- Hvor mye betyr medarbeidernes motivasjon for måten du leder dem på?
- Når har du opplevd at lederstilen din har styrket medarbeideres motivasjon?
- Når har du opplevd at lederstilen din har svekket medarbeideres motivasjon?

4. FIRE TING LEDERE MISFORSTÅR OM MOTIVASJON

Motivasjon er på mange måter et komplisert psykologisk spill. Som leder kan du tro at du motiverer medarbeiderne dine, når du i virkeligheten snakker over hodet på dem. Du kan også være heldig: Du føler kanskje at du ikke fungerer så godt som motivator, men i virkeligheten gjør du alt riktig.

En veldig god start er selvfølgelig å forstå hvilke grep som motiverer, og hvilke som ikke gjør det. For å hjelpe deg på vei oppklarer vi her fire misforståelser som mange ledere har om motivasjon.

4.1. MEDARBEIDERNE ER IKKE SÅ INTERESSERTE I VIRKSOMHETEN SOM DU TROR

Mange ledere tror at de kan motivere medarbeiderne sine ved å henvise til forhold som berører virksomheten. «Virksomheten trenger ett eller annet, og derfor må dere»-talen. Dette er en misforstått tilnærming til motivasjon. Forskning viser at medarbeidere generelt blir motivert av fem faktorer: virksomhetens samfunnsmessige betydning, kundene, virksomheten, kollegene og seg selv.

Forskning viser også at alle medarbeidere prioriterer en av de fem faktorene høyere enn de fire andre. Fordelingen er ganske jevn, så hver av de fem faktorene har høyeste prioritet for omtrent 20 prosent av medarbeiderne. Konklusjon: Hvis du bare snakker om virksomhetens behov, bommer du på 80 prosent av tilhørerne.

4.2. PENGER ER IKKE DET VIKTIGSTE INSENTIVET

Penger er den dyreste måten å motivere medarbeidere på, og for mange ledere det foretrukne verktøyet for å skape engasjement. Harvard Business Review har imidlertid analysert en rekke studier som viser at penger ikke fungerer like motiverende som overraskelser. Hvorfor? Fordi overraskelser – gaver, bevertning og opplevelser – skaper en følelsesmessig forbindelse mellom virksomheten og medarbeiderne. En økonomisk bonus er bare en transaksjon og gjør ikke det samme følelsesmessige inntrykket som en overraskelse. Overraskelsen trenger ikke være ren fornøyelse, den kan også være arbeidsrelatert: et stort møte eller en workshop som virksomheten gjør en opplevelse ut av, for eksempel et BusinessCruise med workshop om dagen og deilig mat, vinsmaking og sosialisering om kvelden. For et relativt begrenset engangsbeløp kan virksomheter skape en sterkere følelsesmessig tilknytning mellom medarbeiderne og virksomheten. Et BusinessCruise koster 2000 til 3000 kroner per person. En virksomhet får ikke mye bonus eller lønnsøkning ut av et slikt beløp.

4.3. LYTT MER OG SNAKK MINDRE

De fleste ledere har en utadvendt personlighet. De er utstyrt med et hyperaktivt snakketøy. Den instinktive tilnærmingen er derfor å fortelle medarbeiderne hva de skal gjøre eller hva de kan oppnå, også når det gjelder medarbeiderutvikling og motivasjon. Studier viser imidlertid at du som leder faktisk er bedre tjent med å lytte. Medarbeidere føler seg fem ganger mer motivert hvis du for eksempel spør: «Hvordan utgjør du en forskjell?» i stedet for å diktere hva medarbeideren skal gjøre.

4.4. FREMHEV STYRKENE I STEDET FOR PROBLEMENE

For en bekymret leder er det vanskelig å motstå fristelsen til å stikke fingeren i såret – å prøve å provosere frem en reaksjon ved å sette søkelyset på problemene – både på et overordnet virksomhetsnivå, men også spesifikt når det gjelder team og kanskje til og med enkeltmedarbeidere. I virkeligheten er problemer og krisestemning ikke effektive verktøy for å motivere medarbeiderne. Erfaringen viser at fokus på problemer virker utmattende på en organisasjon. Lederen skyver medarbeiderne fra seg. Som leder må du fokusere på virksomhetens og medarbeidernes styrker, og på hvordan styrkene kan sikre at virksomheten kommer seg gjennom de utfordringene den står overfor.



4.5. REFLEKSJON: TRE SPØRSMÅL

Uten at du nødvendigvis er helt klar over det, har du en rekke strategier for hvordan du motiverer medarbeiderne dine. De er delvis basert på erfaring, men også på ulike antakelser om motivasjon, som kanskje ikke alltid stemmer. Bruk følgende spørsmål som utgangspunkt for å tenke over hvilke utfordringer du møter når du skal motivere medarbeiderne:

- Hvordan kan du kjenne igjen de fire misforståelsene i din egen lederstil?
- Når var forrige gang du hadde vansker med å motivere medarbeiderne dine?
- Hvilke utfordringer opplevde du da?

