

# PS4 A/S

## House of leadership



Hvad tærer og nærer på Danske medarbejderes motivation.

# Hvad tærer og nærer på danske medarbejderes motivation?

## Resultater af motivationsundersøgelse maj 2011

Konsulenthuset PS4 A/S har i samarbejde med stud.cand.merc.(psyk) Morten Fosgrau sat sig for at finde ud af, hvad der giver medarbejderne energi og fremmer deres motivation, samt at finde ud af, hvad der dræner medarbejderne for energi og hæmmer deres motivation i deres arbejdsliv. Denne undersøgelse har haft fokus på den enkelte medarbejders motivation for at gå på arbejde, og hvilke drivkræfter der ligger bag menneskers handlinger. Svaret på følgende spørgsmål *Hvilke kræfter er medarbejderen drevet af?* er centralt, hvis man ønsker at vide, hvordan virksomheden kan fremme og understøtte medarbejderens drivkræfter frem for at hæmme dem. Undersøgelsens pointe er, at der kan være en stor værdi i at gøre disse drivkræfter bevidste både for medarbejderen selv og for organisationen, for på den måde at kunne indgå i en kvalificeret dialog om, hvordan en virksomhed kan struktureres eller ændres, så den på bedst mulig måde nærer medarbejderens lyst og potentiale til at arbejde.

Undersøgelsens fokus er på motivation, der skyldes forhold i virksomheden, og de 262 respondenterne blev stillet to åbne spørgsmål:

1. Tænk på din bedste arbejdsdag nogensinde på dit nuværende arbejde: Hvorfor var det den bedste? Hvilke faktorer var afgørende? Hvor længe varede den positive følelse?
2. Tænk på din værste arbejdsdag nogensinde på dit nuværende arbejde: Hvorfor var det den værste? Hvilke faktorer var afgørende? Hvor længe varede den negative følelse?

Besvarelserne på ovenstående spørgsmål resulterede i, at der blev identificeret ni forskellige faktorer i forbindelse med medarbejderens beskrivelser af deres bedste arbejdsdage. I forbindelse med medarbejderens værste arbejdsdage blev der identificeret syv forskellige faktorer, der havde betydning. I de to nedenstående tabeller er der angivet, hvor stor en andel af de væsentlige respondenter, der havde den pågældende faktor med, som en væsentlig del af deres beskrivelse. Essensen og betydningen af den enkelte faktor fremgår også af tabellerne, og desuden er der medtaget enkelte citater fra respondenter i nogle af beskrivelserne.

Tabel 1 - Oversigt over faktorer og drivkræfter som skaber en positiv psykologisk reaktion

Nærende faktorer	Beskrivelse	Andelen som nævner faktoren
1. Effektivitet - oplevelsen af at have bidraget	<p>Respondenten har en oplevelse af at have gjort sit arbejde tilfredsstillende. Man har bidraget til virksomheden. Tingene er gået som planlagt. Oplevelsen af at have udrettet noget - en arbejdsopgave er blevet løst eller der har været fremdrift i løsningen af denne.</p> <p>"En god planlagt "operation" der endte med det rigtige resultat. Planlægningen var afgørende for resultatet."</p>	33,6 % (88 cases)
2. En præstation udover det sædvanlige	<p>Det at præstere noget ud over det sædvanlige. Løse en opgave man troede var umulig. Få en meget stor ordre hjem. Få sat en milepæl</p>	30,2 % (79 cases)
3. Gode relationer til kollegerne og godt Samarbejde	<p>Respondenten har en oplevelse af at kollegerne støtter og bakker op. Man er ærlige over for hinanden. Oplevelsen af at 2+2 er mere end 4. Oplevelsen af at der er et godt samarbejde mellem kollegerne. Man er der for hinanden.</p> <p>"Efter intensiv arbejde sammen med dine kolleger at få en stor ordre hjem. Samarbejdet var helt afgørende."</p> <p>"Jeg arbejder sammen med mine kolleger om at finde den bedste mulige måde at implementere forandringer på. Vi er dybt nede i substansen og meget saglige. Mine kolleger viser, at de er villige til at investere for bedre resultater."</p>	26 % (68 cases)
4. Intern anerkendelse fra ledelsen	<p>Respondentens arbejde bliver positivt bemærket af ledelsen fx i form af respekt og ros. Kan både være i offentligt forum eller i forbindelse med en MUS</p> <p>"Til en personalesamtale. Chefen var meget tilfreds med mit arbejde, og synes at jeg gjorde meget for virksomheden. Tilfredshed og lykkefølelse."</p> <p>"Efter at have fået anerkendelse fra chefen i åbent forum efter et rigtig godt salg."</p>	19,8 % (52 cases)
5. God stemning eller godt humør	<p>Positiv stemning på kontoret med grin og god energi</p> <p>"(...) en dag, hvor der har været en rigtig positiv og sjov stemning kollegerne imellem, og hvor arbejdet er gået rigtig godt hele dagen."</p>	17,2% (45 cases)
6. Hjælpe andre/ gøre en forskel	<p>Oplevelsen af have gjort en forskel for andre end sig selv.</p> <p>"Arbejdsdage hvor jeg gør en forskel for vores kunder, hvor jeg via min specialistviden og kommunikation kan gøre en forskel for deres videre virke."</p>	16,8% (44 cases)
7. Ekstern anerkendelse fra kunder	<p>Positiv feedback fra kunder. Oplevelsen af at overgå kundens forventninger.</p>	15,3 % (40 cases)
8. Selve arbejdsopgaven - spændende/flow	<p>Oplevelse af at arbejdsopgaven er spændende at løse og arbejde med. Tidsoplevelsen forsvinder, og man har en oplevelse af at være i ét med omgivelserne, det hele går op i en højere enhed. Respondenten oplever at arbejdsopgaven er udfordrende og at vedkommendes kompetencer skal anvendes for at løse den.</p>	14,5 % (38 cases)
9. Intern anerkendelse fra kolleger	<p>Positive tilkendegivelser fra kolleger i form af fx respekt og/eller ros.</p>	13,4 % (35 cases)

