

Guide fra

# LEDERNE

## Motivationsguide

Få viden og værktøjer, du kan  
bruge direkte i din hverdag

# LEDERNES GUIDE OM MOTIVATION

I guiden her får du viden og råd om motivation i en overskuelig form. Du kan bruge guiden direkte i din hverdag, og samtidig får du inspiration til at reflektere over, hvad motivation er, og hvem der har ansvaret for, at medarbejderne er motiverede. Derfor er der både løbende tekst, gode råd og refleksionsspørgsmål.

Guiden er blevet til i samarbejde med mangeårig konsulent og underviser i Ledernes Kompetencecenter Tudi Langkjær Larsen og bygger blandt andet på hendes daglige samtaler med ledere.

Vi tror på, at ledere inspireres af hinanden, derfor får du også fortællinger fra ledere, der har gode erfaringer med at motivere sig selv og deres medarbejdere.

Guiden er delt op i to. Den ene del handler om, hvordan du motiverer dine medarbejdere, den anden del handler om, hvordan du motiverer dig selv. For hvis du ikke selv er motiveret som leder, kan du være sikker på, at dine medarbejdere heller ikke bliver det.

God læselyst!

# INDHOLD

## DEL I: MEDARBEJDERNES MOTIVATION

Derfor er motivation vigtig i forhold til ledelse af medarbejdere . . . . .	5
Hjælp medarbejderne med at motivere sig selv . . . . .	5
Kend dine medarbejdere . . . . .	6
Kend dig selv . . . . .	7
Vær nysgerrig – stil spørgsmål . . . . .	7
Gå fra ydre til indre motivation . . . . .	8
Motivér på distancen . . . . .	9
Find dit handlerum som leder . . . . .	12
Hvis dine medarbejdere er demotiverede . . . . .	13
Stil et "mirakelspørgsmål" . . . . .	13
<b>Lederberetning:</b> "Jeg kan ikke lave om på virkeligheden, men jeg kan hjælpe inden for rammerne" . . . . .	15
<b>Lederberetning:</b> "Det er nemt at motivere kopier af sig selv" . . . . .	17
<b>Lederberetning:</b> "Medarbejderne blev motiveret af at sejle deres egne skibe" . . . . .	18

## DEL II: DIN EGEN MOTIVATION

Hvad motiverer og demotiverer en leder? . . . . .	19
Kend dig selv . . . . .	20
Led opad . . . . .	22
Brug dit netværk . . . . .	22
Gør det, du er god til – eller noget helt nyt . . . . .	23
Tag hele dit liv med i ligningen . . . . .	23
<b>Lederberetning:</b> "Jeg er kun autentisk, hvis jeg er ærlig om, hvad der motiverer og demotiverer mig" . . . . .	25
<b>Lederberetning:</b> "Du bliver gennemskuet, når du fortæller en historie, du ikke selv tror på" . . . . .	26

**Redaktion, Lederne**

Katrine Aksfelt-Holm,  
Michael Uhrenholt,  
Helle Bruun Madsen

**Skribent**

Ulla Hinge Thomsen, journalist,  
Hinge Thomsen Kommunikation

**Faglig konsulent**

Tudi Langkjær Larsen,  
ledelseskonsulent og partner  
i den erhvervspsykologiske  
virksomhed Let's Grow People

**Udgivelse**

3. version, oktober 2020

## DEL 1

# MEDARBEJDERNES MOTIVATION

Motiverede medarbejdere løber med opgaven. De er med til at sætte mål og arbejde hen imod dem. De kommer energiske og glade på arbejde, præsterer og producerer, mens de er der, og tager ansvar. De har arbejdsglæde.

### **DERFOR ER MOTIVATION VIGTIG I FORHOLD TIL LEDELSE AF MEDARBEJDERE**

Arbejdsglæde handler for de fleste af os om både trivsel og præstation. Vi har brug for at have det godt, og vi har brug for at lykkes med det, vi laver, og at andre ser og anerkender vores indsats. Motivation er knyttet til følelserne, positive som negative. Vi går lidt firkantet sagt derhen, hvor vi bliver belønnet mest eller straffet mindst. Det betyder også, at vi er tilbøjelige til at gøre det, vi bliver målt på, fordi vi meget tydeligt mærker belønningen eller straffen fra andre dér.

Demotiverede medarbejdere gør i bedste fald blot det, de er nødt til at gøre. De hænger sig måske i reglerne og arbejder ikke et sekund mere, end de skal. I værste fald bliver de destruktive og arbejder imod. De hverken har eller spreder arbejdsglæde.

Med motiverede medarbejdere kan du nå dine mål, med demotiverede medarbejdere bliver det meget svært, og du risikerer at miste både deres og din egen arbejdsglæde undervejs. Du har altså brug for motiverede medarbejdere.

### **HJÆLP MEDARBEJDERNE MED AT MOTIVERE SIG SELV**

Som leder er du vant til at tage ansvar, og du kan have en forestilling om, at du også har ansvaret for at motivere dine medarbejdere. Du bliver jo målt på, om de arbejder hen imod jeres fælles mål. Så i en vis forstand

er det rigtigt, at motivation er en af de vigtigste ledelsesopgaver.

Men arbejdet med motivation handler ikke om at skabe motivationen for dine medarbejdere. Hvis du gør det, bliver du en slags forælder – det være sig kritisk eller omsorgsfuld – for dine medarbejdere. Du tager ansvaret fra dem og lader dem være 'børn' i jeres relation. Når voksne bliver behandlet som børn, reagerer de som børn. De lægger ansvaret fra sig, og det er hverken du eller medarbejderne tjent med. Desuden kommer du på et Sisyfos-job, fordi du skal skabe motivationen igen og igen, og det er ikke engang sikkert, at du rammer plet i forhold til, hvad du tror, der motiverer din medarbejder.

### **Overordnet kan man sige, at du skal:**

- Vide noget om motivation, så du kan genkende en motiveret eller demotiveret medarbejder.
- Forstå, hvad du selv bliver motiveret af, så du kan motivere dig selv og være en god rollemodel.
- Huske, at det, der motiverer dig som leder, ikke nødvendigvis er det samme som det, der motiverer dine medarbejdere.
- Så vidt muligt skabe de mest optimale organisatoriske rammer for medarbejderne.
- Sørge for, at dine medarbejdere arbejder mest muligt med deres styrker og kan se mening med deres arbejdsopgaver. Det er motiverende i sig selv.
- Hjælpe medarbejderne med at blive klarere på, hvad der motiverer dem.

Med den tilgang kan du som leder forvente, at medarbejderne gør en indsats for at lære sig selv at kende i forhold til egen motivation generelt og i forhold til, hvad der motiverer i bestemte situationer. Herfra er det så deres opgave at sige til og fra, hvis de ikke oplever at kunne skabe motivation i dagligdagen, og eventuelt bede om det, de har brug for.

Den måde, du bedst arbejder med motivation, er altså ved at hjælpe medarbejderne med at tage ansvar og motivere sig selv.

#### Det gør du blandt andet ved at:

- Observere og genkende det, der skaber motivation hos medarbejderne.
- Hjælpe medarbejderne med at sætte ord på deres behov og det, der driver dem.
- Sammen med dem at finde ud af, hvordan du bedst støtter dem i den forbindelse.

## KEND DINE MEDARBEJDERE

Mennesker er forskellige. Vi motiveres af forskellige ting, og vi motiveres af forskellige ting i forskellige livsfaser. Den supersælger, der motiveres af konkurrencen og 100 procents provision, mens han er ung, kan ændre prioriteter, når han stifter familie og får et huslån, han skal afdrage på; så er det måske i en periode vigtigere med tryghed i en fast løn end med suset ved at vinde store ordrer. Omvendt kan den medarbejder, som også er forælder, og hvis børn er ved at blive store og uafhængige, blive motiveret af nye faglige udfordringer i takt med, at der bliver mere luft på hjemmefronten. Du har derfor brug for løbende at lære dine medarbejdere at kende og blive ved med at være nysgerrig på, hvor de er i deres liv, og hvad de prioriterer lige nu.