5. SLIK MOTIVERER DU MEDARBEIDERNE

Tenk på skalaen mellom amotivasjon og indre motivasjon. Prøv å legge til rette for at medarbeiderne i en så stor grad som mulig får utløp for sin indre motivasjon gjennom arbeidsoppgavene sine. Slik får du mest mulig ut av medarbeiderne dine, samtidig som de trives best.

Dette sier Vivi Bach, som er arbeidspsykolog og ph.d. i arbeids- og organisasjonspsykologi.

På de neste sidene presenterer Back fem verktøy som du kan bruke konstruktivt og resultatorientert i arbeidet med medarbeidernes motivasjon.

5.1. INKLUDERING OG MEDBESTEMMELSE

– Inkluder alltid medarbeiderne i løsningen av viktige problemer så sant det er mulig. Unngå å gjøre det hvis du ikke kan eller vil delegere innflytelse, for hvis innflytelsen ikke er reell, virker det ødeleggende. Gi medbestemmelse innenfor gitte rammer og tydeliggjør medarbeidernes ansvar og bidrag. Når du involverer medarbeiderne i løsningen av komplekse problemer, støtter du behovet deres for selvbestemmelse.

Når dere i fellesskap drøfter hvordan dere skal takle en fremtidig utfordring, støtter du behovet deres for tilhørighet.



5.2. LAG EN KULTUR FOR POSITIVE TILBAKEMELDINGER

– Lederen kan støtte medarbeideres behov for selvbestemmelse og følelse av kompetanse ved å skape en kultur for positive tilbakemeldinger. Gjennom tilbakemeldinger viser du som leder at du ser og setter pris på medarbeidernes initiativ. Tilbakemeldinger kan deles inn i to kategorier: kontrollerte og ikke-kontrollerte tilbakemeldinger. Kontrollerte tilbakemeldinger fokuserer på om medarbeideren har levd opp til forventningene og levert det lederen ønsket. Ikke-kontrollerte tilbakemeldinger fokuserer på hvor medarbeideren har prestert bra, og hvordan de gode prestasjonene har kommet til uttrykk sett med lederens øyne.

Forskning viser at kontrollerte tilbakemeldinger har en negativ effekt på medarbeidernes følelse av kompetanse, mens ikke-kontrollerte tilbakemeldinger har en positiv effekt.

5.3. STILL ÅPNE SPØRSMÅL OG INVITER TIL DIALOG

– Spørsmål og dialog får medarbeidernes synspunkter og ideer på banen. Medarbeiderne opplever at deltagelsen deres i prosjektet er reell. Slik støtter du både medarbeidernes behov for selvbestemmelse og behovet deres for å føle seg kompetente. Til gjengjeld må du som leder gi slipp på en del av kontrollen: Du må klare å fjerne deg fra ekspertrollen og innta en mer tilretteleggende rolle.

5.4. FOKUS PÅ TALENTUTVIKLING OG KUNNSKAPSDDELING

– Hvis medarbeiderne selv har et ønske om personlig og faglig utvikling, kan du støtte kompetanseutviklingen og selvbestemmelsen deres med tilbud om etterutdanning. Noen ganger er det vanskelig å knytte organisasjonens strategiske behov for kompetanseutvikling til medarbeidernes indre motivasjon, og da er det viktig å ha en åpen og ærlig dialog. Vær oppmerksom på at medarbeidere som ikke har et sterkt ønske om etterutdanning, kan oppfatte tilbud om etterutdanning som en ytre belønning – som noe kontrollerende – og det kan ha demotiverende effekt.



5.5. VÆR OPPSØKENDE SOM LEDER

– Hvis du som leder er oppsøkende, har systematisk kontakt med medarbeiderne og følger opp både oppgaveløsningen og den generelle trivselen deres, støtter du mulighetene deres til å skape løsninger, flyt og kvalitet. Medarbeiderne føler seg enda mer motivert og verdsatt. Prioriter faste samtaler under fire øyne med en struktur som sikrer at temaer som trivsel, utfordringer og motivasjon i arbeidet blir tatt opp. Juster forventningene til oppgaver som skal løses, mål, ressurser og kompetanse. Ta opp medarbeidernes forslag til forbedring på avdelingsmøter og følg hele tiden opp forholdet mellom oppgaver og ressurser.

5.6. KONKLUSJON

De aller fleste medarbeidere opplever perioder når de blir motivert av utsiktene til en bonus, en evalueringsrunde eller høy anseelse blant kolleger. Denne typen motivasjon kalles ytre motivasjon. Dette er ikke farlig eller galt, men det blir problematisk hvis ytre motivasjon er den eneste typen motivasjon som medarbeideren kjenner til.

Regelmessig indre motivasjon er avgjørende for medarbeidernes evne til å jobbe innovativt og kreativt på lang sikt. Indre motivasjon er avgjørende for medarbeidernes trivsel, og til syvende og sist for virksomhetens evne til å yte sitt beste.

Som leder må du ta ansvar for medarbeidernes indre motivasjon. Det gjør du best ved å sørge for at medarbeiderne regelmessig får oppfylt de grunnleggende behovene sine i arbeidshverdagen:

- selvbestemmelse
- kompetanse
- tilhørighet

OSLO - KØBENHAVN

BUSINESS CRUISE

BUSINESS AS UNUSUAL

LES MER



DFDS