

MOTIVATION

Hvad er motivation?

”At motivere er en proces, som skaber og fastholder en målrettet adfærd, der i sidste ende skal resultere i, at en person præsterer noget bestemt.”

Indhold

Motivationsteori: 9 faktorer der motiverer	3
Advarsel: 13 tegn på at din bedste medarbejder er på vej væk	7
6 ledelsesredskaber der motiverer mere end løn	9
10 måder du kan motivere dine medarbejdere på	12
Motivationsteorierne - en kort beskrivelse	16
Advarsel: Derfor flygter dine medarbejdere	20

Motivationsteori: 9 faktorer der motiverer

Der er utallige teorier om, hvad der motiverer mennesker. Her får du overblik over de klassiske og nyere teorier og hvilke ni faktorer, der ud fra disse teorier, motiverer på arbejdspladsen.

Af: Peter Holdt Christensen, Copenhagen Business School

Ordet motivation har rødder i de latinske ord motio, moveo, movus og motivus, der genfindes i mobilitet, motion og motor og kan oversættes til bevægelse, sætte i bevægelse eller en bevægende årsag.

Motivation på arbejdspladser, og dermed interessen i at ville sætte mennesker i bevægelse, er et mere end hundrede år gammelt og veludviklet forskningsfelt, som rummer mange forklaringer på, hvad motivation er, og hvorfor og hvordan mennesker på arbejdspladser motiveres.

Der er således mange teorier om, hvad og hvorfor mennesker sættes i bevægelse. Eller med andre ord, hvad der motiverer.

De klassiske motivationsteorier er:

- Behaviorismen
- Økonomiske incitamenter
- Behovsteorier
- To-faktor teorien
- Rimelighedsteorier
- Forventningsteorien
- Jobdesignmodellen
- Selvbestemmelsesteorien
- Målsætningsteorien.

Derudover er en række andre og nyere motivationsteorier:

- Psykologisk reaktans
- Commitment
- Engagement
- Normbaseret motivation
- Meningsfuldhed i arbejdet
- At gøre noget for andre.

9 faktorer der motiverer på arbejdspladsen

Det kan være vanskeligt at holde styr på de mange teorier, og de motivationsfaktorer de hver især fremhæver som vigtige.

Her kommer - på tværs af de mange teorier – et sammenkog på ni faktorer af, hvad der motiverer mennesker på arbejdspladsen:

- Autonomi og medbestemmelse
- Gennemslagskraft
- Ressourcer til rådighed
- Passion
- Prosocial adfærd
- Præstation
- Rimelighed
- Socialt tilhørsforhold
- Transparens.

Autonomi og medbestemmelse

Autonomi og medbestemmelse handler om individets muligheder for (i nogen grad) at have indflydelse på, hvordan og hvornår arbejdet skal udføres, og for i øvrigt også at blive inddraget – eller hørt – i beslutninger, som vedrører individets adfærd på arbejdspladsen.

Autonomi er en velbeskrevet motivationsfaktor inden for forskningen, og genfindes bl.a. i to-faktor-teorien, jobdesignmodellen og selvbestemmelsesteorien.

Gennemslagskraft

Gennemslagskraft beskriver individets overbevisning om sin egen betydning på arbejdspladsen. På arbejdspladser risikerer individer at forsvinde i organisatoriske strukturer og dermed miste overbevisningen om, at deres arbejdsindsats betyder noget.

Denne udfordring genfindes i forventningsteorien og i diskussionen af, hvordan tvivlen, om hvorvidt ens arbejdsindsats gør en forskel, kan føre til social dovenskab. Derfor handler motivation bl.a. om hos individet at etablere en oplevelse af gennemslagskraft.

Ressourcer til rådighed

Ressourcer til rådighed beskriver arbejdssituationer, hvor individet bliver understøttet

i sit arbejde. Det handler ganske enkelt om, at de nødvendige jobressourcer er til rådighed, og at der ingen utilfredshed er.

Passion

Passion er en paraplybetegnelse for at se arbejdet som et kald, individets grundlæggende behov for selvaktualisering og ønsket om faglige udfordringer i arbejdet. Dermed er passion et ønske om at kunne fordybe sig i sit arbejde, fordi individet fagligt brænder for dette arbejde. Passionen for arbejdet er et vigtigt element i bl.a. selvbestemmelsesteorien og forskningen i engagement.

Prosocial adfærd

Prosocial adfærd beskriver individets ønske om med sin arbejdsindsats at række ud over selve arbejdet og sig selv, og dermed enten hjælpe andre i de nære omgivelser eller mere generelt bidrage til et højere formål i form af en bedre verden.

Præstation

Præstation handler om, at individet i sin arbejdsindsats ønsker at kunne præstere, og motivationen opstår, når individet oplever at præstere. Det handler bl.a. om at lykkes, hvilket kan understøttes gennem feedback og dermed positivt påvirke individets subjektive mestringsevne. Præstation genfindes bl.a. i jobdesignmodellen, selvbestemmelsesteorien og målsætningsteorien.

