

▼ **Ledelse**

- ▷ Regionens Lederpris
- ▷ Toplederseminarer
- ▷ Lederkonferencer i Region H
- ▼ **KoncernNYT - nyhedsbrev til ledere**

Ledelse > ... > Sidste nyt - Koncernnyt > Nyhedsarkiv ledere
24-02-2014

Lederen skal skabe rammerne – ikke motivationen

Som leder skal du ikke skabe motivation hos dine medarbejdere – blot sørge for at de har gode rammer, så kommer motivationen næsten af sig selv. Man går helt galt i byen, hvis man som leder tror, at man er den, der skal skabe motivation hos medarbejderne.

Det siger erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, der er den første dansker med en Master i Anvendt Positiv Psykologi fra University of Pennsylvania.

-Det handler ikke om at skabe motivation, men om at skabe gode rammer, der giver medarbejdernes indre motivation plads til at folde sig ud.

Flere former for motivation

Ebbe Lavendt bygger sine pointer på den nyeste forskning fra blandt andet University of Rochester. Her har forskerparret Edward L. Deci og Richard M. Ryan udviklet den såkaldte Self-determination Theory.

Den opdeler motivation i flere kategorier - herunder:

"Indre Motivation", hvor det er lysten, der driver værket – "Værdibaseret Motivation", hvor man føler sig forpligtet over for opgaven – og "Indoptaget Motivation", hvor man på grund af dårlig samvittighed føler, at man bør.

Dertil kommer "Ekstern Motivation", der i daglig tale kaldes stok og gulerod.

Indre motivation er bedst

🖨️ ✉️ 🔊 A- A+

Webredaktør
Regionhovedstaden
Email:



Kontakt Center for HR

FIND DIN LØNMEDARBEJDER

Har du spørgsmål om løn, barsel og ansættelsesforhold? Find din lønmedarbejder her. ➔

HR-SYSTEMER

- [Brugeradgang til HR-systemer](#)
- [SD Personaleweb](#)
- [Vagtplanlægning - Tjenestetid og medarbejdernet.dk](#)
- [Oprettelser og ændringer til organisationsstruktur i systemer fra Silkeborg Data](#)

GENVEJE

[Partnerskabsaftaler og arbejdgangsbeskrivelser](#)
[Ønsker til Center for HR](#)

Af de fire motivationsformer er den lystbaserede "Indre Motivation" klart at foretrække, hvis man ønsker, at medarbejderne selv skal tage ansvar. "Ekstern motivation" – altså stok og gulerod - er derimod den mindst ønskværdige.

Ender ofte med stok og gulerod

-Rigtig mange ledere tror nærmest per automatik, at det er dem, der skal skabe motivation hos medarbejderne, men det er en misforståelse. Tænker man sådan, er der tale om en ydre motivation, der meget nemt ender i stok og gulerod. Det er ikke særligt effektivt, siger Ebbe Lavendt og uddyber:

-Problemet med stok og gulerod er, at de kun virker så længe, de er fremme. Så snart man vender ryggen til, holder folk op med at gøre det, man gerne vil have dem til.

Kompromiser slår skår i arbejdsglæden

Den lyst- og værdibaserede motivation, hvor drivkraften i højere grad kommer indefra, er altså de mest attraktive.

Men den lystbaserede motivation kan være svær at avle frem i et sundhedsvæsen, hvor fx sygeplejersker ifølge Ebbe Lavendt ofte tvinges til at gå på kompromis.

-I en presset hverdag med eksempelvis accelererede patientforløb føler mange sygeplejersker, at de ikke har mulighed for at gøre deres arbejde helt så godt, som de gerne vil. Det slår skår i deres arbejdsglæde, så den rene lystbetonede motivation kommer til at spille en mindre rolle.

Sygeplejersker føler sig forpligtede

Men ifølge Ebbe Lavendt er sygeplejersker også drevet af en stærk værdibaseret motivation.

De føler sig forpligtet i forhold til deres arbejde, og føler, at det, de gør, er vigtigt.

Og den viden kan benyttes til både sygeplejersken og arbejdspladsens fordel, forklarer Ebbe Lavendt.

Understreg vigtigheden af medarbejderens indsats

-For at fremme den værdibaserede motivation, skal lederen minde medarbejderen, om hvor værdifuld vedkommendes indsats er. Både i forhold til arbejdspladsen og til patienten.

-Det er også vigtigt, at man giver meningsfulde begrundelser for det, man beder om og giver frihed og fleksibilitet i forhold til at lave arbejdet på en måde, der giver personlig mening for

Og den viden kan benyttes til både sygeplejersken og arbejdspladsens fordel, forklarer Ebbe Lavendt.

Understreg vigtigheden af medarbejderens indsats

-For at fremme den værdibaserede motivation, skal lederen minde medarbejderen, om hvor værdifuld vedkommendes indsats er. Både i forhold til arbejdspladsen og til patienten.

-Det er også vigtigt, at man giver meningsfulde begrundelser for det, man beder om og giver frihed og fleksibilitet i forhold til at lave arbejdet på en måde, der giver personlig mening for medarbejderen, siger Ebbe Lavendt.

Langt de fleste ER motiverede

-Den lidt mere generelle pointe er, at langt de fleste medarbejdere ER motiverede, hvis bare de får ordentlige arbejdsvilkår, fortsætter Ebbe Lavendt.

-Så hvis man lytter til medarbejderne og prøver at indrette rammerne, så de så vidt muligt er glade og tilfredse, så behøver man næsten ikke arbejde med motivation. Så folder deres egen motivation sig ud. Næsten helt af sig selv.

Om positiv psykologi:

Forskningen inden for positiv psykologi fokuserer på menneskets trivsel og præstation. Ebbe Lavendt er uddannet i USA, hvor der længe har eksisteret en masteruddannelse i faget. Herhjemme blev de første kandidater færdige sidste sommer.

Om motivation:

Motivation kan ifølge Ebbe Lavendt defineres som noget, der igangsætter, opretholder eller standser vores adfærd, tanker og følelser.

Webredaktør

Regionhovedstaden

Email: