



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 3 – 2008

Tema: Motivation af medarbejdere

Motivation

- eller hvordan vi aktiverer de ekstra 30-45% potentiale i virksomheden!

Mange ledere slider med personaleledelsen, og kan slet ikke forstå, at personalet ikke bare lige fanger samme gejst, som lederen selv.

Og selv om jeg som leder giver dem gode rammer og vilkår, så virker medarbejderne ofte næsten ”utaknemmelige”!

Jeg har hørt mange ledere sukke i den retning.

Problemet her er ikke nødvendigvis medarbejderne – men lederen! Lederen trænger til at forstå, hvad der motiverer en medarbejder – og så træne sig i at gøre det.

Her ligger nøglen til vækst i din organisation – og det en mærkbar vækst på de indre linjer, som også kan aflæses på bundlinjen.

I dette nummer af Opdateret Lederskab giver vi lidt input – og sætter derefter en række spørgsmål op, som du meget nøje bør gennemgå og finde dine svar på.

God læselyst!

Hjerne og hjerte

Både ledere og medarbejdere har hjerne og hjerte. Det forbliver indtil videre min påstand i det mindste!

Tidligere var virksomheder mest optaget af medarbejdernes *hjerne* (dvs. kundskaber og færdigheder). Men den nye virkelighed på arbejdsmarkedet i dag er under markant forandring: *Man får ganske enkelt ikke adgang til medarbejderens hjerne – uden det også inkluderer hans hjerte* (dvs. følelse, engagement, motivation, værdier).

Medarbejderne i dag ønsker at være – og blive mødt som – *hele mennesker*. Derfor må fremtidens ledere også lede ud fra et helhedsorienteret menneskesyn, hvor man tager hensyn til det hele menneske: både arbejdsliv og familieliv, kundskaber og følelser, hårde facts og bløde værdier.

Derfor er der også en række nye **ledelsesredskaber** at øve sig på i dag!

Vi er for længe kommet over Maslows nederste dele af behovspyramiden. Desto bedre vi magter hos os at agere på ikke mindst de 2-3 øverste trin af pyramiden, desto mere moden er vi som virksomhed til at tage de næste og nødvendige skridt for at kunne leve godt på markedet i morgen!

I modsat fald ser det sort ud med fremtiden...

Hvilke motiver har medarbejderen?

Når mennesker har dækket de mest basale behov i livet: mad, bolig, fundamental tryghed, fællesskab og følelsesmæssige samvær og venskaber – så melder der sig nye behov.

Sådanne nye behov er mere bestemt af ønsket om anerkendelse, position, feedback, selvbestemmelse, frihed, ansvar, udfordringer og det at måtte *sætte egne fingeraftryk på dagligdagen* på arbejdet.

De behov hos medarbejderne må lederen være *meget* bevidst om.

Lad os et øjeblik kaste et blik på Abraham Maslows såkaldte behovs-pyramide: I selve



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

pyramiden ser vi de enkelte dele af behovene med de fundamentale behov nederst. I højre side ser vi så, hvordan de enkelte behov skal modsvares *fra virksomheden og ledelsen - og med hvilken indsats.*

Og det betyder så – at både ledelsens redskaber og medarbejdernes længsel må afstemmes efter dette.

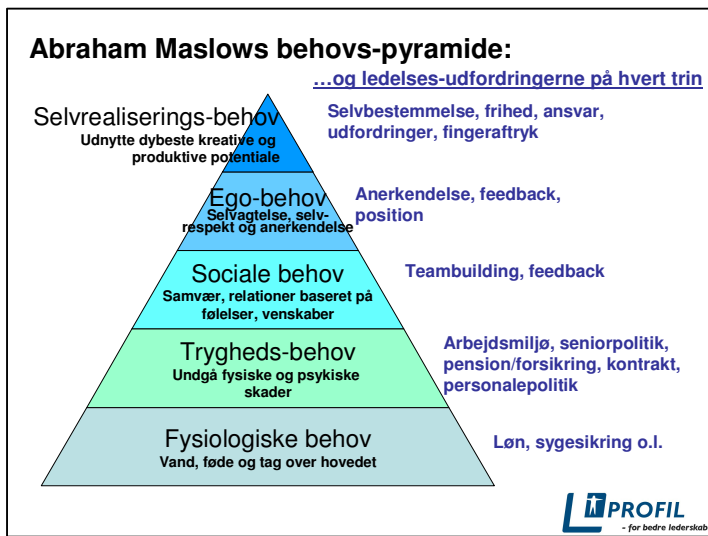
Hvad kan for alvor motivere?

