



ERHVERVSPSYKOLOGENS GUIDE TIL MEDARBEJDERMOTIVATION

- Refleksion og praktiske værktøjer til lederen

KØBENHAVN - OSLO

BUSINESS CRUISE

BUSINESS AS UNUSUAL

MOTIVATION ER EN GOD TING. DET ER DE FLESTE LEDERE ENIGE OM.

Men herfra bliver emnet mere kompliceret: For hvad betyder motivation egentlig? Hvad motiverer dine medarbejdere? Hvem har ansvaret for dine medarbejders motivation og allervigtigst for dig som leder: Hvad kan du gøre for at motivere dine medarbejdere?

Alle ledere beskæftiger sig med motivation, men de færreste har en plan for, hvad de gør eller hvorfor. Med dette som vores udgangspunkt har vi skrevet en e-bog om ledelse og motivation.

E-bogen har særligt to fokusområder:

- **Refleksion:** Hvad betyder motivation for dig som leder?
- **Konkrete værktøjer:** Til dit arbejde med dine medarbejders motivation.



Vi har udstyret hvert kapitel med tre åbne spørgsmål om motivation. Du kan reflektere over spørgsmålene alene, med dit lederteam eller med dine medarbejdere.

Til at levere de konkrete værktøjer har vi allieret os med to af landets førende erhvervpsykologer: Vivi Bach, som er selvstændig erhvervpsykolog og ph.d. i arbejds- og organisationspsykologi, og Majken Matzau, som er erhvervpsykolog og direktør i Matzau Erhvervpsykologer.

Vi håber, at e-bogen vil gøre en forskel. Både for dig og dine medarbejdere.

God fornøjelse.

1. HVAD VI TALER OM, NÅR VI TALER OM MOTIVATION	05
1.1. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL	07
2. PENGE, ROS OG VÆRDIER: HVAD MOTIVERER OS?	08
2.1. YDRE MOTIVATION OG INDRE MOTIVATION	09
2.2. YDRE ELLER INDRE: MOTIVATION ER IKKE SÅ SIMPELT	11
2.3. MOTIVATION MED OG UDEN BELØNNING	11
2.4. MOTIVATION SOM ET KONTINUUM	12
2.5. HVAD SKAL DU VÆRE OPMÆRKSOM PÅ SOM LEDER?	13
2.6. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL	16
3. ER MEDARBEJDERNES MOTIVATION DIT ANSVAR?	17
3.1. DU PÅVIRKER MEDARBEJDERNES INDSATS	17
3.2. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL	20
4. FIRE TING LEDERE MISFORSTÅR OM MOTIVATION	21
4.1. MEDARBEJDERNE INTERESSERER SIG IKKE LIGE SÅ MEGET FOR VIRKSOMHEDEN, SOM DU TROR	21
4.2. PENGE ER IKKE DET ULTIMATIVE INCITAMENT	22
4.3. LYT MERE, TAL MINDRE	23
4.4. FREMHÆV STYRKERNE I STEDET FOR PROBLEMERNE	23
4.5. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL	24
5. SÅDAN MOTIVERER DU DINE ANSATTE	25
5.1. INKLUSION OG MEDBESTEMMELSE	25
5.2. SKAB EN POSITIV FEEDBACK-KULTUR	26
5.3. STIL ÅBNE SPØRGSMÅL OG INVITÉR TIL DIALOG	27
5.4. SÆT FOKUS PÅ TALENTUDVIKLING OG VIDENSDELING	27
5.5. VÆR OPSØGENDE I DIN LEDELSE	28
5.6. KONKLUSION	29

1. HVAD VI TALER OM, NÅR VI TALER OM MOTIVATION

For langt de fleste organisationer er motivation en forudsætning for at opnå de bedst mulige resultater. Motiverede medarbejdere præsterer bedre, og som regel trives de også bedre. Derfor er evnen til at motivere en af dine vigtigste ledelsesopgaver.

Motivation har en enorm psykologisk betydning for alle mennesker. Motivation forklarer, hvorfor vi gør, som vi gør. Det gælder ikke mindst på arbejdspladsen. Her betyder motivation i dag mere end nogensinde før.