#### HJÆLP DINE MEDARBEJDERE MED AT FINDE DERES VÆRDIER

Alle mennesker har et sæt værdier, bevidste eller ubevidste. Værdier er vores indre kompas – det, vi grundlæggende synes er rigtigt og forkert. For eksempel kan vedholdenhed, næstekærlighed, ydmyghed eller sandfærdighed være personlige værdier, vi lægger særlig vægt på. Vores værdier hører til kernen af, hvem vi er som personer. Prioriteter er til gengæld det, vi vælger at gøre i den nuværende situation. Her kan vi indimellem gå på kompromis med vores værdier, fordi situationen kræver, at vi ikke står stejlt på dem. Men prioriterer vi for

længe uden at tage hensyn til vores værdier, så kan vi blive stressede og føle os ikke autentiske eller moralsk afsporede.

Noget af det, der kan gøre os demotiverede, er, når vi ikke kan komme til at handle i overensstemmelse med vores værdier. Hvis du for eksempel har en værdi, der handler om punktlighed og ordentlighed, kan du blive demotiveret af at arbejde i et team, hvor de andres sløseri gør, at I aldrig kan aflevere opgaver til tiden. Omvendt kan den, der tvinges til at aflevere, før hun synes, noget er godt nok, blive demotiveret af at arbejde sammen med dig, fordi du insisterer på at aflevere til tiden, uanset kvalitet.



#### Når du vil kende dine medarbejders værdier, kan du spørge dem

- Hvad er dine personlige værdier, og hvordan kommer de til udtryk i dit arbejdsliv?
- Hvordan kan dine kolleger se, at det er de værdier, du står for?
- Hvornår oplever du, at der er modstrid mellem dine værdier og handlinger?

Du kan også lære dine medarbejders værdier at kende ved at se, hvad der sker, når de kommer under pres og herefter spørge ind til det. Det kan for eksempel være i forbindelse med aflevering af en opgave. Hvem bliver vred, når de andre ikke afleverer til tiden? Hvem bliver irriteret over at blive skyndet på, når de lige er midt i noget? Den første har sandsynligvis en stærk værdi om punktlighed, den anden er mere optaget af indholdet i opgaven.

Når du kender dine medarbejders værdier, ved du noget vigtigt om, hvad der motiverer og demotiverer dem. Det betyder ikke, at du altid kan give dem mulighed for at agere i overensstemmelse med deres værdier, men du har større viden at handle ud fra.

### **KEND DIG SELV**

Den største og næsten uundgåelige faldgrube, når vi arbejder med andres motivation er, at vi kommer til at tage udgangspunkt i os selv og det, der motiverer os. Helt ubevidst kommer vi i denne og mange andre relationer til at give det, vi selv gerne vil have.

Du kan for eksempel som leder af en forskningsvirksomhed tro, at fordi det motiverer dig at få en bestemt afdelings gennembrud eksponeret med en artikel i en landsdækkende avis, så motiverer det også dine medarbejdere. Derfor fortæller du ivrigt om den offentlige anerkendelse, det vil give at komme i avisen. Men dine medarbejdere er måske meget mere optaget af at fordybe sig i det faglige og bryder sig ikke om det ekstra arbejde eller den forstyrrelse, det kræver at få en artikel i avisen, fordi de oplever det som meningsløst. Du forstår samtidig ikke, hvorfor de er træge og ikke vil besvare journalisternes opkald. Resultatet er hverken arbejdsglæde eller god omtale. Hvis du kendte dine medarbejdere bedre, ville du kunne fortælle dem, at god presseomtale kan føre til flere forskningsmidler, frem for at lokke med berømmelsen i sig selv.

Du er altså nødt til at kende dig selv og dine egne værdier og kunne skelne, når du skal motivere dine medarbejdere, for det vil være dig selv, du tager udgangspunkt i, hvis du ikke er opmærksom. I anden del af guiden får du ideer til, hvordan du motiverer dig selv. Brug også gerne denne del til at minde dig selv om, at dine medarbejdere

ikke nødvendigvis motiveres af det samme som dig. Du er nødt til at kende dig selv og kunne sætte dig selv til side for at give plads til medarbejderne.

### **VÆR NYSGERRIG - STIL SPØRGSMÅL**

Den nemmeste måde at lære andre mennesker at kende på er ved at være nysgerrig. Det vil sige at stille konkrete, dybtgående spørgsmål – og lytte til svarene. Vi kan nemlig meget nemt komme til at tale for abstrakt om motivation.

Hvis du for eksempel spørger en medarbejder: "Hvad er vigtigst for dig her på jobbet?", og medarbejderen svarer: "Fleksibilitet", så er I langt fra færdige, I er kun lige begyndt. Flexibilitet er nemlig et abstrakt begreb, og du må gå på opdagelse i, hvad det betyder for medarbejderen. For nogle handler flexibilitet måske om at kunne komme og gå på arbejdspladsen, som det passer bedst ind i deres hverdag. For andre handler det om frihed i opgaveløsningen, og for atter andre handler det om noget i relationen til dig. Det er derfor vigtigt, at du bliver ved med at spørge ind, indtil I sammen er nået frem til et helt konkret svar, for eksempel:

"Jeg vil gerne kunne lægge mine 37 timer præcis, når det passer mig, uden at skulle stå til regnskab for, hvornår jeg arbejder."

"Jeg kan bedst lide at få frie hænder til opgaven, når først den er defineret."

"Jeg vil gerne have mulighed for at sparre med dig om de problemer og udfordringer, jeg støder på, uden at du bliver vred eller nervøs for, om jeg kan løse opgaven."

# GA FRA YDRE TIL INDRE MOTIVATION

Man skelner i nogle teorier mellem indre og ydre motivation. Hvis vi skal hjælpe medarbejderne med at løfte sig selv op og yde deres bedste, skal vi arbejde med den indre motivation. Det er nemlig på langt sigt den mest holdbare. Det kræver igen nysgerrighed fra din side. For ligesom vi kan komme til at tale for abstrakt, kan vi også nemt komme til at tale for overfladisk. Vi kan komme til at holde os til udsagn som:

"Jeg vil gerne løse opgaven godt."

"Jeg vil gerne tjene penge."

"Jeg vil gerne imponere vores øverste chef."

Det kan alt sammen være rigtigt, men under ydreorienteret motivation som den, der udtrykkes i de udsagn, ligger en indre motivation, som har bund i vores følelser, trivsel og indre drivkraft. Under et ydre udsagn som "Jeg vil gerne løse opgaven godt" kan for eksempel ligge en indre drivkraft, der hedder "Jeg vil gerne anerkendes for mine evner", ligesom der under udsagnet "Jeg vil gerne tjene penge" kunne ligge "Jeg vil gerne have råd til at rejse med mine børn."

Når du taler med dine medarbejdere for at finde deres indre motivation, er det derfor en god idé at bruge ord, der knytter sig til følelserne, som "arbejdsglæde", "passion" eller "energi", for det giver nogle helt andre associationer end ordet "motivation", der for mange knytter sig til opgaven – og til hovedet.



## Når du vil kende dine medarbejders motivation, kan du spørge dem:

- Hvad kan du slet ikke lade være med at gøre?
- Hvad giver dig energi?
- Hvad nyder du at gøre?
- Hvad får det til at boble i maven?
- Hvornår glemmer du tiden?
- Hvornår føler du dig passioneret på jobbet?
- Hvilken del af opgaven er du mest dedikeret til?

Naturligvis kan alle arbejdsopgaver ikke være en passion eller ren nydelse. Men hvis medarbejderen kan se værdien af sit arbejde og meningen med opgaven, så har du sandsynligvis en medarbejder med indre motivation.

Endelig er det en god idé at være opmærksom på, om du går i handlings- og løsnings-mode alt for hurtigt: "Fleksibilitet siger du? Jamen, skal vi så ikke sige, at du kommer, når du vil, om morgenen?" Det er naturligt, at du gerne vil fikse udfordringen og hurtigt videre. Men prøv at holde dig tilbage, og lad medarbejderen selv fortælle dig, hvad han kan forestille sig, du kan gøre for at skabe de rammer, der vil motivere mest. På den måde får han ejerskab eller autonomi på sin egen motivation og arbejdsglæde. Samtidig bevarer I den voksne relation, der er vigtig for, at medarbejderen også fremover selv tager ansvar.



Du kan også lade dine medarbejdere inspirere sig af øvelserne til værdiafklaring i afsnittet "Din egen motivation".  
Se side 21.