Den klassiske og lettere karikerede cheftype vil gerne motivere sine medarbejdere til at yde en ekstra indsats. En sådan leder drysser lidt frynsegoder ud til højre og venstre – og kommer det højt: måske også lidt ekstra på lønkontoen. Og hermed lever chefen i den tro, at han har motiveret sine medarbejdere på en rigtig god måde....

Ak og ve! Det er et (selv)bedrag.

Det giver næppe varig og vedvarende motivation. I hvert fald ikke for alvor!

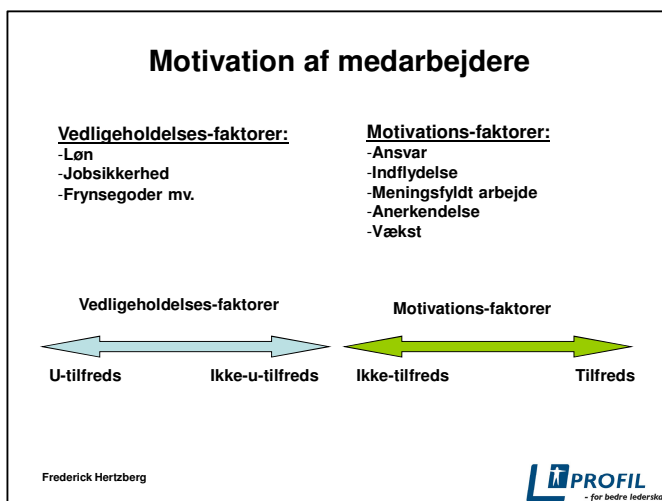
En af dem, som har forsket betydeligt i motivationsfaktorer er *Frederick Herzberg*. Han skelner mellem ”hygiejne” og ”motivation”.



Når vi taler om motivation og medarbejderudvikling, spiller alle dele en rolle.

Men de basale dele har dog undergået en vis forandring gennem årene. Omkring de fysiologiske behov handler det f.eks. i dag *ikke* om, hvorvidt jeg kan få mad og drikke og tag over hovedet. Men det handler mere om, hvorvidt jeg gennem mit arbejde kan tjene så mange penge, at jeg fortsat kan bo i min fleremillion-villa, eller jeg kan være nødt til at skifte den ud med en mindre eller søge at bo i en lejlighed! Det er klart, at i dette perspektiv vil det stadig indgå i en motivations-sammenhæng – men kun sekundært.

Det er således i højere grad de to – måske tre? - øverste lag i pyramiden, som trænger til at udvikles for at sætte turbo på motivationen i dag.



Hygiejne-faktorer eller *Vedligeholdelsesfaktorer* er f.eks. løn, jobsikkerhed og diverse frynsegoder. Men hygiejnefaktorer magter *ikke* at skabe *egentlig motivation* og vedvarende tilfredshed i jobbet. Hygiejnefaktorerne



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

kan højst bevæge en medarbejder fra u-tilfredshed til ikke-u-tilfredshed.

Skal man bevæge sig fra at være ikke tilfreds – til at blive tilfreds, så må man i stedet have fokus på *de egentlige motivationsfaktorer*. Og det er f.eks.: at man oplever selvstændigt ansvar, får indflydelse på jobbet, oplever et meningsfuldt arbejde, får anerkendelse og er i en sammenhæng, som er præget af (i hvert fald: menneskelig) vækst.

At motivere medarbejdere – i viden-samfundet...

Du står som leder af en institution, en afdeling, en virksomhed eller et forvaltningsområde. Også hos dig vil udfordringen være at få det maksimale ud af begrænsede ressourcer. Og her vil fokus straks rettes mod de menneskelige ressourcer. *Hvordan skal du som leder søge at optimere kvalitet og produktivitet hos dine medarbejdere?*

Flere elementer må indgå i overvejelserne her, ikke mindst sådanne:

- selve jobbeskrivelsen for den enkelte medarbejder
- medarbejdernes udrustning
- arbejdsmiljøet
- redskaber, materialer, teknologi
- dine evner til at koordinere medarbejdernes indsats i et større billede
- dine evner til at *motivere*, at finde det bedste frem i den enkelte medarbejder og sætte det på fri fod!

re os om det sidste element: *evnen til at motivere*.


Op gennem forrige århundrede begyndte udviklingen at gå stærkt. Fra industrisamfundet bevægede vi os ind i informationsamfundet. Og ved århundredskiftet var vi på vej gradvis ind i en ny virkelighed, det nye samfund: drømmesamfundet, viden-samfundet eller kompetencesamfundet. Kært barn har mange navne.

Der gælder fundamentalt helt andre spilleregler for samfundet i den nye virkelighed – i forhold til den gamle virkelighed. Og det, som kan gøre det en smule vanskeligt for mange – ledere som medarbejdere – er at de måske i deres arbejdsliv har gennemlevet både industrisamfundet, informationsamfundet og nu også med det ene ben i viden-samfundet. Vanskeligt? Javel, men nødvendigt at kunne tackle!

Viden-samfundet stiller store krav til såvel den enkelte som teamet. Kreativiteten må sættes på fri fod, man må være proaktiv og meget opsøgende for at skaffe sig nye kompetencer til at varetage udfordringerne. Viden-

Den gamle og den nye virkelighed		
	Traditionelle	Fleksible
Ledelses-former	Medarbejdere – et vedhæng til maskinen	Medarbejdere – en vigtig ressource
	Hierakisk struktur	Flad struktur
	Personalearbejdet usynligt	Personalearbejdet professionaliseres
	Faste ansættelses- og arbejdsvilkår	Fleksible ansættelses- og arbejdsvilkår
	Styring gennem regler og kontrol	Styring gennem mål og værdier
Arbejds-organisation	Smalle jobs	Brede jobs
	Lav grad af autonomi	Høj grad af autonomi
	Enkeltmands-organisering	Teamwork
	Erhvervelse af kvalifikationer	Kompetenceudvikling

Fra "Arbejdets nye ansigter", Børsen 2003



Her skal vi i hovedsagen koncentre-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

medarbejderen må levere unikke og elle bidrag til teamets samlede løsninger.

Hvad får den enkelte medarbejder til på en helt unik måde at bidrage med sit personlige engagement og udfolde sin kreative kompetence for helheden?

Helt klart: **motivation!**

Det at medarbejderen ser en mening med og er i en sammenhæng, som bidrager med merværdi til medarbejderens verden.

Tidligere kendte man også betydningen af motivation, men kaldte det måske noget andet, ”lysten driver værket”. Og i en traditionel produktionsvirksomhed vil den motiverede medarbejder måske kunne yde en indsats, som ligger 10-20% højere. Men i viden-samfundet kan det i virkeligheden betyde 2-300%: Kun den top-motiverede medarbejder kan yde det nødvendige bidrag for at organisationens performance er konkurrencedygtig i nutidens knivskarpe konkurrence, hvor masser af arbejdspladser årligt flytter til Fjernøsten.

”Som matematisk hovedfagskandidat troede jeg, at helheden var lig summen af delene – indtil jeg begyndte at arbejde med teams. Da jeg så blev fodboldtræner, så jeg, at helheden aldrig er lig summen af delene. Den er enten større eller mindre, afhængig af hvor godt de enkelte arbejder sammen.”

(Chuck Noll, fodboldtræner,
Pittsburgh Steelers, USA)

Det får afgørende indflydelse på fremtidens leder-adfærd og leder-udrustning. *Lederen må først og sidst kunne skabe motivation!*

Erfaringen viser, at motivationen styrkes og udvikles gennem konkret, stadig og målrettet feedback. Derfor sammenkæder vi netop her motivation – og lederens vilje og evne til at skabe en konstruktiv feedbackkultur.

Positive elementer ved et job – og motiverende elementer

Et af de helt grundlæggende elementer i at arbejde med motivation er at skelne mellem *positive elementer* ved selve jobbet og så *motiverende elementer*. På trods af et markant opbud af positive elementer ved et job kan medarbejdere være helt igennem demotiverede.

Frederick Herzberg har hermed skabt et helt konkret og anvendeligt værktøj til at vurdere, hvordan jeg som leder kan sikre mig, at jeg sætter ind på de parametre, der skaber *motiveret handling* – og ikke blot tilfredshed.

Prøv at være hudløs ærlig...

En leder – er en, som mennesker vil følge!