Den moderne vidensarbejder og specialist søger i vid udstrækning en eksistentiel dimension i sit arbejde. Arbejdet er ikke kun et middel til at tjene penge; opgavernes indhold er med til at give livet mening. Derfor efterspørger mange mennesker et arbejde med så meget indre motivation som muligt.

Tidligere skabte de fysiske rammer motivationen. Motivation handlede om, hvordan de ansatte blev belønnet for deres arbejde.

I et videnssamfund, og særligt i vidensvirksomheder, har den indre motivation i stort omfang taget over. I dag er det største problem ikke nødvendigvis at skabe motiverede medarbejdere, for medarbejderne er helt naturligt motiverede. Det største problem er at undgå overmotiverede medarbejdere, som bliver stressede. For lederen handler det om at finde en ideel balance: Motivation må hverken blive for meget eller for lidt.”

Majken Matzau,
Erhvervspsykolog og direktør
i Matzau Erhvervspsykologer



1.1. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL

En af dine vigtigste opgaver som leder er at motivere dine medarbejdere. Den rigtige motivation har en positiv effekt på medarbejdernes præstationer såvel som medarbejdernes trivsel. Brug de følgende spørgsmål som et afsæt til at reflektere over, hvordan du arbejder med motivation, og hvad medarbejdernes motivation betyder for, at din organisation lykkes.

- Hvad betyder motivation for din ledelsesstil?
- Hvor afhængig er din organisation af motiverede medarbejdere?
- Hvordan balancerer du forholdet mellem motivation og overmotivation?

2. PENGE, ROS ELLER VÆRDIER: HVAD MOTIVERER OS?

Traditionelt er motivation opdelt i to kategorier: ydre motivation og indre motivation.

Som leder er det vigtigt, at du ved, hvor dine medarbejdere henter deres motivation. Du skal være i stand til at arbejde både med indre og ydre motivation afhængigt af den organisation, du befinder dig i, de medarbejdere, du leder, og de opgaver, der skal løses.

I dette kapitel ser vi nærmere på ydre motivation og indre motivation, for hvad er egentlig forskellen på de to begreber?

Vi introducerer også et alsidigt motivationsbegreb, som låner både fra den ydre og indre motivation. Måske er det i virkeligheden her, du kan genkende dine medarbejdere.

2.1. YDRE MOTIVATION OG INDRE MOTIVATION

- **Ydre motivation:** Provision, bonusordninger og scorekort. Alle præstationsvurderinger og præstationsbaserede belønninger hører under ydre motivation. Når vi taler om ydre motivation, er medarbejderen ikke nødvendigvis interesseret i selve opgaven, men belønningen ved at løse opgaven.
- **Indre motivation:** Indre motivation er udpræget lystbetonet. Den beror på medarbejderens interesse for opgaven i sig selv. Traditionelt er især videnstunge organisationer, hvis opgaveløsning er kædet sammen med kreativitet og innovation, afhængige af indre motivation.

Kan en af de to motivationstyper siges at være den definitivt bedste? Svaret er nej, for det afhænger af opgaven.

Ydre motivation er effektivt, når målet er klart, og arbejdsmetoden er standardiseret. Ydre belønninger styrker medarbejderens fokus, når arbejdsmetoden og resultatet er bestemt på forhånd, og medarbejderen “blot” skal eksekvere.

Men opgaver, hvor medarbejderen skal tænke kreativt og udvikle nye idéer, afhænger af indre motivation for at opnå det bedste resultat. Her kan provision, bonusordninger og lignende have en ligefrem hæmmende effekt.

Ydre motivation er helt fint og vil unægteligt indgå i alle menneskers arbejdsliv, fordi der er opgaver og ting, der bare hører med og “skal gøres”. Det er ikke noget, du som leder skal styre udenom. Men hvis dine medarbejdere aldrig oplever indre motivation, bliver det problematisk, fordi det er her, passionen, meningen og potentialet sprudler.”

Vivi Bach,

Erhvervspsykolog og ph.d.

i arbejds- og organisationspsykologi

2.2. YDRE ELLER INDRE: MOTIVATION ER IKKE SÅ SIMPELT

Sondringen mellem ydre motivation og indre motivation er integreret i erhvervslivet, men spørgsmålet er, om den i virkeligheden repræsenterer et forsimplet syn på motivation? Det mener flere af verdens førende erhvervspsykologer.