## MOTIVÉR PÅ DISTANCEN

Ifølge en undersøgelse fra Lederne har en tredjedel af alle ledere medarbejdere, de ikke deler fysisk arbejdsplads med. Medarbejdere, som du ikke ser til daglig, kan sagtens være motiverede medarbejdere. Den virtuelle organisering, hvor medarbejdere under samme leder sidder på forskellige fysiske steder, kan endda øge medarbejdernes motivation i dagligdagen. Mange er glade for fleksibiliteten og øget mulighed for livsbalance. Andre oplever også, at der følger en øget grad af tillid og mulighed for indflydelse og autonomi i jobbet.

### **HOLD FOKUS PÅ MÅL**

Distanceledelse stiller dog større krav til trivselsledelsen, fordi det er sværere at se, om det går den ene eller anden vej for den enkelte medarbejder og gruppen. Du vil måske som leder opleve, at der er et øget behov for at sikre fokus på kerneopgaverne og justere mål oftere. Det skal du tage alvorligt. Når medarbejderne ved, at de er på rette spor, og hvor de skal hen, er mange selv-motiverede. Omvendt kan produktiviteten gå ned, hvis de er i tvivl om retningen.

Vi har brug for at opleve relaterethed til teamet eller organisationen. Nogle distancemedarbejdere vil føle, at de er meget langt væk fra beslutningerne.

En medarbejder vil måske gerne være i spil til næste spændende opgave eller en forfremmelse, men kan blive i tvivl om, hvorvidt hun bliver overset, når chefen ikke ser hende dagligt. Vær opmærksom på, at medarbejdere, som du leder på distancen, i særlig grad kan have behov for at tale om relationer og karriereønsker med dig.

### **HOLD DE DIGITALE KOMPETENCER SKARPE**

Det kan være demotiverende for medarbejdere, der arbejder på distancen, hvis de ikke selv oplever, at de har tilstrækkelige digitale kompetencer. Der kan sidde fagligt meget stærke personer og blive tavse, når mødet foregår via telefonkonference eller på platforme, de ikke mestrer. Derfor skal du som leder være særlig opmærksom på at tilbyde ajourføring af digitale kompetencer.

### **HOLD VIRTUELLE KAFFEPAUSER**

Vi har brug for pauser for at holde motivationen kørende. Når vi arbejder på distancen, får vi ikke automatisk pauser med de andre til frokost og en uformel snak om noget helt andet ved kaffeautomaten. Du kan for eksempel arrangere 'virtuelle kaffepauser', hvor medarbejderne taler om noget helt andet og sætter sig hyggeligt til rette foran skærmen.

# GODE RÅD - SÅDAN HJÆLPER DU MOTIVATIONEN PÅ VEJ

**Vær nysgerrig.** Kun ved at stille mange spørgsmål og lytte til svarene, finder du ud af, hvad der i virkeligheden motiverer dine medarbejdere.

**Vær vedholdende.** Du kan ikke lære dine medarbejdere at kende en gang for alle. De er levende mennesker og dermed per definition i udvikling. Det betyder, at deres motivation ændrer sig med tiden, og det er din opgave som leder at være opmærksom.

**Sæt præcise mål.** Mennesker bliver motiverede af at vide, hvad de arbejder henimod, snarere end hvad de arbejder væk fra.

**Støt medarbejdernes selvoplevede kompetence.** Vi motiveres af at mærke, at vi kan finde ud af det, vi er i gang med. Folk med høje forventninger til egen kompetence bliver ikke slået ud ved forhindringer – de kører videre. Udvis altid tillid til medarbejderens evne til at klare en opgave, og afvis ikke høje ambitioner for hurtigt. Hvis en medarbejder har lav selvoplevet kompetence, kan du som leder fremhæve, når det går godt. Du kan spørge ind til, hvad medarbejderen gjorde for, at det lykkedes. På den måde forstærker du medarbejderens egen refleksion over, at det var medarbejderen selv, der gjorde noget aktivt, og at det ikke bare var en tilfældighed, at det lykkedes.

**Hjælp med at skabe mening og ejerskab.** Jo mere medarbejderne har været med til at definere opgaven og kan se meningen med den, desto større ejerskab tager de, og desto mere motiveret er de for at løse den.

**Understøt relationerne.** Det er motiverende for mange at føle sig som en del af et fællesskab. Hvis en medarbejder føler sig uden for fællesskabet, er det ikke sikkert, at han vil gøre en ekstra indsats. Du kan opmuntre medarbejderne til at skabe netværk og etablere meningsfulde kontakter og venskaber som en naturlig del af jobbet.

**Identificer og tag fat i konflikter.** Næsten intet er så demotiverende som konflikter – det gælder både udadtil (kunder) og indadtil (kolleger). Som leder har du ansvar for at tage fat i såvel eksisterende som potentielle konflikter, så de ikke fylder.

**Fremhæv fremskridt.** Det er motiverende at blive bekræftet i, at vi er på rette vej, især hvis vejen er slid-som. Fortæl dine medarbejdere, hvor det går fremad, fremfor hvor det halter.

**Anerkend indsatsen.** Det er mere motiverende for medarbejderne, at du ser deres indsats, end at du roser kompetencen og målopfyldelsen. Anerkendelse, som er rettet mod indsatsen, tydeliggør nemlig, at talent ikke gør det alene; det er indsatsen i kombination med personens stærke sider, der får hende til at præstere bedst. Sig for eksempel:

”Jeg lagde mærke til, at du gjorde dig ekstra umage og dobbelttjekkede virksomhedens nøgletal, da du skrev økonomirapporten, som jeg skulle præsentere for direktionen. Det gjorde mig tryk, da jeg skulle ind til mødet.” Hvis du blot ville rose kompetencen, kunne du sige: ”Du er god til at skrive økonomirapporter.” Det vil også have en positiv effekt, men ikke nødvendigvis motivere medarbejderen til at gøre sig umage næste gang også.



Brug de ord, der er naturlige for dig og dine medarbejdere – lad dig inspirere af indholdet i denne guide, men fyld det indhold i, der passer godt til jeres felt, arbejdskultur og organisation. Det vigtigste er, at du bliver ved med at spørge ind og lytte til svarene, indtil I har en konkret fælles forståelse.

## EKSEMPLER PÅ SPØRGSMÅL, DU KAN STILLE MEDARBEJDERE ...



### ... HVIS DE STÅR OVER FOR EN OPGAVER

- Hvad er dit mål, hvad ønsker du at opnå (modsat undgå)?
- Hvad får dig til at forfølge netop det mål?
- Hvordan kan opgaven give værdi og mening for dig?
- På en skala fra 1-10, hvor motiveret er du for at forfølge målet – og hvad skal der til for, at du bliver endnu mere motiveret?
- Hvordan vil du nå dit mål?
- Hvem skal samarbejde med eller støtte dig, hvis du skal motiveres bedst?
- Hvordan ved du, at du har løst opgaven godt?
- Hvad har du brug for fra mig (som din leder) for at bevare arbejdsglæden og energien undervejs?



### ... HVOR DU TAGER UDGANGSPUNKT I EN TIDLIGERE SUCCES

Hvis du tænker tilbage på en arbejdsopgave, hvor du var maks. motiveret:

- Hvornår i opgaveforløbet oplevede du en indre motivation (arbejdsglæde, passion)?
- Hvad var det, der fik de følelser frem?
- Hvad kunne du slet ikke lade være med at gøre?
- Hvad gav dig energi (bobler i maven, brusen i hovedet, en følelse af arbejdslyst)?
- Hvad var det mest meningsfulde ved opgaven og hvorfor?
- Hvis der var hindringer undervejs, hvad fik dig til at fortsætte?
- Hvordan fik du støtte fra dine kolleger eller andre undervejs?
- Hvilken betydning havde det for din drivkraft?
- Hvilke af dine styrker benyttede du i høj grad undervejs?
- Hvordan kunne du bruge dine personlige værdier undervejs?
- Hvornår vidste du, at du havde løst opgaven godt?
- Er der nogle af erfaringerne fra situationen, hvor du var maksimalt motiveret, som du kan overføre på en nuværende opgave for at sikre mest mulig personlig arbejdsglæde og motivation?
- Hvad kan jeg gøre som din leder for at støtte dig?