Rimelighed

Rimelighed beskriver individets oplevelse af at blive behandlet på en fair måde. Der er altså tale om en motivationsfaktor, som beror på individets subjektive vurdering. Rimelighed er en motivationsfaktor, da den giver individet sikkerhed om, ikke – sammenlignet med andre – at blive snydt.

Socialt tilhørsforhold

Socialt tilhørsforhold er – ligesom autonomi – en af de mest fremtrædende motivationsfaktorer inden for forskningen. Her er de fleste enige om, at mennesker er sociale væsner, og derfor er det – også på arbejdspladsen – nødvendigt for individet at få opfyldt sine sociale behov. Arbejdspladsen kan understøtte dette på flere forskellige måder; fx kan åbne kontorlandskaber og den daglige frokost med kollegerne bidrage til at opfylde individets sociale behov.

Transparens

Transparens beskriver for det første individets behov for at opleve en vis forudsigelighed i og sikkerhed ved arbejdsopgaverne. Det genfindes bl.a. i behaviorismen, hvor individet under påvirkning af en bestemt stimulus over tid opnår sikkerhed for, hvilken adfærd der skal udvises. For det andet understøtter transparens individets motivation, når individet oplever en balance mellem, hvad der ydes, og hvad der modtages i modsætning til rimelighed, er transparens således en absolut motivationsfaktor.

Et sammenkog af forskningens hundredårige historie

De ni motivationsfaktorer er et bud på – ud fra motivationsforskningen mere end hundrede-årige historie – hvad og hvorfor mennesker på arbejdspladser motiveres. Dermed er det naturligvis også en forsimpning, men heldigvis rummer de mange motivationsteorier hver især masser af viden, som kan bruges til at forstå, forklare og forbedre motivation på arbejdspladser. Og motivationsforskningen fortjener i høj grad at blive læst, diskuteret og anvendt. Den kan nemlig gøre en forskel.

Advarsel: 13 tegn på at din bedste medarbejder er på vej væk

Hvis du vil beholde din bedste medarbejder, er det nogle tegn, du skal holde øje med. Læs her om, hvad du skal være opmærksom på, hvis du tror din bedste medarbejder er på nippet til at søge nyt arbejde, og om hvad du kan gøre for at undgå det.

Af: Simone Stengaard, Lederweb

Mange ledere opfatter det at komme for sent og have flere sygedage som tegn på, at den dygtige medarbejder er på vej væk. Men det er ikke nødvendigvis de signaler, din medarbejder sender, når hun er på vej væk.

13 tegn, du som leder kan være opmærksom på

Din medarbejder:

- Byder ind med færre forslag på møder
- Er tøvende med at binde sig til længerevarende projekter
- Opfører sig mere reserveret og stille
- Er ikke interesseret i, om arbejdspladsen klarer sig godt eller ej
- Viser mindre interesse i at leve op til lederens forventninger end før
- Undgår sociale arrangementer
- Er knap så innovativ
- Laver kun det arbejde, der forventes og tager ikke ekstra opgaver
- Undgår at deltage i uddannelse eller kurser
- Melder sig ikke længere som frivillig fx til festudvalget
- Overskrider deadlines
- Begynder at ændre tøjstil. Medarbejderen tager pænere tøj på for at være klar til jobsamtaler, eller er ligeglad med sin fremtoning på arbejdspladsen, fordi hun allerede har besluttet sig for at sige op
- Besvarer telefonopkald væk fra kontoret over en længere periode.

Sådan fastholder du din bedste medarbejder

Hvis du har lagt mærke til flere af de nævnte tegn, er der stor risiko for, at din medarbejder er ved at finde sig et andet arbejde. Det er dog ikke nødvendigvis for sent at forsøge at fastholde medarbejderen. Følgende fem råd kan både hjælpe dig med at fastholde dine gode medarbejdere og være med til at forebygge, at de søger væk.

1. Sørg for at have god kontakt til dine medarbejdere

God kontakt gør det nemmere at stille spørgsmål som: "Jeg har bemærket, at din motivation er forandret. Har du lyst til at tale om det?" Ved at kunne stille sådanne spørgsmål vil du lettere og hurtigere kunne afværge utilfredshed hos dine bedste medarbejdere. Ved at vise interesse for deres person forebygger du også, at de søger væk.

2. Husk, hvad det koster at lære en ny medarbejder op

Hver gang en medarbejder forlader arbejdspladsen, koster det penge. Der skal bruges tid på at rekruttere og oplære en ny medarbejder. Og imens må de tilbageværende medarbejdere bruge tid på også at dække eksmedarbejderens opgaver. Når den nye medarbejder er fundet, skal der bruges tid på at lære vedkommende op.

