

6 ledelsesredskaber der motiverer mere end løn

13.02.15

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 Morten Kusk Fogsgaard, cand. psych. ErhvervsPhD-stipendiat i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og partner og chefkonsulent i konsulenthuset UKON, og Anne Kathrine Kirk Bebe, cand.psych. fra Aarhus Universitet

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.

Læs mere:

[Motivationsteoriene - en kort beskrivelse](#)
www.selfdeterminationtheory.org

Styrk den indre motivation

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 SelfDetermination 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 udgør 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 facilitere de rette sociale og kontekstuelle betingelser, 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 indsats 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 minefelt](#)

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](#)

Referencer:

De seks redskaber er udarbejdet med inspiration fra: Bebe, A.K.K. (2014). Motiverende lederskab. En analyse af Self-Determination Theory i en ledelsesontologisk kontekst.

Hein, H. (2009). Motivation – Motivationsteori og praktisk anvendelse. København: Hans Reitzels Forlag.

Christensen, P.H. (2013). Motivation i organisationer. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hildebrandt, S. (2011). Ledelse ifølge Hildebrandt – Det handler om menneskelige relationer. København: Libris

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), pp. 68-78.

Elmholdt, C., Keller, H.D & Tanggaard, L. (2013). Ledelsespsykologi. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Stone, D.N., Deci, E. & Ryan, R. (2008). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. Downloaded d. 25. april 2014 på www.selfdeterminationtheory.org

Læs mere:

[Styrk præstationerne med AMO teorien](#)

[Forskning: 4 måder at styrke motivationen på](#)

[Sådan skaber du klarhed om kerneopgaven](#)