## FIND DIT HANDLERUM SOM LEDER

I den ideelle verden kan du, når du har talt grundigt med dine medarbejdere og derfor ved præcis, hvad der motiverer dem, give dem alt, hvad de har ønsket sig, og de er nu topmotiverede og bliver ved med at være det.

Sådan er virkeligheden sjældent. Du er underlagt nogle rammevilkår, du skal nå nogle mål, og du skal tage hensyn til helheden og fællesskabet. Du har også dine egne værdier og præferencer, så der er vilkår, du hverken har mulighed for, eller lyst til, at tilbyde.

Din opgave er derfor at afgøre, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er. Tal med dine medarbejdere om, hvordan medarbejdernes ønsker og motivation matcher

opgaven, virksomhedens mål, dine forventninger og så videre. Vær ærlig, og begrund gerne afslag på ønsker, men åben ikke for, at der måske kan forhandles, hvis der reelt ikke kan. Hvis dine medarbejdere skal gå alt for voldsomt på kompromis med deres værdier, er det i det lange løb bedre for begge parter, at jeres veje skilles. Det gælder i øvrigt også dine egne værdier, det kommer vi til i anden del.

Måske kan noget komme senere, hvis vilkårene ændrer sig. Det kan være motiverende at vide, at du som leder arbejder for at skaffe det, de har ønsket sig, men lov ikke noget, du ved, at du ikke kan holde, for brudt tillid er direkte demotiverende.

# HVIS DINE MEDARBEJDERE ER DEMOTIVEREDE

En demotiveret medarbejder kan være en stor hindring for, at I når jeres fælles mål. Ikke blot er medarbejderen selv ikke med til at løse opgaven, men han risikerer nemt at smitte de andre med sin negativitet. Derfor skal du tage demotiverede medarbejdere alvorligt.

Typen, der helt holder op med at løse sine opgaver, når han er demotiveret, er nem at opdage. Her ser du straks konsekvensen og kan skride ind. Sværere kan det være med de pligtopfyldende medarbejdere, som bliver ved med at arbejde, selv om motivationen er væk. Selv om det umiddelbart ikke er et problem, så længe han løser sine opgaver, så er det problematisk på længere sigt. Medarbejderens egen trivsel er i fare, og du kan derfor risikere at miste ham. Dertil kommer, at han måske er mere ærlig over for sine kolleger end over for dig og dermed risikerer at smitte de andre med de negative tanker om arbejdet. Dermed er hele gruppens arbejdsglæde i fare. Det kan også være, at medarbejderen er demotiveret af årsager, som det kan være vigtigt for dig at kende: Dårligt arbejdsmiljø, problemer med kunder eller leverandører og så videre. Så du har også i denne sammenhæng brug for at vide, hvad der foregår.

Helt enkelt gælder det her om at være en nærværende leder og lægge mærke til små tegn. Det kan være, at medarbejderen ikke kommer og siger godmorgen, som han plejer, han undviger måske øjenkontakt eller signalerer med andet kropssprog, at han ikke rigtig er 'med' mere.

Der kan være mange årsager til, at medarbejdere bliver demotiverede. Ikke alt handler om arbejdspladsen, medarbejderen kan også have private bekymringer som skilsmisse eller sygdom. Som leder må du finde ud af, hvad det handler om, ved at tale med medarbejderen. Derefter kan I se på, hvordan I sammen kan finde motivationen igen.

## STIL ET "MIRAKELSPØRGSMÅL"

De fleste medarbejdere kan blive motiverede igen. Hvis en person er lidt fastlåst i sin tankegang og ikke kan se

løsningen, eller hvilken vej hun skal gå, kan du stille et såkaldt mirakelspørgsmål. På den måde kan du forsøge at flytte personen ind i fremtiden, hvor problemet allerede er løst ("miraklet er sket"). Sig for eksempel:

"Prøv at forestille dig, at miraklet er sket, vi er der, hvor vi gerne vil være med virksomhedens produktion, hvordan ser der egentlig ud der? Hvem gør hvad, og hvad siger vi til hinanden, hvad har vi fokus på?"

Forstærk billedet med alle sanser, og bed medarbejderen sætte detaljer på. Spørg så:

"Lige før det hele løste sig, hvad gjorde vi så? Og før det, hvad gjorde vi da?"

På den måde får medarbejderen mere positiv kemi i kroppen og håb ved at gå baglæns fra målet i stedet for at gå forlæns fra nutiden. For dig og medarbejderen betyder det, at I begge får et klart billede af, hvor I skal hen, og hvordan I kan arbejde i den retning.

Efter samtalen må du beslutte dig for, hvor lang tid du vil give medarbejderen for at genvinde motivationen og give ham fuld støtte i den tid. Hvis du er halvhjertet i din tro på en medarbejder, kan han fornemme det og få endnu sværere ved at præstere.



Det, der motiverer, er ikke nødvendigvis det modsatte af det, der demotiverer.

Medarbejdere kan demotiveres af basale ting, som at lønnen ikke går ind til tiden, eller at sikkerheden på arbejdspladsen ikke er i orden. Når disse ting er på plads, er de ikke motiverende i sig selv, men når de ikke er, virker de demotiverende, så sørg altid for at have det basale på plads.

På de næste sider kan du lade dig inspirere af Dorte Skaarup Schmidt, Carsten Nedergaard og Hans-Jørgen Schmidt, som er ledere i tre vidt forskellige brancher.



## LEDERBERETNING

# ”JEG KAN IKKE LAVE OM PÅ VIRKELIGHEDEN, MEN JEG KAN HJÆLPE INDEN FOR RAMMERNE”

Dorte Skaarup Schmidt, afdelingssygeplejerske, Gastro-enheden, Herlev Hospital

### Hvad betyder din evne til at motivere i forhold til at lykkes i dit lederjob?

Det er en af mine største opgaver. Men jeg tror ikke på, at man kan lede hvem som helst hen til hvad som helst. Jeg skal skelne mellem motivation og evne. Der er en grundkodning i folk, og nogle finder aldrig deres indre motivation til at pleje meget syge mennesker. Så skal de ikke være her. Rammerne kan også være så urimelige, at ingen vil kunne motiveres til at arbejde inden for dem. For mig som leder handler det om at få en tæt relation til den enkelte, så jeg finder ud af, hvad der får dem til at svømme som fisk i vandet – og så lede dem derhen. Men jeg har også en akut-afdeling, hvor man ikke ved, hvad der sker fra den ene time til den anden. Jeg er nødt til at have medarbejdere, der kan lide at arbejde i en ustruktureret hverdag. Jeg kan ikke lave om på den virkelighed, men jeg kan hjælpe dem med at præstere effektivt inden for rammerne.

### Hvad gør du for at motivere dine medarbejdere?

Jeg har arbejdet rigtig meget med det teoretisk, da jeg har en master i positiv psykologi. Personligt bruger jeg min nysgerrighed og min evne til at danne tætte relationer, idet jeg prøver at forstå den enkelte. Desuden forsøger jeg at være autentisk. Under en lang sommerperiode med lav bemanning siger jeg for eksempel: ”Jeg ved godt, at det er urimelige arbejdsvilkår, I arbejder under, men nu er der kun en uge tilbage”, ligesom jeg laver pit stop og siger: ”Nu kan vi nå tre ud af ti opgaver, og så omrokerer jeg resten.” I sundhedsvæsenet i dag er man nødt til at lære at sige: ”Vi nåede ikke det, vi

ønskede, men vi nåede det mulige.” Endelig viser jeg mine medarbejdere, at selv om min afdeling er så stor, at jeg egentlig ikke selv har tid til at gå ud og være sygeplejerske, så gør jeg det alligevel indimellem. De skal se, at når det virkelig brænder på, så sidder jeg ikke på min pind, men er med til sengebade eller instrument-behandling.

### Hvad gør du, hvis dine medarbejdere er demotiverede?

Først skal jeg finde ud af, om det handler om kompetencer. Man kan blive meget demotiveret af ikke at kunne finde ud af sit job, og det kan man relativt hurtigt screene folk for. En nyuddannet 24-årig kan også blive frustreret over det gab, der er mellem det teoretiske, hun har lært på skolen, og den virkelighed, hun møder. Hun har måske læst om nærvær i nuet og kommer ud til en afdeling, hvor de er to sygeplejersker til 22 patienter. Jeg tænker både på rammerne og fortæller opad, at de ikke er rimelige, og samtidig arbejder jeg meget med strukturen inden for rammerne. Andre gange har det med noget andet at gøre end arbejdet, og det prøver jeg at sige til medarbejderne, at de skal være ærlige om. I vores arbejde skal man selv være i balance for at kunne give noget til andre.

Desuden arbejder jeg med kulturen, så vi hjælper hinanden med det, vi er gode til. Ingen kan det hele, men alle er gode til noget. Og så har jeg markeret mig over for dem, der kun kunne nedgøre, og meldt klart ud, at vi taler pænt om patienterne og hinanden.



Verbet at motivere stammer fra det latinske *movere*, som betyder at bevæge eller flytte. Gyldendals store ordbog definerer motivation som:

”(...) et samlebegreb for forklaringer på, hvad der bevirker menneskers psykiske og kropslige aktivitet. Teorier om motivation forsøger derigennem at besvare det måske mest grundlæggende spørgsmål af alle, nemlig hvorfor mennesker gør noget snarere end intet, og hvorfor de gør dette snarere end hint, samt hvilke mentale og eventuelt fysiologiske processer, der herunder finder sted.”



## LEDERBERETNING

# ”DET ER NEMT AT MOTIVERE KOPIER AF SIG SELV”

Hans-Jørgen Schmidt, indehaver af elektriker-virksomheden Pro Electric

### Hvad betyder din evne til at motivere i forhold til at lykkes i dit lederjob?

Det er altafgørende. Hvis man som jeg har sin egen virksomhed og ikke kan få sine folk med, så tjener man ingen penge, så enkelt er det. I min virksomhed har jeg altid unge medarbejdere, derfor er der også et stort element af opdragelse i det. De unge skal lære, at der er konsekvenser af deres handlinger. Vi arbejder i processer, hvor man skal være meget omhyggelig og forstå, at en lille fejl kan betyde tab af tid og penge – et enkelt lille hul i et vandrør kan betyde en skade til 100.000 kr. Jeg bruger til stadighed udtrykket tænk i anden bølge. Helt banalt: Når du bærer nogle ting ind på et byggested, arbejder et stykke tid og går ud for at hente flere materialer, så tager du dem med, som du ikke skal bruge mere. Dermed sparer du tid. Eller du tænker over, om der er et vandrør, der hvor du skal bore. På den måde får de en nemmere hverdag, og det skal jeg motivere dem til at forstå.

### Hvad gør du for at motivere dine medarbejdere?

Jeg siger til mine lærlinge fra dag et: ”I får den bedste uddannelse her, som gør, at I kan nå rigtig langt. Der er brug for jer, og I har alle muligheder for at læse videre, så det er en investering, I gør i jeres fremtid.” Jeg gør meget ud af, at de skal være stolte af deres arbejde, og prøver at skabe et indtryk af, at vi er nogle seje fyre i de rigtige biler med det rigtige udstyr. Jeg siger: ”Hør her, I kommer ind med en skruetrækker og et måleapparat, og lidt efter virker det hele, fordi I kan noget, andre ikke kan.” Det sus lærer jeg dem at sætte pris på. Derudover siger jeg, at når de starter hos mig, så er de ikke lærlinge, de er medarbejdere. De kan måske ikke det samme

som mig, men så kan de sikkert noget, jeg ikke kan, og de må aldrig gemme sig bag ved et ”jeg er jo bare lærling”. De skal tage ansvar. Jeg arbejder både med motivations- og vedligeholdelsesfaktorer; det sidste klarer jeg blandt andet ved at betale kontant, når de tager overarbejde – en belønning skal kunne mærkes fysisk i form af en knitrende 500 kr.-seddel. Derfor har jeg aldrig problemer med at få dem til at arbejde over. Motivationsfaktorerne kan være at give dem opgaver, der er lidt sværere, end de egentlig kan klare. Når de så klarer den, bliver de helt stolte.

### Gør du det samme med alle, eller tilpasser du indsatsen til den enkelte?

Jeg skal differentiere min måde at motivere på. Jeg har tidligere typisk ansat kopier af mig selv, og der er det jo nemt at vide, hvad der motiverer dem. Men i dag har jeg et hold af meget forskellige mennesker, så der skal jeg finde ud af, hvad der motiverer den enkelte. Hvert menneske er et særtilfælde. Jeg har en medarbejder i øjeblikket, der er meget dygtig og seriøs – helt modsat mig. Ham er jeg begyndt at tage med ud til kunder, når vi skal lave aftaler. Dermed viser jeg, at jeg tager ham meget alvorligt – det appellerer til ham, fordi han selv er alvorlig. Det ville ikke motivere mig, men det motiverer ham. Han får et ansvar på et niveau, han egentlig ikke er på, og han er virkelig god til det – han taler for eksempel rigtig pænt til kunderne. Omvendt må jeg sige, at medarbejdere, der for eksempel ikke kan håndtere for store udfordringer, forlænger jeg ofte ikke. Jeg har ikke tid til folk, der siger ”jeg kan ikke finde ud af det”. De må gøre deres bedste eller ringe til en af deres kolleger.

## LEDERBERETNING

# ”MEDARBEJDERNE BLEV MOTIVERET AF AT SEJLE DERES EGNE SKIBE”

Carsten Nedergaard, tidl. butikschef, Synoptik

### **Hvad betyder din evne til at motivere i forhold til at lykkes i dit lederjob?**

Det betyder forskellen på succes og det modsatte. Motiverede medarbejdere skaber arbejdsglæde og resultater, og de undgår konflikter, fordi de har mere respekt for hinanden og deres job og i højere grad vil hjælpe hinanden. Som butikschef går jeg op og ned ad mine medarbejdere, og det er nemt at få en oplevelse af, om de er motiverede. En motiveret medarbejder har en glæde ved at fremvise resultater, han eller hun er åben og glad for at fortælle om det, der optager ham eller hende – til mig eller kollegerne.

### **Hvordan ser du din opgave i den forbindelse – skal du skabe motivationen for dine medarbejdere eller lære dem at motivere sig selv?**

Medarbejderen skal have en portion motivation med ind i jobbet, og derfra er det min opgave at gøre motivationen mere levende og udviklende. I et tidligere job opfandt jeg begrebet 'at sætte skibe i søen'. Hvert skib skulle have en kaptajn og to styrmænd. Det havde en mission og en rute, og lasten var en række fokusområder, der ville få missionen til at lykkes. Den måde at tale om det på motiverede medarbejderne. De skulle melde ind, hvis de ville være kaptajn og/eller styrmænd på et bestemt skib. Derefter skulle besætningen gøre skibet levende, så alle var bevidste om, at de var med til at sætte det på den rette kurs. På morgenmødet hver fredag fortalte en kaptajn, hvordan det gik med skibet, hvor vi skulle lave indsatser, og hvor skibet var en succes. Skibene sejlede i to-tre år og gav mere

arbejdsglæde og masser af skøn diskussion, da ansvaret blev løftet af besætningen og respekteret af de øvrige medarbejdere, der jo også havde skibe, de skulle styre.

### **Hvad gør du for at motivere dine medarbejdere?**

Jeg oplever, at dialogbaseret ledelse er en stor motivationsfaktor hos medarbejderne. Det handler også om at vise oprigtig interesse for den enkelte. Både for det faglige og det, den enkelte medarbejder er optaget af, hvad enten det er løb, cykling, golf – eller noget, jeg ikke selv interesserer mig for, som elektroniske spil. Det er min opgave at sætte mig ind i det og vise oprigtig interesse. Det giver tillid, og tillid er med til at skabe tryk og overskud til at smile til kunderne. Fagligt tager jeg meget udgangspunkt i medarbejderens kompetencer, for motivation kommer af at lave noget, man er god til, og blive bedre til det. Jeg tager ikke så meget udgangspunkt i de svage sider, jeg tror på, at de trækkes med op, når man fokuserer på det gode.

### **Hvad gør du, hvis det, der motiverer en medarbejder mest, er noget, du ikke kan give, for eksempel på grund af rammevilkår?**

Jeg bruger drømmeverdenen som eksempel. I drømme kan alt lade sig gøre. I den virkelige verden kan nogle af vores drømme udledes, andre kan ikke. Når de ikke kan udledes, skyldes det ofte de rammer, som ledelsen har taget strategiske beslutninger om. Jeg fortæller om vigtigheden af rammerne og gør det samtidig klart, at fokus skal rettes hen mod, hvad der kan lade sig gøre.

## DEL 2

# DIN EGEN MOTIVATION

Som leder er du formentlig af natur en selvkørende type med drive og virkelyst. Ledere er ofte mennesker, der er drevet af en indre passion og kan lide at få jobbet gjort og løse problemer. Derfor er du som udgangspunkt sikkert god til at motivere dig selv og tænker måske ikke engang over det.

Men mennesker udvikler sig hele tiden, arbejdsforhold og livsomstændigheder ændrer sig, og de fleste oplever, at kravene til præstationerne stiger hele tiden. Derfor har du også brug for løbende at arbejde med din egen motivation. Ikke bare for at kunne løse dine egne opgaver, men også for at holde dine medarbejdere motiverede. Du er jo den, der går foran og er rollemodel. Hvis du ikke kan motivere dig selv, smitter det hurtigt af på dine medarbejdere. Du ved det måske ikke engang selv, men dine medarbejdere kan aflæse dit kropssprog – du falder måske mere sammen, bliver mindre energisk i bevægelserne, mere lukket og fåmælt. Det er demotiverende og måske endda utrygt for medarbejderne, for hvad er det, du ved, som demotiverer dig, og som de ikke ved? Er der noget i gære?

Omvendt kan din egen arbejdsglæde og entusiasme også smitte. Du kan meget nemmere få dine medarbejdere med, hvis de mærker, at du er motiveret og tror på, at du og de sammen kan nå jeres mål. Er du selv motiveret, har du gode muligheder for at hjælpe dine medarbejdere med at motivere sig selv. Hvis ikke, er der i hvert fald god hjælp at hente i denne guide.

### **HVAD MOTIVERER OG DEMOTIVERER EN LEDER?**

En undersøgelse fra Lederne viser, at de fleste ledere bliver motiveret af klare mål og indflydelse. Den samme tendens viser sig i samtaler med Ledernes medlemmer og med deltagere på lederkurser hos Ledernes KompetenceCenter. Selvfølgelig er ledere forskellige,

men mange ledere siger direkte, at de kan lide at have indflydelse på retningen og ansvar for at nå et mål. De bliver ikke skræmt, men motiveret, af ansvaret.

Så længe du kan se målet og har mulighed for at navigere derhen sammen med medarbejderne, er du selvkørende. Det at løse en opgave, samle et team af dygtige mennesker og få dem til at performe er også højt på listen over motivationsfaktorer hos ledere.

Problemerne opstår ofte, når rammerne skrider, for eksempel ved, at der kommer direktiver endnu længere oppefra, som gør, at målet enten bliver usynligt eller uoverskueligt, eller mulighederne for selv at bestemme, hvordan du når det, bliver indskrænket. Så er det nemt at blive demotiveret. Eksempler fra lederes hverdag viser, at ledere typisk bliver demotiverede, når de:

**Må tilsidesætte sine egne værdier.** Det kan for eksempel være i forbindelse med afskedigelser, som lederen ikke synes er rimelige eller etisk forsvarligt udført. Det kan omvendt også være, at lederen synes, at der bliver givet for lang snor, når det gælder performance, så målet bliver for svært at nå.

**Får sin stemme tilsidesat.** Eksempelvis i forbindelse med store projekter på tværs af organisationen kan lederen føle, at hendes stemme slet ikke bliver hørt, og at de konsekvenser, som lederen påpeger, at det vil have for medarbejdere og kunder, ikke bliver tænkt ind



i projektet. Lederen vil føle afmagt og måske få svært ved forklare beslutningerne over for egen afdeling.

**Mangler viden, sparring og rammer.** For eksempel i forbindelse med lederens håndtering af sygefravær kan det være, at lederen er i tvivl om, hvad der er privat, hvad der må spørges til, og hvad man kan få problemer med fagforeningen for. Det kan føre til, at nødvendige samtaler ikke bliver taget.

**Ser andre performe dårligt uden konsekvenser.** En leder, der selv knokler og beder sine medarbejdere om det samme, kan blive voldsomt demotiveret af at se, at andre får lov til at yde en mindre indsats, uden at der sker noget ved det. Uretfærdighed er i de fleste tilfælde konfliktudløsende, og konflikter er demotiverende.

**Oplever gentagne magtkampe.** Alle ledere kender til at slås om ressourcerne eller strategien, og i hvert fald om at få sat sit aftryk. Nogle kan blive motiverede af at gennemskue kampene og få indflydelse til deres egen afdeling. Andre vil bare gerne have lov til at 'gøre deres arbejde'. Ved forandringsprocesser opstår der ofte magtkampe. Mange ledere er ikke bange for

konkurrence – de næres af både præstationselementet og den relaterethed, der kommer af at føle, at det er 'os mod dem'. Men magtkampe kan også være drænende, hvis de forhindrer dig i at arbejde mod at nå målet, eller hvis du føler, at andre arbejder imod dig – og lykkes med det.

### **KEND DIG SELV**

Som leder er du ofte alene med dit motivationsarbejde. Du kan sjældent regne med, at der kommer nogen og spørger, hvad der mon motiverer dig, og om du er glad for arbejdet for tiden. Selv om du selv har en chef, forventes det af ledere – og du forventer måske af dig selv – at du er selvkørende og selvfølgerlig motiveret til at gøre dit job godt. Det er altså op til dig selv at tjekke ind med motivationen, sådan som du også gør det med medarbejderne. Og ligesom med dem starter det med, at du lærer dig selv at kende, så du ved, hvornår dine personlige værdier er i spil – hvornår du har god mulighed for at handle i overensstemmelse med dem, og hvornår de bliver tilsidesat.



# FIND DINE VÆRDIER - 3 ØVELSER

Der er mange forskellige måder at lære dine værdier bedre at kende. Her er tre øvelser, der kan hjælpe dig på vej.

## ØVELSE 1

Skriv 10 værdier ned, som du synes er vigtige, for eksempel "tryghed", "umage", "udvikling" og så videre. Vælg nu fem af dem og prioritér dem – hvad er vigtigst for dig i dit arbejde, hvis du skal vælge? Det vigtige er, at du ikke stopper her, så du blot har fem abstrakte værdier stående på papiret. Gør, som du også gør med medarbejderne: Spørg ind til værdierne, indtil du ved, hvad du mener. Hvis en af dine fem vigtigste værdier er "at gøre sig umage" så spørg for eksempel dig selv:

- Hvad mener jeg med ordet umage?
- Hvornår synes jeg, at jeg gør mig umage?
- Hvornår synes jeg, at mine medarbejdere gør sig umage?
- Handler det om at nå toppens definerede mål eller de personlige mål, jeg selv sætter?
- Skal andre anerkende, at jeg gør mig umage, før jeg synes, at jeg har gjort det?
- Hvornår følte jeg sidst, at jeg gjorde mig rigtig meget umage?
- Hvad var kendetegnende ved den situation?
- Hvad skal der til, for at jeg gør mig umage?
- Hvad kan forhindre mig i at gøre mig umage?
- Hvad sker der, når jeg ikke får lov til at gøre mig umage?

Gør dette med alle fem værdier, så du er helt klar over, hvad der ligger i hver værdi. På den måde kan du nemmere afkode, hvornår dine værdier er i spil, og hvilke opgaver du selv bliver mest motiveret af. Det er dem, du skal søge hen imod i det omfang, det er muligt. Hvis du slet ikke kan komme til at sætte dine personlige værdier i spil i dit arbejde, kan det være, at det er tid til at søge et andet sted hen.

## ØVELSE 2

En anden nem måde at finde ind til dine værdier er at reflektere over, hvornår du bliver rigtig vred eller irriteret; det gør vi nemlig ofte, når vores personlige værdier bliver tilsidesat. Hvis du sætter præstation meget højt, kan du blive vred, når for eksempel mange og lange møder om igangværende organisationsændringer sluger så meget af din tid, at du ikke har tid til at løse dine egne opgaver og nå dine mål – altså præstere. Eller du kan blive provokeret af medarbejdere, der går højere op i kantineordning og arbejdstider end opgaven selv. Prøv at tænke tilbage på sidst, du var rigtig vred eller irriteret:

- Hvad skete der?
- Hvorfor blev du så vred?
- Hvilke værdier var i spil?

## ØVELSE 3

En tredje måde er ved denne øvelse: Skriv hver dag ned, hvordan din dag har været. Brug for eksempel smiley'er eller farver for tre forskellige typer dage: God, mellem og dårlig. Skriv tre ord ned om, hvorfor dagen har været sådan. Brug kun et par minutter på det, men gør det hver dag. Efter en måned eller to kan du se, hvad der kendetegner de gode dage, og så ved du mere om, hvad der har værdi for dig.



*Du kan med fordel lade dine medarbejdere udføre disse øvelser også, hvis du vil hjælpe dem med at blive mere bevidste om deres værdier og dermed på, hvad der motiverer dem.*

## LED OPAD

Når du kender dine værdier, ved du også noget om, hvad du har brug for i dit job for at trives. Nu skal du finde ud af, hvordan du bedst får mest af netop det. De fleste ledere har en eller flere chefer over sig, som er vigtige hjælpere i forhold til motivation. Din chef skal nemlig hjælpe dig med at skabe rammer, der gør, at du har de bedste muligheder for at løse dine opgaver med høj motivation. Chefen skal give dig mål og plads til at løbe imod det. Det kan hun kun, hvis hun ved, hvad der motiverer dig mest. På samme måde, som du beder dine medarbejdere fortælle dig, hvad der skal til, for at de kan motivere dig selv, så skal du fortælle din chef, hvad hun kan gøre for at sætte de bedste rammer for din og dine medarbejders præstation. Det kan du gøre ved dine egne LUS-samtaler, men du kan også gøre det løbende ved at arbejde for, at I har en tæt og også gerne uformel kontakt i det daglige. Det er både til nytte for din chef og dig; jo mere hun ved om, hvad der motiverer dig og dine medarbejdere – og hvad der i øvrigt foregår i organisationen – jo lettere har hun ved at skabe rammerne. Men det kræver, at I begge er opmærksomme på at dyrke kontakten og italesætte motivationen. Og så kræver det, at du holder din chef fast på det, I aftaler.

## BRUG DIT NETVÆRK

Selv om du måske er både selvkørende og -motiverende, har du brug for gode relationer. Både for at kunne gå glad på arbejde og have det rart der, for at få faglig sparring og for at kunne få hjælp til at løse de problemer, der opstår i dit liv som leder.

Relationer kommer ikke af sig selv, men skal bygges op. Byg dem op i de gode tider, mens du har overskud. Sørg for at tale med dine lederkolleger og medarbejdere i det daglige, få nogle gode oplevelser sammen – grin sammen – og vis, at du er en, de andre kan stole på og have tillid til. Støt de andre, når de har problemer.

Sørg også for at have nogen, du kan tale fortroligt med om det at være leder. Det behøver ikke være mange forskellige, men der skal helst være nogen. Kan du ikke finde en fortrolig i din egen organisation, kan du bruge en ven, en mentor eller en coach uden for organisationen – en som forstår, hvad det vil sige at være leder, og som kan tale forskellige handlescenarier igennem sammen med dig. Alene det er ofte nok til at komme videre på en god måde. Det kan for eksempel være, når der er organisationsforandringer, og alt er oppe i luften. Hvordan får du motivation til at komme igennem sådan en periode, hvad vil du konkret gøre, og hvem kan hjælpe dig? Læg en plan sammen med din sparringspartner og tal de enkelte trin igennem. Når først planen er lagt, er det meget lettere at holde dig kørende, men det er altid godt at have andre øjne på, når du skal tage en beslutning om, hvad du skal fokusere på.

Endelig er det godt at dyrke ledernetværk, hvor der skabes et fortroligt rum at diskutere ledelse i. Alene det at sige højt, at der er nogle udfordringer ved at være leder og skulle motivere andre, kan være forløsende, og samtidig er det glimrende fora for at inspirere hinanden med nye måder at motivere sig selv og medarbejderne på.

## FÅ EN UVILDIG SPARRINGSPARTNER

Som medlem af Lederne har du mulighed for at få en sparring med vores professionelle ledelsesrådgivere. De har selv været ledere og kender de udfordringer, du står med i dagligdagen. I Lederne har du også adgang til flere end 60 landsdækkende netværk, hvor du kan mødes med andre ledere og sparre om ledelse og jobbet som leder. Begge dele er gratis og en del af dit medlemskab.

Læs mere på [Lederne.dk/ledersparring](https://lederne.dk/ledersparring) og [Lederne.dk/ledernetvaerk](https://lederne.dk/ledernetvaerk)



### **GØR DET, DU ER GOD TIL – ELLER NOGET HELT NYT**

Som leder har du den luksus at lede og fordele arbejdet inden for de rammer, du er blevet udstykket. Brug det til at gøre mere af det, du er god til, og få andre til at gøre det, du er knap så god til. Når vi gør det, vi er gode til, så mærker vi, at vi lykkes, og det er ofte stærkt motiverende i sig selv.

Omvendt er der ingen, som siger, at du skal gøre det samme år efter år, selv om du er god til det. Måske kan du få større arbejdsglæde ved at have 40 end 200 medarbejdere? Måske ønsker du selv at være en del af produktionen? Måske vil du have produktionen helt væk fra dit bord og endnu mere ledelse. Husk at mærke efter, hvad der er vigtigt for dig, og ikke altid tænke organisationen først. I sidste ende har den også bedst af, at du er glad.

### **TAG HELE DIT LIV MED I LIGNINGEN**

Det gælder for dig som for dine medarbejdere, at mål og motivation ændrer sig i takt med tiden og din øvrige livssituation. Du har måske mere brug for ro og tryghed på arbejdet i de perioder, hvor der er mange forandringer eller stort arbejdspress derhjemme, og omvendt kan du få lyst til at tage flere chancer på arbejdet, når der er ro på hjemmefronten. Du kan også bruge dit privatliv

aktivt til at komme igennem perioder, hvor motivationen ikke er høj på arbejdet, og du ikke kan gøre noget ved det nu og her, men du ved, at det bliver bedre. For eksempel kan du måske ikke komme til at præstere, mens der er organisationsændringer på din arbejdsplads, men i den periode kan du skrue op for sportspræstationerne og måske melde dig til konkurrencer i fritiden. Det ændrer ikke ved vilkårene på arbejdet, men det holder dig sund i en periode, til du igen kan komme til at præstere på jobbet. Løsningen er ikke altid at gå et andet sted hen, der vil også være perioder, hvor det er godt at holde ud. Hvis du kender dig selv godt, ved du, hvad der trykker, og kan lave coping-strategier – altså måder at overkomme psykiske konflikter på.

Endelig er det vigtigt, at du har det godt som menneske – at du har venner, og at du går ud og oplever noget andet i dit liv end arbejde. Lykkeforskningen viser, at de gladeste og sundeste mennesker er dem, der har nære relationer og gode oplevelser. Hvilket også vil sige, at du kan være demotiveret på arbejdet, fordi du i virkeligheden mangler andre input. Fylder dit arbejde alt, bliver du også langt mere sårbar over for problemer og rystelser på jobbet, så sørg for også at have noget i dit liv, der gør dig glad og giver dig energi, og som ikke handler om arbejdet.

## GODE RÅD OG SPØRGSMÅL, DER KAN MOTIVERE DIG SELV



### GODE RÅD, NÅR DU SKAL MOTIVERE DIG SELV

- **Slip kontrollen.** Selv om du er leder, er det ikke meningen, at du skal være overalt og kunne alt.
- **Søg hjælp og støtte.** Et godt netværk er alfa og omega. Andre kan og skal hjælpe dig, både oppefra, nedefra og fra siden. Opbyg relationerne i de gode tider, så der er goodwill til de dårlige.
- **Led opad.** Fortæl din egen chef, hvad han kan gøre for dig, så du præsterer bedst. Måske får du ikke alt, hvad du beder om, men det er en start. Som leder vil der blive forventet af dig, at du præsenterer gennemtænkte løsninger, så tænk igennem, hvad du gerne vil have.
- **Sig tingene højt.** Gør opmærksom på, hvad det gør ved dig, når organisationen/systemerne er på en bestemt måde, for eksempel når store projekter eller ændringer påvirker dine opgaver og dit råderum. Andre kan ikke vide, hvordan de påvirker dig, hvis du ikke siger det.
- **Kend dig selv.** Husk, at alle motiveres af noget forskelligt; du bliver ikke nødvendigvis motiveret af det samme som dine lederkolleger, så gå efter det, der motiverer dig.
- **Tag hensyn til dine egne værdier.** Vær bevidst om, hvad du selv vil, ikke kun optaget af, hvad andre ønsker af dig.



### SPØRGSMÅL DU KAN STILLE DIG SELV

- Hvornår oplever jeg en indre motivation (arbejdsglæde, passion)?
- Hvad kan jeg slet ikke lade være med at gøre?
- Hvad giver mig energi (bobler i maven, brusen i hovedet, en følelse af arbejdslyst)?
- Hvordan kan opgaven give mening for mig?
- Hvem skal jeg samarbejde med, og hvem skal støtte mig, hvis jeg skal motiveres bedst?
- Hvordan ved jeg, at jeg har løst opgaven godt?
- Hvornår løste jeg sidst en opgave, som jeg var motiveret for?
- Hvad var særligt ved den?
- Hvad skal der til, for at jeg kan være motiveret for at løse en opgave?



## LEDERBERETNING

# ”JEG ER KUN AUTENTISK, HVIS JEG ER ÆRLIG OM, HVAD DER MOTIVERER OG DEMOTIVERER MIG”

Jonas Keiding Lindholm, generalsekretær i Red barnet

### **Hvor vigtigt er det, at du selv er motiveret, når du skal motivere andre?**

Det er afgørende. Andre mennesker gør ikke, som du siger, men som du gør. Hvis jeg er motiveret, spreder det sig forhåbentlig som ringe i vandet. Det kan være et åg, for skal man sætte et ansigt op, hvis man ikke er det? Medarbejdere er seismografer – de registrerer, hvad deres leder gør og siger, meget mere end hvad en kollega gør. Jeg er kun autentisk, hvis jeg er ærlig om, hvad der motiverer og demotiverer mig; jeg er jo ikke kun generalsekretær, jeg er også Jonas med en fortid og sammensat hverdag.

### **Hvad gør du for at motivere dig selv?**

Jeg kommer ud i felten og møder de børn, der har brug for os. Jeg får simpelthen akut inspiration af at møde børnene, for det understreger alvoren og nødvendigheden af vores sag. Min tank er nok altid halvt fuld, og det handler om min egen opvækst. Jeg har oplevet en barndom med vold og trusler, og det har jeg formået at vende til en drivkraft. Kombinationen af vrede og indignation over de forhold, børn vokser op med, og den stålsatte tro på, hvad jeg kan, giver mig både en indlevelse og empati over for sårbare børn og en viden om, at jeg kan bekæmpe det onde. Det er en motor for mit arbejde.

### **Hvad gør du, hvis du selv er demotiveret?**

Jeg tager mange små ferier i løbet af året, for jeg kan ikke tage fire uger ud, selv tre uger er svært. Så jeg undgår længere perioder af frustration ved at fylde tanken op med for eksempel forlængede weekender i løbet af året. Derudover har jeg en coach, som jeg har stor glæde af, ligesom vi har et meget tæt samarbejde i den øverste ledergruppe her i huset. Hver fredag spiser vi frokost sammen og taler kun om ledelse, ikke forretning – vi deler dilemmaer og succeser. Vi har også en mentorordning for hinanden, som jeg indgår i på lige fod med de andre. Jeg er motiveret af at kunne udrette noget for andre mennesker. Hvis jeg på et tidspunkt kan se, at jeg ikke kan det mere, finder jeg noget andet. Jeg er ikke noget sted 60 procent, og det har selvfølgelig nogle omkostninger for det liv, jeg lever ved siden af, men til gengæld har mine medarbejdere en glad, engageret og forhåbentlig inspirerende chef.

## LEDERBERETNING

# ”DU BLIVER GENNEMSKUET, NÅR DU FORTÆLLER EN HISTORIE, DU IKKE SELV TROR PÅ”

Camilla Dal, leder i bl.a. film- og restaurationsbranchen

### Hvad motiverer dig?

Som mange andre ledere kan jeg godt lide en svær udfordring, og jeg kan allerbedst lide, hvis jeg løser den sammen med nogle andre. Hvis man vælger at arbejde i kreative brancher, som jeg primært har arbejdet i, er det sjældent lønnen, der motiverer. Det er derimod at skabe noget sammen med andre, som jeg kan se meningen med. Selvfølgelig vil jeg gerne have en løn, jeg kan leve af, og jeg ønsker heller ikke, at andre får mere for det samme arbejde – det er demotiverende.

### Hvor vigtigt er det, at du selv er motiveret, når du skal motivere andre?

Det er altafgørende. Hvis jeg ikke kan se en mening med og stå inde for de strategier og visioner, som jeg enten selv har udarbejdet, eller som er udarbejdet af ledelsen over mig, bliver jeg utroværdig. Det demotiverer mig, når der ikke er kongruens mellem mine egne værdier og virksomhedens. Det har jeg for eksempel kunnet mærke, når jeg stod og fortalte en historie til medarbejderne, som jeg ikke selv troede på. Du sender en anden energi ud, når du ikke selv tror på det. Det bliver gennemskuet af medarbejderne med det samme, og de mister motivationen og tilliden til mig som leder. For hvad er der så ellers, som jeg ikke fortæller sandheden omkring?

### Hvordan ved du, hvad dine værdier er?

Jeg har fundet ud af, hvad mine værdier er, ved at mine grænser er blevet overskredet. Ligesom mange andre har jeg været nede med stress – ikke på grund af arbejdsmængden, men fordi der ikke var overensstemmelse mellem mine og arbejdets værdier. Mine værdier handler meget om menneskesyn; at vi som mennesker alle er lige meget værd. I for eksempel en restaurant er du lige så afhængig af din opvasker som af din køkkenchef, for uden rent service er der ingen restaurant.

### Hvad gør du, hvis der ikke er den overensstemmelse?

Jeg prøver først at afdække, om det er muligt at ændre det. Kan jeg få dem over mig til at se, at det ville give et bedre resultat, hvis vi ændrede retningen? Jeg spørger mig selv: Kan jeg arbejde mig igennem det eller ej? Hvis jeg kan se, at det her måske ikke lige er den måde, jeg ville have gjort det på, men at vi godt kan komme hen til målet alligevel, så kan jeg godt stå den ud. Men så er jeg også ærlig over for medarbejderne og siger: ”Jeg ved godt, det er bøvlet nu, men vi skal nok komme det rigtige sted hen.” For mig handler det om integritet; den kan jeg ikke gå på kompromis med. I en periode kan det godt lade sig gøre, men der skal være lys for enden af tunnelen.



# LEDERNE

## ET MEDLEMSKAB MED VÆRDI

Når du bliver medlem af Lederne, bliver du en del af Danmarks eneste organisation og a-kasse med fokus på ledere og ledelse. Her står vi sammen om at sprede god ledelse og give dig de bedste forudsætninger for en succesfuld karriere som leder.

Det skal kunne betale sig for dig at være medlem hos os. Derfor har vi hele tiden fokus på, at du som medlem får noget for dit kontingent, og vi arbejder løbende på at udvikle nye services til dig, samtidig med at vi tilbyder kvalitet til en fornuftig pris.

### Som medlem af Lederne får du blandt andet adgang til:

- ✓ **Økonomisk tryghed** - a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- ✓ **Juridisk rådgivning** - fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- ✓ **Karriererådgivning** - få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- ✓ **LederSparring®** - få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale eller en ledelsesmæssig udfordring
- ✓ **LederNetværk®** - det kan nemt koste 15-20.000 kroner at være medlem af et professionelt netværk for ledere. Som medlem af Lederne er det gratis
- ✓ **Lederudvikling** - som medlem af Lederne får du 10% rabat på en lang række kurser, uddannelser, netværk og konferencer hos Ledernes CompetenceCenter

Læs mere og meld dig ind på  
[lederne.dk/blivmedlem](https://www.lederne.dk/blivmedlem)

Følg os på



### Lederne

Vermlandsgade 65  
2300 København S

[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*