De ser ikke motivation som enten det ene eller det andet, men som en mere flydende størrelse.

2.3. MOTIVATION MED OG UDEN BELØNNING

De fleste medarbejdere - også i videnstunge organisationer - oplever at være motiveret af udefrakommende faktorer. Eksempelvis bonusser, karakterer, evalueringer eller kollegernes anseelse. Men samtidig kan medarbejderne opleve at være motiveret af deres interesser og faglige nysgerrighed. Det gælder også, når interessen og nysgerrigheden ikke bliver belønnet.

Kan du genkende ovenstående fra din egen organisation?

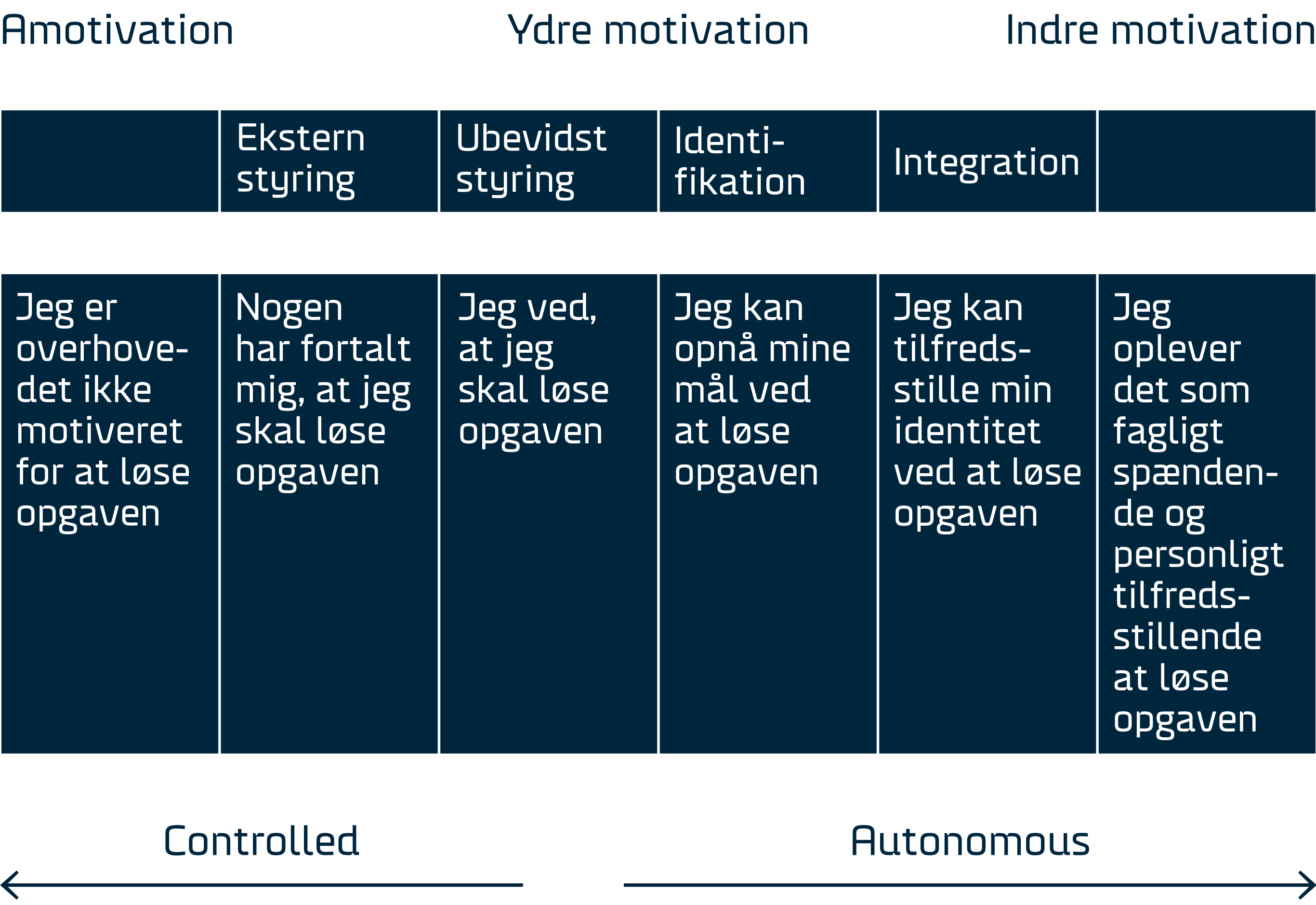
Måske giver det mest mening for dig at tænke på motivation som et samspil mellem den ydre og indre variant. For i virkeligheden er det største problem, hvis medarbejderen i sit arbejdsliv oplever et komplet fravær af den ene eller anden type motivation. Eller hvis motivationen ikke passer sammen med opgaven.

2.4. MOTIVATION SOM ET KONTINUUM

Flere erhvervspsykologer er begyndt at gøre op med den forståelse, at medarbejdere er drevet af enten ydre motivation eller indre motivation, og så er det bare sådan, det er for tid og evighed.

I stedet for ser de motivation som et kontinuum. Amotivation (dvs. det totale fravær af motivation) repræsenterer den ene yderlighed, indre motivation den anden. De fleste medarbejdere ligger et sted midt imellem.

Denne forståelse af motivation læner sig op ad en teori, som inden for psykologien kaldes Self-determination theory.



2.5. HVAD SKAL DU VÆRE OPMÆRKSOM PÅ SOM LEDER?

Jo tættere medarbejderen kommer på indre motivation, desto mere self-determination føler medarbejderen.



Resultatet er, at medarbejderen går til sine opgaver med motivation, som udspringer af egne krav og forventninger til opgaven i stedet for andres. Det betyder, at medarbejderen - hvis vedkommen- de ikke bliver overmotiveret - er mere kreativ, innovativ og selvstændig i sit arbejde. Typisk med et højt niveau af trivsel til følge.



For at fremme self-determination og indre motivation skal du som leder have fokus på tre grundlæggende behov hos dine medarbejdere:

- Behov for autonomi (en følelse af selvbestemmelse og overensstemmelse mellem opgaven og egne værdier)
- Behov for kompetence (en følelse af at kunne bruge sine kompetencer til at gøre en konkret forskel i løsningen af en opgave)
- Behov for samhørighed (en følelse af at være en del af et team og et fællesskab, hvilket blandt andet bidrager til, at medarbejderen tør bevæge sig ud af sin komfortzone. Forskning viser i øvrigt, at glade medarbejdere er mere produktive)

Er du som leder i stand til at opfylde de tre grundlæggende behov, hjælper du i langt de fleste tilfælde medarbejderen - og hele virksomheden - med at præstere sit ypperste.

Autonomi, kompetence og
samhørighed er universelle behov.
I jo højere grad det sociale miljø
på en arbejdsplads understøtter
disse tre psykologiske behov,
desto mere indre motiverede vil vi
føle os – og opleve mening, formål,
retning i livet samt investere vores
ypperste og opleve størst mulig
psykologisk velbefindende.
Derfor bliver ledelse med afsæt
i disse tre behov afgørende.”

Vivi Bach,
Erhvervspsykolog og ph.d.
i arbejds- og organisationspsykologi



2.6. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL

Mennesker motiveres af forskellige ting på forskellige tidspunkter i deres liv. Det gælder både privat og på arbejdet. Du skal som leder være opmærksom på, hvilken type motivation der passer til den enkelte medarbejder og opgave. Brug de følgende spørgsmål som et afsæt til at reflektere over, hvad motivation betyder for dine medarbejdere.

- Hvad motiverer dine medarbejdere?
- Hvor placerer dine medarbejdere sig oftest på en skala fra amotivation til indre motivation?
- Hvilken rolle spiller de tre grundlæggende behov - autonomi, kompetence og samhørighed - i dit lederskab?

3. ER MEDARBEJDERNES MOTIVATION DIT ANSVAR?

Dine medarbejdere er voksne mennesker. De er ikke tvunget til at arbejde i virksomheden, og de får løn for deres arbejde. Hvorfor skulle de levere mindre end deres ypperligste?

Er du enig i ovenstående udsagn? Uenig? Det er en interessant diskussion, men uanset din holdning er faktum, at ingen mennesker leverer deres ypperste hele tiden.

3.1. DU PÅVIRKER MEDARBEJDERNES INDSATS

Et stort britisk studie viser, at mennesker med kontorarbejde arbejder effektivt i to timer og 53 minutter pr. arbejdsdag. Medarbejderne bruger eksempelvis 44 minutter om dagen på sociale medier, 65 minutter på at læse nyheder online og 40 minutter på ikke-arbejdsrelaterede samtaler med kolleger.



Harvard Business Review - det anerkendte amerikanske erhvervsmedie - anbefaler en arbejdsdag på seks timer i stedet for otte timer. Der er alligevel ingen, som arbejder effektivt deres fulde arbejdstid, lyder ræsonnementet.

Hvad det alt sammen fører hen til er, at den 100 pct. engagerede og effektive medarbejder er en illusion.

Som leder bør du have fokus på de virkemidler, der løfter dine medarbejderes indsats. En af de virkemidler er ufravigeligt motivation. Om det så er ydre motivation, indre eller en blanding.

Både medarbejderen, organisationen og nærmeste leder har ansvar for motivation, da alle parter taber, hvis medarbejderen ikke er motiveret. Organisationens taber talent og penge. Medarbejderen taber trivsel, mening og formål, hvis motivationen er i bund. Jeg mener, det er lederes ansvar og opgave at skabe rum for en løbende dialog om motivation, mål og trivsel. Eksempelvis via opsøgende ledelse.”

Vivi Bach,
Erhvervspsykolog og ph.d.
i arbejds- og organisationspsykologi



3.2. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL

Som leder er du ikke eneansvarlig for motivation på arbejdspladsen, men du har en helt afgørende rolle, hvis medarbejderne konsekvent skal gå til deres opgaver med engagement og gåpåmod. Brug de følgende spørgsmål som et afsæt til at reflektere over, hvornår du selv oplever, at du lykkes med at motivere, og hvornår du ikke gør.

- Hvor meget betyder medarbejdermotivation for din måde at lede på?
- Hvornår har du oplevet, at din ledelsesstil styrkede medarbejdernes motivation?
- Hvornår har du oplevet, at din ledelsesstil svækkede medarbejdernes motivation?

4. FIRE TING LEDERE MISFORSTÅR OM MOTIVATION

Motivation er på mange måder et kompliceret psykologisk spil. Du kan som leder tro, at du motive-
rer dine medarbejdere, hvor du i virkeligheden taler
dem direkte hen over hovedet. Du kan også være
mere heldig: Du kan føle, du ikke slår til som moti-
vator, men i virkeligheden trykke på de helt rigtige
knapper.

En rigtig god start er selvfølgelig at forstå, hvilke
greb der motiverer, og hvilke der ikke gør. For at
hjælpe dig på vej afkræfter vi her fire ting, som rig-
tig mange ledere misforstår omkring motivation.

4.1. MEDARBEJDERNE INTERESSERER SIG IKKE LIGE SÅ MEGET FOR VIRKSOMHEDEN, SOM DU TROR

Mange ledere tror, at de kan motivere deres med-
arbejdere ved at henvise til forhold, der vedrører
virksomheden. Virksomheden har brug for det ene
eller andet, og derfor skal I-talen. Det er en mis-
forstået tilgang til motivation. Forskning viser, at
medarbejdere generelt er motiveret af fem fakto-
rer: Virksomhedens samfundsmæssige indflydel-
se, kunderne, virksomheden, kollegerne og sig selv.

Forskning viser også, at alle medarbejdere prioriterer én af de fem faktorer over de fire andre. Medarbejderne er cirka ligeligt fordelt således, at hver af de fem faktorer er topprioritet for cirka 20 pct. af din stab. Konklusionen: Hvis du kun taler om virksomhedens behov, misser du 80 pct. af dine modtagere.

4.2. PENGE ER IKKE DET ULTIMATIVE INCITAMENT

Penge er den dyreste måde at motivere sine medarbejdere på og for mange ledere weapon of choice til at skabe engagement. Men ifølge adskillige studier, som Harvard Business Review har analyseret, er penge ikke lige så motiverende som overraskelser. Hvorfor? Fordi overraskelser - gaver, forplejning og oplevelser - skaber en følelsesmæssig forbindelse mellem virksomheden og medarbejderne. En økonomisk bonus er blot en transaktion. Den gør ikke samme følelsesmæssige indtryk som overraskelsen. Overraskelsen behøver ikke være ren fornøjelse, den kan også være arbejdsrelateret: Et stort møde eller en workshop, som virksomheden gør en oplevelse ud af. Eksempelvis et BusinessCruise med workshop om dagen og lækker mad, vinsmagning og fest om aftenen. For et relativt begrænset engangsbeløb kan virksomheder skabe en stærkere følelsesmæssig tilknytning mellem medarbejderne og virksomheden. Et BusinessCruise koster 2.000 - 3.000 kroner pr. person. Til den pris får en virksomhed ikke særlig meget bonus eller lønforhøjelse.

4.3. LYT MERE, TAL MINDRE

De fleste ledere er udadvendte personlighedstyper. De er udstyret med et hyperaktivt snakkeapparat. Derfor er den instinktive fremgangsmåde at fortælle sine medarbejdere, hvad de skal gøre, eller hvad de kan opnå. Også når det drejer sig om medarbejderudvikling og motivation. Men faktisk viser studier, at du som leder er bedre tjent med at lytte. Medarbejdere føler sig hele fem gange mere motiveret, hvis du eksempelvis spørger ‘hvordan gør du en forskel?’ i stedet for at diktere, hvad medarbejderen skal gøre.

4.4. FREMHÆV STYRKERNE I STEDET FOR PROBLEMERNE

For den bekymrede leder er det svært at undertrykke trangen til at placere fingeren lige dér, hvor det gør allermest ondt. Forsøge at tale en reaktion frem ved at fremhæve problemerne. Både på et overordnet virksomhedsplan, men også specifikt i forhold til teams og måske endda enkelte medarbejdere. Fristende eller ej, problemer og krisestemning er ikke effektive redskaber til at motivere dine medarbejdere. Erfaringen viser, at fokus på problemer udmatter en organisation. Lederen skubber medarbejderne fra sig. Som leder skal du fokusere på virksomhedens og medarbejdernes styrker, og hvordan styrkerne kan sikre, at virksomheden kommer igennem de udfordringer, I står over for.



4.5. REFLEKSION: TRE SPØRGSMÅL

Uden nødvendigvis at være fuldt ud bevidst om det har du en række strategier for, hvordan du motive-
rer dine medarbejdere. Strategier som dels er ba-
seret på erfaringer, men også på forskellige anta-
gelser om motivation, som måske ikke altid holder
stik. Brug de følgende spørgsmål som et afsæt til
at reflektere over, hvilke udfordringer du oplever i
forbindelse med at motivere dine medarbejdere.

- Hvordan kan du genkende de fire misforståelser i din egen ledestil?
- Hvornår har du senest haft svært ved at motivere dine medarbejdere?
- Hvilke udfordringer oplevede du dengang?

5. SÅDAN MOTIVERER DU DINE ANSATTE

»Tænk på kontinuumet mellem amotivation og indre motivation. Stræb efter, at dine medarbejdere i et eller andet omfang får deres indre motivationskick gennem deres arbejdsopgaver. Og gerne så meget som muligt. På den måde får du mest ud af dine medarbejdere, og samtidig trives medarbejderne allerbedst psykologisk set.«

Det siger Vivi Bach, erhvervspsykolog og ph.d. i arbejds- og organisationspsykologi.

På de følgende sider præsenterer hun fem redskaber, som du kan bruge konstruktivt og resultatorienteret i dit arbejde med medarbejdermotivation.

5.1. INKLUSION OG MEDBESTEMMELSE

»Inkludér dine medarbejdere i løsningen af vigtige problemstillinger hver gang, du har mulighed for det. Lad være, hvis du ikke kan eller vil uddelegere indflydelse, da pseudo-indflydelse er ødelæggende. Giv medbestemmelse inden for de givne rammer og tydeliggør medarbejdernes ansvar og bidrag. Ved at involvere medarbejderne i løsningen af komplekse problemstillinger understøtter du deres behov for autonomi.

Ved i fællesskab at drøfte, hvordan I håndterer en fremtidig udfordring, understøtter du deres behov for samhørighed.»



5.2. SKAB EN POSITIV FEEDBACK-KULTUR

»Medarbejdernes behov for autonomi og følelsen af kompetence understøttes ved, at lederen skaber en positiv feedback-kultur. Gennem feedback viser du som leder, at du ser og værdsætter medarbejdernes initiativ. Feedback kan inddeles i to kategorier: Kontrolleret og ikke-kontrolleret feedback. Kontrolleret feedback fokuserer på, om medarbejderen har levet op til forventningerne og leveret, hvad lederen regnede med. Ikke-kontrolleret feedback fokuserer på, hvor medarbejderen har præsteret godt, og hvordan de gode præstationer er kommet til udtryk set med lederens øjne.

Forskning viser, at den kontrollerede feedback har en negativ effekt på medarbejderens følelse af kompetence, imens den ikke-kontrollerede feedback har en positiv effekt.«

5.3. STIL ÅBNE SPØRGSMÅL OG INVITÉR TIL DIALOG

»Spørgsmål og dialog sætter medarbejdernes perspektiver og idéer i spil. Medarbejderne oplever at være reelt involveret i et projekt. På den måde understøtter du både dine medarbejders behov for autonomi og behov for at føle sig kompetente. Til gengæld skal du som leder give slip på en del af din kontrol: Du skal være i stand til at bevæge dig væk fra ekspertrollen og mod en mere faciliterende rolle.«

5.4. SÆT FOKUS PÅ TALENTUDVIKLING OG VIDENSDELING

»Hvis dine medarbejdere selv har et ønske om personlig og professionel udvikling, kan du understøtte deres kompetenceudvikling og autonomi med tilbud om efteruddannelse. Indimellem er det svært at koble organisationens strategiske behov for kompetenceudvikling sammen med medarbejdernes indre motivation, og her er det vigtigt at tage en åben og ærlig dialog. Vær opmærksom på, at hvis nogle af dine medarbejdere ikke har et udpræget ønske om efteruddannelse, vil efteruddannelsesmuligheder tage karakter af ydre belønning og kan virke kontrollerende og demotiverende.«



5.5. VÆR OPSØGENDE I DIN LEDELSE

»Er du som leder opsøgende, og har du systematisk kontakt til dine medarbejdere og følger op på såvel deres opgaveløsning som generelle trivsel, understøtter du dine medarbejders ejerskab til at skabe løsninger, flow og kvalitet. Dine medarbejdere vil i endnu højere grad føle sig motiverede og værdsatte. Priorité faste 1:1 samtaler med en struktur, der sikrer, at emner som trivsel, udfordringer og motivation i arbejdet bliver adresseret. Afstem forventningerne i forhold til opgaver, der skal løses, mål, ressourcer og kompetencer. Opsøg medarbejdernes forbedringsforslag ved afdelingsmøder og følg løbende op på forholdet mellem opgaver og ressourcer.«

5.6. KONKLUSION

Langt de fleste medarbejdere oplever perioder, hvor udsigten til en bonus, evalueringsrunde eller kollegernes anseelse motiverer dem. Denne type motivation kaldes ydre motivation. Den er ikke farlig eller forkert, men det er problematisk, hvis ydre motivation er den eneste type motivation, medarbejderen kender til.

Regelmæssig indre motivation er afgørende for medarbejderens evne til at arbejde innovativt og kreativt i det lange løb. Indre motivation er afgørende for medarbejderens trivsel. Og i sidste ende er indre motivation afgørende for virksomhedens evne til at præstere sit ypperste.

Som leder skal du tage ansvar for dine medarbejders indre motivation. Det gør du bedst ved at sikre, at medarbejderen regelmæssigt i sit arbejdsliv får opfyldt de grundlæggende behov:

- Autonomi
- Kompetence
- Samhørighed

KØBENHAVN - OSLO

BUSINESS CRUISE

BUSINESS AS UNUSUAL

LÆS MERE