Nu skal vi prøve at stille skarpt ind på netop dig og din ledelsesstil i din dagligdag. Prøv at droppe alle de fine fornemmelser – og vær 100% ærlig, hudløs ærlig. Se på dig selv – med dine medarbejders skarpe, men forventningsfulde øjne, som er rettet mod dig med ønsket om at have *en motiverende leder*.

Gå stille og roligt igennem nedenstående statements – og svar på spørgsmålene. Drøft dem evt. med nogle kolleger, så I også lærer sammen:

Brug dine medarbejdere, så de oplever deres arbejde som et sted, hvor de

- **virkelig præsterer noget**



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Forskellen på blot at *yde* og at *præstere* er bl.a. om der er et klart mål, som man kan "præstere" at nå
- Hvad gør du for at dine medarbejdere faktisk *ser målet og udrustes til at nå det* – og fejrer succes'erne med dem?
- **bliver anerkendt for deres præstationer:**
 - Hvordan reagerer du og resten af organisationen, når et mål eller delmål er realiseret?
 - Hvordan kommunikerer I gejst og anerkendelse til hinanden?
- **arbejder med opgaver, der stimulerer dem:**
 - Hvilke opgaver slider på dine medarbejdere – og hvilke giver dem mere energi?
 - Hvad gør du konkret ved denne erkendelse?
- **arbejder med opgaver, der har ledelsens og evt. omverdenens interesse:**
 - Det kan ikke siges klart nok: Meget få (næsten "maskinagtige") mennesker har evnen til at være motiveret, hvis de arbejder med en opgave, som deres leder og kolleger overhovedet ikke interesserer sig for.
 - *Hvordan arbejder du med at vise ægte interesse for dine medarbejders opgaver? og lader dem føle, at de er værdifulde for virksomheden og dig?*
- **har et klart ansvar – og føler et klart ansvar:**
 - Har medarbejderen en klar rolle og betydning? Har du som leder været i stand til at bryde organisationens målsætning ned, så medarbejderen har del i helhedens succes/fiasco – og er bevidst om det? Giver du dem ansvar? Hvor? Hvordan? Hvor meget?
- Tænk alle medarbejderne igennem en-for-en...: *Hvor kan du give den enkelte mere selvstændigt ansvar, og hvad tror du, det vil gøre ved den enkelte?*
- **føler, at de har indflydelse på deres opgaver og ansvarsområde:**
 - Hvordan inddrager du dine medarbejdere i formuleringen af deres opgave?
 - Oplever dine medarbejdere, at de reelt har indflydelse på jobbet? *Hvad gør du konkret for at de skal få det?*
- **er i vækst – forretningsmæssigt og kompetencemæssigt:**
 - Hvordan vokser dine medarbejdere? Er det en tilfældig proces?
 - Er det synligt for medarbejderne, at de bevæger sig mod at kunne varetage et større ansvar, et mere attraktivt ansvarsområde, et mere selvstændigt ansvar, etc.? Tænk meget konkret!
- **har mulighed for at opnå arbejdsmæssigt advancement gennem deres præstationer, hvis de vil:**
 - Hvordan stiller din virksomhed sig til rådighed for medarbejdere, der ønsker at avancere? Nogle er bange for at miste nøglemedarbejdere – andre udnytter at mange medarbejdere motiveres ved at arbejde i et miljø, der giver mange personlige muligheder. Evnen til at få den menneskelige kapital til at yngle er en helt igennem motiverende trumf for en virksomhed.
 - *Oplever dine medarbejdere, at du vil investere din tid og dine ressourcer i*



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

deres personlige og karrieremæssige udvikling?

Motivation – ikke ”forkælelse”

Det engelske ord for at forkæle hedder ”spoil” (= at ødelægge) og kan være en fin illustration af udfordringen til ledere for moderne videnmedarbejdere, som mange af vores jo er. Man opnår ikke sine medarbejders commitment ved at *forkæle* dem. Forkælelse vil blot ødelægge dem. Medarbejdere vil trives og være motiverede, når de udfordres og bliver brugt rigtigt!

Litteratur

Et par gode bøger, som arbejder med temaet:

Per Oxvig-Østergaard: **Motivation – vejen til større resultater** (Børsen 2000)

Bason, Csonka og Ejler: **Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejdere** (Børsen 2003)

Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Hjælp til motivations-proces

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i motivationsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation – og derved motivation!
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer ultimo april 2008.

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et geniale ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.