3. Forskelsbehandl

Du har sikkert lært, at det er vigtigt at behandle dine medarbejdere ens. Men ligesom private virksomheder giver deres vigtigste kunder privilegier, skal du også behandle din bedste medarbejder anderledes end de andre. Fx ved at give hende den opgave, hun ønsker. Det viser, at du værdsætter hende og hendes arbejde. Det er også en god ide at sørge for, at dine medarbejdere føler, at deres arbejde er meningsfuldt og udfordrende. Ved lejlighedsvis at få en føling med medarbejdernes arbejdsmotivation kan du hjælpe umotiverede medarbejdere med at få meningen tilbage.

4. Hold fastholdelsessamtaler

Under samtalerne taler du med dine medarbejdere om, hvad der skal til for at de bliver i jobbet. Det er vigtigt at tale om, hvorvidt der er overensstemmelse mellem jobbeskrivelsen og det faktiske job. Hvis medarbejderen føler, hun blev ansat til at lave noget andet, end det hun gør, kan det være en grund til at søge væk.

5. Hold øje med dine bedste medarbejderes privatliv

Ved at vide, hvad der sker privat, kan du støtte medarbejderen på arbejdspladsen og lettere sørge for, at medarbejderen føler sig motiveret til at gøre et godt stykke arbejde, selvom der måske er problemer på hjemmefronten. Sørg derfor for at vide, om medarbejderen er ved at blive skilt, har syge børn eller på anden måde har problemer i sit privatliv.

6 ledelsesredskaber der motiverer mere end løn

Mange medarbejdere motiveres ikke af lønforhøjelser og bonusordninger. De vil have meningsfulde opgaver og medbestemmelse. Læs om seks ledelsesredskaber, du kan bruge til at understøtte motivationen hos dine medarbejdere.

Af: Anne Kathrine Kirk Bebe, Ukon | Morten Kusk Fogsgaard

Forskning peger på, at kreativt og innovativt arbejde er drevet af medarbejdernes interesse for opgaven, men mange ledere i videnstunge organisationer bruger stadig økonomiske belønningssystemer som primær motivationsfaktor. Det hæmmer den indre motivation og går ud over medarbejdernes produktivitet og kvaliteten af deres arbejde.

Indre vs. ydre motivation

Man skelner traditionelt mellem indre og ydre motivation:

Indre motivationsfaktorer er fx medarbejderens egen lyst og interesse for opgaven, eller at opgaven på andre måder understøtter medarbejderens identitet.

Ydre motivationsfaktorer er fx lønforhøjelser, bonusordninger og lignende økonomiske belønningssystemer. Det kan også være sammenlignende evalueringer eller andre kontrolformer.

En af de stærkeste indre motivationsfaktorer er, når medarbejderne oplever deres arbejde som meningsfyldt. Det sker, når medarbejdernes fortælling om sig selv kan trives under organisationens tag.

Din opgave som leder er derfor at støtte medarbejderne i at koble deres egne behov og interesser med organisationens. Det kræver, at du forholder dig nuanceret til, hvad der motiverer og driver dine medarbejdere, og hvad der fremmer deres kreativitet og trivsel.

Den amerikanske motivationsteori Self-Determination Theory giver et bud på, hvordan du som leder kan opsætte rammer, der beforder meningsfuldt arbejde.

Teorien ser motivation som et kontinuum, hvor amotivation og indre motivation ud-

gør polerne. I spændet mellem den indre motivation og amotivation ligger den ydre motivation.

Graden af motivation afhænger af, i hvor høj grad det sociale miljø understøtter medarbejdernes tre grundlæggende behov:

- (1) behovet for autonomi
- (2) behovet for at føle sig kompetent
- (3) behovet for relationer

De seks ledelsesredskaber

Din ledelsesopgave er at skabe de rette rammer, der opfylder de tre behov. Det kan du gøre med disse seks ledelsesredskaber:

1. Stil åbne spørgsmål

Når du stiller åbne spørgsmål og inkluderer medarbejderne i løsningen af vigtige problemstillinger, understøtter du medarbejdernes behov for autonomi og for at føle sig kompetente. Det er derfor essentielt, at du inviterer til dialog og fælles undersøgelse i løsningen af komplekse problemstillinger. På den måde bliver medarbejdernes perspektiver og idéer sat i spil, og de oplever at være involveret i processen. Men det kræver mod af dig som leder at give slip på en del af din kontrol – til at bevæge dig væk fra ekspertrollen og mod en mere faciliterende rolle.

Læs mere: [En god leder stiller gode spørgsmål](#)

2. Lyt aktivt og anerkendende

Når ledelsesopgaven er karakteriseret ved samarbejde og dialog, og medarbejderne er en del af løsningen, er det vigtigt, at du som leder lytter aktivt og anerkender medarbejdernes perspektiv. Det understøtter både medarbejdernes behov for relationer og deres følelse af kompetence.

Læs mere: [Lyt for at forstå ikke for at svare](#)

3. Tilbyd medbestemmelse

Du skal tilbyde medarbejderne medbestemmelse inden for de givne rammer, og deres ansvar og bidrag skal tydeliggøres. Ved at involvere medarbejderne i løsningen af komplekse problemstillinger understøtter du behovet for autonomi. I kan fx i fællesskab drøfte, hvordan I håndterer en fremtidig udfordring for organisationen eller afdelingen. Du kan underbygge det ved at stille åbne spørgsmål.

Læs mere: [Kunsten at inddrage medarbejderne](#)

4. Skab en positiv feedbackkultur

Behovet for autonomi og følelsen af kompetence kan også understøttes ved, at du skaber en positiv feedbackkultur, hvor du anerkender medarbejdernes initiativ. Feedbacken skal være faktuel og ikkedømmende i forhold til de givne problemstillinger.

Du skal give medarbejderne anerkendelse og ros, som ikke er kontrollerende. Det vil for eksempel virke kontrollerende og demotiverende, hvis du kommer med feedback af typen: "Godt, du gjorde, som jeg sagde, du skulle". I stedet skal du som leder anerkende engagement, selvstændigt initiativ og ekstraordinære indsatser og dosere anerkendelsen i et passende omfang.

Læs mere: [At give og modtage konstruktiv feedback](#)

5. Dyrk talentudvikling og videndeling

Det kan også være et fornuftigt træk at dyrke talentudvikling og videndeling, så du understøtter kompetenceudvikling og autonomi hos medarbejderne. Her skal du dog være opmærksom på, om medarbejderne selv har et ønske om personlig og professionel udvikling. Er dette tilfældet, vil tilbuddet om efteruddannelse være en indre motivationsfaktor.

Der kan opstå en ledelsesmæssig udfordring, da det kan være svært at koble organisationens strategiske behov for kompetenceudvikling meningsfuldt sammen med medarbejdernes indre motivation herfor. Hvis medarbejderne omvendt ikke har et udpræget ønske om efteruddannelse, vil efteruddannelsesmuligheder tage karakter af ydre belønning, hvilket kan virke kontrollerende og demotiverende.

Læs mere: [Overlev talentudviklingens minifelt](#)

6. Minimér ydre, adfærdsregulerende kontrol

Du skal minimere brugen af ydre, adfærdsregulerende kontrol som eksempelvis bonusordninger og sammenlignende evalueringer, da det har begrænset værdi. Det er et af kerneprincipperne bag Self-Determination Theory, idet den indre motivation undermineres, når du bruger ydre motivationsfaktorer. Det er ikke kun medarbejderne, der taber ved det. Organisationens samlede performance daler.

Læs mere: [Mindre kontrol giver mere videndeling](#)

10 måder du kan motivere dine medarbejdere på

At kunne motivere dine medarbejdere, og ikke mindst dig selv, er en evne, der er med til at skabe resultater for organisationen. Motivér til arbejdsglæde, og din arbejdsplads bliver ikke bare et rarere miljø at befinde sig i - det øger også effektiviteten. Læs ti måder du kan motivere dine medarbejdere på.

Af: Arlette Bentzen, Arbejdsglæde.nu

En glad medarbejder er mere effektiv end én, der ikke er det. Det viser flere undersøgelser. Udover den klare fordel, der er ved godt humør, god stemning og omgangstone, har du som leder også noget at vinde økonomisk, ved at fokusere på dine medarbejders arbejdsglæde. Arbejdsglæden kan nemlig aftegne sig positivt på budgetterne, både på grund af mere effektiv arbejdskraft, men også på grund af lavere sygefravær.

Her er samlet 10 tips fra forskellige eksperter til, hvordan du kan motivere dine medarbejdere og skabe mere arbejdsglæde i hverdagen.

1: Behandl dine medarbejdere som mennesker – ikke “kun” som medarbejdere

Respekter at alle er forskellige og vis medarbejderen, at du forstår ham/hende. Hvis du kender dine medarbejdere godt, kan du nemmere være fleksibel i forhold til deres personlige situation.

Hvis en medarbejder oplever at blive set og hørt, vil de uden tvivl yde mere, når der er brug for det.

Der bliver talt en del om work-life balance. Og det er vigtigt at have balance i det regnskab, så respekter dine medarbejders privatliv. Hvis du fx er fleksibel omkring arbejdstider, vil det komme mangfoldigt igen.

[Læs mere om work-life balance her](#)

2: Ros dine medarbejdere – og tilbyd dem feedback

Alle kan rose alle, men der er ikke noget bedre end at få ros af chefen. Ros medarbejderen personligt eller ros offentligt foran alle. Det vigtigste er ganske enkelt, at du husker at rose.

Ros og anerkendelse virker opmuntrende og kan løfte stemningen på arbejdspladsen. Du skal dog huske, at ros skal være ægte – du må kun rose, hvis der er noget at rose for. Ellers virker det, som det er, nemlig påtaget. Ros kun, hvis medarbejderen har fortjent det. Ros din medarbejder for noget han/hun virkelig har gjort godt, og vær konkret med, hvad du roser for.

Tilbyd også løbende at give dine medarbejdere feedback. Vent ikke til den årlige MUS, men hav et system, så du mindst fire gange om året får talt med hver enkelt af dine medarbejdere. Spørg dem, om de er glade og spørg om de har brug for feedback eller måske hjælp.

[Læs mere om, hvordan du roser medarbejdere](#)

3: Vær selv glad – vær et godt eksempel

Som leder er det vigtigt, at du viser vejen. En leder skal jo netop “gå foran” og være det gode eksempel. Lederens humør og stemning smitter af på hele organisationen. Venlighed og positiv stemning gør arbejdet lettere hele vejen rundt.

[Læs mere om humor og ledelse](#)

4: Sørg for at opmuntre til pauser i løbet af dagen

Mange tror, at jo flere timer man arbejder, jo mere får man lavet. Men det er vigtigt at huske, at alle har brug for pauser, for at kunne yde optimalt. Pauser giver et afbræk fra arbejdsopgaverne og ny energi til hjernen.

En undersøgelse omkring produktivitet viser, at du i det lange løb er mere produktiv ved en 40 timers arbejdsuge end ved en 60 timers arbejdsuge. De, der arbejdede 60 ugentlige timer var mere produktive i fire uger, herefter faldt produktiviteten til lavere niveau end dem, der arbejdede 40 timer hver uge. Har medarbejdere mange overarbejdstimer eller restferie, kunne du fx opmuntre dem til at holde ferie.

[Læs mere om pauser på arbejdet her](#)

5: Fejr jeres succeser

Hvis dine medarbejdere skal yde deres bedste, er det vigtigt, at de føler, at deres arbejde nytter noget – at de gør en forskel – at de føler, at de skaber resultater. Hvis du konstant fortæller, at I er bagud, og at de skal arbejde hurtigere og mere effektivt, vil de ikke føle, at de er gode nok.

En god måde at vise dine medarbejdere, at de gør et rigtig godt arbejde, er ved at fejre de små succeser. Ikke kun én gang årligt men alle de små sejre, der er i hverdagen. En afdeling, der har givet den en ekstra skalle, en medarbejder der har hjulpet en kollega, en IT-fejl der blev løst osv. Brug fx jeres afdelingsmøder til at dele disse succeser med hele afdelingen – gør succeserne synlige.

[Læs mere om, hvordan I lærer mere af jeres succeser](#)

6: “Fejr” jeres fejl

Mange steder stræber man efter at have en 0-fejls kultur. Men vi er mennesker, og vi laver af og til fejl. Hvis en medarbejder laver en fejl, bør det være kutyme at han/hun åbent kan fortælle dig om det, og efterfølgende dele det med kollegerne, så alle kan lære af fejlen. Og vi kan kun lære af de fejl, der sker, hvis vi åbent og ærligt kan tale om dem. De fejl, der bliver skjult for andre i organisationen, vil gentage sig igen og igen. Så hvis I “fejrer” jeres fejl, vil I på længere sigt lave færre fejl og være mere innovative.

7: Giv folk ansvar/frihed

De ledere, der giver medarbejderne ansvar, får gladere medarbejdere. For det første fordi medarbejderen føler sig som en vigtig brik i organisationens udvikling. Men også fordi medarbejderen føler, at han/hun har indflydelse på resultaterne, og når vi føler, at vi skaber meningsfulde resultater bliver vi gladere, og når vi er gladere, bliver vi mere engagerede, produktive, kreative, motiverede, innovative m.m.

Det er din opgave som leder at vise tillid og at formidle, at hver eneste medarbejder har en vigtig rolle for organisationen.

8: Stop forkert adfærd

Mange arbejdspladser har dem – dem der brokker sig konstant over alt og alle – uanset om der er en god grund eller ej. Og de gør det på en irriterende, destruktiv måde. I stedet for at påpege problemer konstruktivt, brokker de sig højlydt over organisationens fejl og mangler. Nogle “brokkehoveder” bruger i stedet al deres energi på at

nedgøre andre og sprede rygter om dem. Mange af disse mennesker er faktisk ikke opmærksomme på, hvilken negativ indflydelse de har på deres kolleger. Negativ adfærd skader arbejdsklimaet og arbejdsglæden.

Derfor skal den slags adfærd stoppes. Hvis du som leder ikke skrider ind, accepterer du den. Du skal gøre det for din egen, de øvrige ansatte og for organisationens skyld.

Du bør først og fremmest tale med "brokkehovedet" – lad vedkommende forstå, hvad de signalerer og hjælp ham/hende med selv at få mere arbejdsglæde. Har du gjort alt, hvad du kunne for at hjælpe, og vedkommende nægter at ændre sig, så er sidste udvej at skille sig af med medarbejderen.

9: Kommunikation er nøglen

Når du kommunikerer åbent og lytter til dine medarbejders idéer, vil de føle sig mere som en del af organisationens udvikling, og det vil gøre dem mere motiverede. Jo mere du kan informere dine medarbejdere og involvere dem – jo bedre. Fortæl ikke blot dine medarbejdere, at din dør altid er åben, inviter dem ind.

Specielt i forandringsprocesser eller sparetider er det endnu vigtigere at være ude blandt medarbejderne. Hvis der sker en masse bag lukkede døre, vil det oftest medføre, at medarbejderne begynder at tolke, og typisk vil de tro det værste – at der bliver besluttet noget, der kommer til at gå ud over dem.

10: Ansæt de gladeste

Nogle gange sidder man som leder med to på papiret lige kompetente ansøgere til en stilling, og skal vælge, hvem der endeligt skal ansættes. Her er det værd at være opmærksom på ansøgernes humør og udstråling gennem samtalerne - og så gå efter den, der virker gladest. Det vil nemlig lette senere indlæring og tilpasning på arbejdspladsen.

[Læs, hvordan du holder den gode ansættelsessamtale](#)

Motivationsteoriene - en kort beskrivelse

Motivation kan både forstås som tilfredsstillelse af de menneskelige behov og mere procesorienteret med udgangspunkt i forventning, målsætning, belønning eller balance. Her får du en kort introduktion til de vigtigste tilfredshedsteorier og processteorier.

Af: Susanne Sørensen, Teknologisk Institut

Maslows behovspyramide

Ifølge Abraham Maslow arbejder vi for at tilfredsstille visse behov, som opstår i en bestemt rækkefølge. Når den ene type af behov er opfyldt, vil et andet og højere behov opstå. Behovene bliver således opfyldt i en bestemt rækkefølge, og de optræder i et hierarki af nødvendighed.

Hierarkiet af menneskets fem basisbehov er:

- **Fysiologiske behov:** De primære behov som vand, føde og ly.
- **Sikkerhedsbehov:** Behovet for at føle sig tryk og opleve stabilitet i fx sin arbejds-situation.
- **Sociale behov:** Behovet for at være sammen med andre mennesker og have ven-skaber, at have relationer, der er baseret på følelser.
- **Selvagtelsesbehov:** Behovet for at føle sig værdifuld og kompetent, at opnå selv-respekt og opnå anerkendelse fra andre.
- **Selvrealisering:** Behovet for at bruge sig selv, udfolde sin kreativitet og i det hele taget at fokusere på sine personlige udviklingsmuligheder og realisere disse.

Alderfers ERG teori

Alderfers ERG-teori er en viderebygning på Maslows behovsteori. Clayton Alderfer arbejder med tre behovstrin, som tilsammen dækker Maslows fem behovstrin. De tre trin er:

1. **Existence:** De grundlæggende behov svarende til Maslows fysiologiske behov og sikkerhedsbehov.
2. **Relatedness:** Behovet for relationer svarende til Maslows sociale behov.
3. **Growth:** Behovet for kreativ og produktiv udfoldelse svarende til Maslows selvrea-

liseringsbehov.

McClellands behovsteori

David McClellands behovsteori tager udgangspunkt i, at mennesker har forskellige behovsstrukturer.

Der er tre behov, som mennesker prægnes af i varierende grad som følge af individuelle påvirkninger under opvæksten. Størrelsen på disse behov kan ændres, hvis livsbetingelserne forandres. De tre behov er:

Afhængighedsbehov: Behov for sociale relationer og samhørighed.

Præstationsbehov: Behov for at præstere noget, gerne som den bedste.

Magtbehov: Behov for at have ansvar, træffe beslutninger og øve indflydelse.

Herzbergs tofaktor teori

Frederick Herzbergs tofaktorteori skelner mellem de faktorer i jobbet, der skaber tilfredshed, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed.

Motivationsfaktorer	Vedligeholdelsesfaktorerne
<ul style="list-style-type: none">• Jobbets indhold• Præstationsmuligheder• Ansvar• Indflydelse• Anerkendelse• Personlige udviklingsmuligheder• Muligheder for forfremmelse	<ul style="list-style-type: none">• Løn• Arbejdstid• Fynsegoder• Sociale forhold• Information• Fysiske forhold• Sikkerhed/tryghed

De faktorer, der skaber tilfredshed i jobbet, kaldes motivationsfaktorer, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed, kaldes vedligeholdelsesfaktorer.

Motivationsfaktorer

- Jobbets indhold
- Præstationsmuligheder
- Ansvar
- Indflydelse
- Anerkendelse
- Personlige udviklingsmuligheder
- Muligheder for forfremmelse

Vedligeholdelsesfaktorerne

- Løn
- Arbejdstid
- Fyresgoder
- Sociale forhold
- Information
- Fysiske forhold
- Sikkerhed/tryghed

Forhold, der skaber tilfredshed, skaber ikke automatisk tilfredshed, hvis de forbedres – men de skal være i orden for ikke at skabe utilfredshed. For at skabe tilfredshed skal du satse på motivationsfaktorerne.

Forventningsteorien

Forventningsteorien tager udgangspunkt i, at menneskers adfærd er styret af personlige forventninger om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats.

Antagelsen er, at mennesket vil vælge de handlinger, der medfører de relevante resultater, og som giver de største belønninger.

Målsætningsteorien

I målsætningsteorien er mål den vigtigste motivationsfaktor. Mennesket motiveres af at blive stillet over for mål, der er udfordrende, men også opnåelige.

Mennesker gør de ting, som de bliver målt på – specielt hvis der er knyttet en belønning eller straf til henholdsvis at opfylde eller ikke at opfylde målet.

I denne teori er det ikke så meget målene i sig selv, der motiverer, men mere udsigten til at få et personligt udbytte for eksempel i form af udvikling og velvære.

Belønningsteori

Antagelsen er, at adfærd, som belønnes, vil blive gentaget. Omvendt vil adfærd, som straffes, blive undgået.

At motivere bliver derved et spørgsmål om at kunne identificere de aktuelle behov og give de rigtige belønninger.

Balanceteori

Antagelsen bag balanceteorien er, at forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre opnår.

Mennesker vil ikke kun sammenligne forholdet mellem deres egen indsats og den modtagne belønning. Mennesket vil typisk sammenligne sig med andre i en tilsvarende situation.

Hvis en person vurderer, at der ikke er retfærdighed, vil vedkommende forsøge at skabe balance ved at påvirke størrelserne på indsats og belønning enten for sig selv eller for de personer, man sammenligner sig med.

Advarsel: Derfor flygter dine medarbejdere

Husker du at sige godmorgen til dine medarbejdere, er du tilgængelig, og engagerer du dig i sociale aktiviteter på arbejdspladsen? Her får du ti lidt mere utraditionelle bud på, hvorfor dine medarbejdere søger væk, og hvad du kan gøre for at undgå det.

Af: Thomas Kantsø, Djøf

Ofte opdager du først, at din medarbejder er på vej væk i det sekund, opsigelsen lander på dit bord. Og så er det for sent at forsøge at fastholde hende. Hvis du vil fastholde din dygtige medarbejder, kræver det en indsats.

Tal med din medarbejder

Ledere og medarbejdere skal blive bedre til at tale sammen. Men det er lederen, der i kraft af sin position, må være den store, vise vejen og tage initiativ til dialog. For det er svært for mange medarbejdere at tage initiativet til en svær samtale. De søger hurtigt videre, fordi de kan. Fordi der er stor mobilitet på arbejdsmarkedet lige nu, og fordi de tør.

Så kære leder, spørg. Får du ikke noget svar, så spørg igen. Sig tak for svar, og indbyd til flere svar. Det er det bedste middel, hvis du vil holde på dine medarbejdere.

Du kan altid slå op på side to i en hvilken som helst ledelsesbog og læse, at du skal være god til at sætte retning, holde hovedet koldt, være en god rollemodel, være dit ansvar værdig osv. De følgende ti punkter er de mere utraditionelle bud, hvor du kan sætte ind med det samme, så begynd i dag.

1. Du skifter hele tiden mening

Det er vigtigt at give et arbejdsrum, der ikke dagligt ændrer sig. Alt for mange medarbejdere giver op i den informationsstrøm, der kommer fra deres leder. Selvom det ikke altid er nemt, så giv konkrete beskeder. At sætte retning og blive ved den retning, er stadig en lederdyd. Og det efterspørger mange medarbejdere.

2. Du taler ikke pænt

Ingen medarbejder gider arbejde for en leder, der taler grimt. Er du leder, skal du gøre dig umage med at overholde takt, tone og god opdragelse. Du kan ødelægge en medarbejders dag ved ikke at sige godmorgen eller farvel. Det lyder banalt, men det gør det ikke mindre vigtigt.

3. Du bakker ikke op

Din medarbejder kan blive så træt af sin arbejdsplads, at hun vælger at søge væk i stedet for at give det en chance til. Også selvom du som leder kan være nok så god.

Hjælp dine medarbejdere med at navigere, bak dem op, og vis, at de altid kan komme til dig. Det får dem til at blive i deres job. Dine medarbejdere har også selv et ansvar. De kan ikke gå rundt på arbejdspladsen og tale grimt om dig. Hvis de forventer, at du støtter op ubetinget, så skal medarbejderne også være loyale.

4. Du har ikke fokus på udvikling

Dygtige medarbejdere vil udvikles. Sætningen ingen udvikling = afvikling, er måske en overdrivelse, men i dette tilfælde fremmer den fint forståelsen. Giver du ingen udvikling til dine medarbejdere, så siger de op.

Ledere skal blive bedre til at lave tydelige udviklingsforløb, særligt på de arbejdspladser hvor der ikke er et stort forkromet talentprogram. I det øjeblik din medarbejder ikke er i et forløb, føler hun sig som en arbejdshest og vil søge videre.

5. Du overbebyrder din medarbejder

Arbejdssky medarbejdere er ikke dem, man møder flest af. Men vi er nu en arbejdsstyrke, der i mange år har fået tudet ørerne fulde af, at der skal være sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv.

Dine medarbejdere ved godt, at man bliver syg af et urealistisk arbejdspress. Det gider man ikke. Mange ledere siger, at de ikke kan læse medarbejdernes tanker, og at det er medarbejderne, der skal sige fra.

Du skal gå til medarbejderne og spørge jævnlige ind til deres arbejdsmængde. De kommer sjældent til dig. Du får point på lederkontoen, du fremstår med overskud, du interesserer dig og vigtigst af alt, du forhindrer stress og udbrændthed.

Hvis dine medarbejdere har svært ved at svare på, om de arbejder for meget, så bed dem om at opstille et skema med alle arbejdsopgaver, og skriv timeantal på. Det er umuligt at prioritere opgaver, hvis du ikke ved, hvor meget tid dine medarbejdere bruger på deres opgaver.

6. Du er ikke tilgængelig

Sørg for at besvare dine mails, tage din telefon, når du ikke er i møde og ellers gøre det tydeligt, hvornår dine medarbejdere kan få fat på dig. Så forhindrer du meget nemt, at dine medarbejdere smutter, fordi de er trætte af ikke at kunne få fat i dig.

7. Du er ikke anerkendende

Ingen medarbejder gider have en leder, som notorisk stiller kritiske spørgsmål. En leder skal give retning, nogen vil kalde det ordrer, andre mere situationsbestemt ledelse. En leder skal balancere mellem ris og ros. Det går galt, hvis du ikke gør dig umage. Det handler om måden, du gør det på.

Husk på, at dygtige medarbejdere, som kender deres markedsværdi, ikke gider dårlig ledelse. De leder efter den næste bedste leder og bliver i det job, hvor der er rart at være. Men misforstå ikke. De vil gerne have retning og rammer. De skal bare formuleres ordentligt.

Ærlighed, tydelighed og retfærdighed kan med fordel kombineres, når du skal give en opgave videre.

Du behøver ikke være uddannet coach, men læn dig op af den meget brugbare teori, der gemmer sig bag coachende og anerkendende kommunikation. Det skaber en god feedbackkultur, hvilket fastholder dygtigere medarbejdere. At arbejde i et interesseret og anerkendende miljø er måske den vigtigste kilde til fastholdelse.

8. Lønnen matcher ikke medarbejderens værdi

Det er den kedelige fætter på listen. Men den er ikke til at komme udenom. Får din medarbejder ikke den løn, hun synes, hun er værd, kigger hun sig om efter noget andet.

Er der mulighed for det, så beløn dine medarbejdere. I pakken er måske uddannelse, løn, ferie, frihed, flex – spørg, hvad medarbejderne har brug for, og se, om I kan mødes.

Du har ikke altid mulighed for at give mere i løn. Men du skal vide, at i det øjeblik du

lukker for kassen, kigger medarbejderen sig om. Det tager dem tre sekunder mere at finde deres markedsværdi. De fleste ved, hvad alle deres venner tjener. Løn er blevet noget, som man taler åbent om. Derfor er det også lettere for medarbejdere i dag at fastslå egen markedsværdi.

Du kan som leder på samme måde være med til at undersøge din medarbejders markedsværdi. Måske kan I gøre det sammen. Brug LinkedIn og netværk. Synlighed og ærlighed klæder altid lønsnakken, og gør den mindre mystisk. Det fastholder dygtige medarbejdere.

9. Du forskelsbehandler

Hvis en medarbejder føler, at andre bliver favoriseret, så bliver det svært for dig at holde på medarbejderen.

Den er svær, fordi der her er tale om en følelse. Ofte er det svært for dine medarbejdere at sætte ord på. De kan sidde med en følelse af, at du ikke kan lide dem, uden at det nødvendigvis er rigtigt.

Sørg derfor for at fortælle hvorfor, når du roser en medarbejder. Hvis nogen bliver belønnet, så fortæl hvorfor. Så kan medarbejderen følge med. Du skal som leder både uddele ris og ros. Men rådet er, at du skal være god til at forklare hvorfor.

10. Mangel på humor

Ingen medarbejdere ønsker at arbejde et sted, hvor de ikke føler sig godt tilpas. Du kan komme langt med et smil, afslappethed, forståelse og en god snak om, hvad I har lavet i weekenden.

Det er ikke farligt at smalle talke med sine medarbejdere. Det tager lidt tid, men den tid er givet godt ud. Hvis der først er dårlig stemning, er det svært at genetablere. Men det kan sagtens lade sig gøre.

Tag med til julefrokosten, vis, at du er glad, et helt menneske og måske god til at danse. Social kontakt, samtaler og interesser har aldrig skadet på fastholdelsen af medarbejdere.

Artiklerne her er et udpluk af de mest læste artikler om motivation på [Lederweb](#)