Tærende faktorer	Beskrivelse	Andel
1b. Ledelsen	<p>Respondentens arbejde bliver negligeret af ledelsen eller ledelsen modarbejder direkte respondenter. En oplevelse af at ledelsen ikke respekterer respondenter og dennes arbejdsindsats. Der er ikke tillid til at ledelsen vil en det bedste. Ledelsen behandler respondenter uretfærdigt. Dårlig kemi mellem medarbejder og leder.</p> <p>"Nærmeste leder ombestemmer mine beslutninger eller kommer med uforståelige ændringer."</p>	37,4 % (98 cases)
2. Dårlige relationer til kollegerne, ingen opbakning og samarbejde	<p>En oplevelse af at man ikke er der for hinanden. Ingen respekt kollegerne imellem. Man hjælper ikke hinanden og der er måske endda mistillid til kollegerne.</p> <p>"(...) Når en kollega går bag min ryg og går til chefen hvis vedkommende er utilfreds med noget, i stedet for at komme direkte til mig."</p>	32,4 % (85 cases)
3. Ineffektivitet - Oplevelsen af ikke at bidrage	<p>Intet er gået efter planen. Arbejdsopgaverne har ikke rykket sig. Man oplever ikke, at man har ydet et bidrag. Arbejdsindsatsen har været nytteløs.</p>	18,7 % (49 cases)
4. Selve arbejdsopgaven - Manglende evner	<p>Respondenten oplever at mangle de nødvendige forudsætninger, kvalifikationer eller kompetencer for at kunne løse den givne opgave.</p>	14,5% (38 cases)
5. Usikkerhed om Fremtiden	<p>Respondenten er bekymret for, hvad fremtiden bringer. Oplever ikke selv at have indflydelse på fremtiden. Kan komme fra fyringer og kollegers opsigelser men også fra andre faktorer.</p> <p>"Min bedste kollega og ven sagde op. Han var den eneste, der havde sørget for at give mig motiverende, udfordrende og inspirerende arbejde. Jeg frygtede fremtiden, og havde på ingen måde lyst til at møde op mere."</p>	11,5% (30 cases)
6. Dårlige tilbagemeldinger fra kunder	<p>Enten direkte at miste kunder eller at få negativ feedback eller direkte klager fra kunder.</p>	9,2 % (24 cases)
7. Begået en stor arbejdsrelateret fejl	<p>Begået en fejl som havde store konsekvenser og som medarbejderen via sine faglige kvalifikationer og evner burde have undgået.</p> <p>"Når jeg laver fejl, som kunne have været undgået (...)"</p>	5% (13 cases)

## **Oplevelsen af at udrette noget – at mærke at tingene går fremad**

Som det kan ses af tabellen, er der 33,6 % af respondenterne, der nævner faktoren "Effektivitet – Oplevelsen af at have bidraget" i beskrivelsen af deres bedste arbejdsdag. Omvendt bliver samme faktor, blot med modsat fortegn "Ineffektivitet – Oplevelsen af ikke at have bidraget", nævnt af 18,7 % i beskrivelserne af deres værste dage på arbejdet. Det peger i retning af, at den enkelte medarbejders samvittighed har betydning for oplevelsen af den gode og den dårlige arbejdsdag. På gode arbejdsdage kører man hjem med god samvittighed over at have "ydet sin del" den pågældende dag.

Denne faktor har en central betydning for respondenternes oplevelse af deres arbejde. Dermed kan der være et potentiale i at undersøge nærmere, hvordan ledelsen af en organisation kan arbejde bevidst med at synliggøre store som små fremskridt i dagens arbejde. Derudover er det samtidig væsentligt at gå i dialog med medarbejderen, når der omvendt er en oplevelse af, at arbejdet går baglæns, og at der ikke er nogen udvikling.

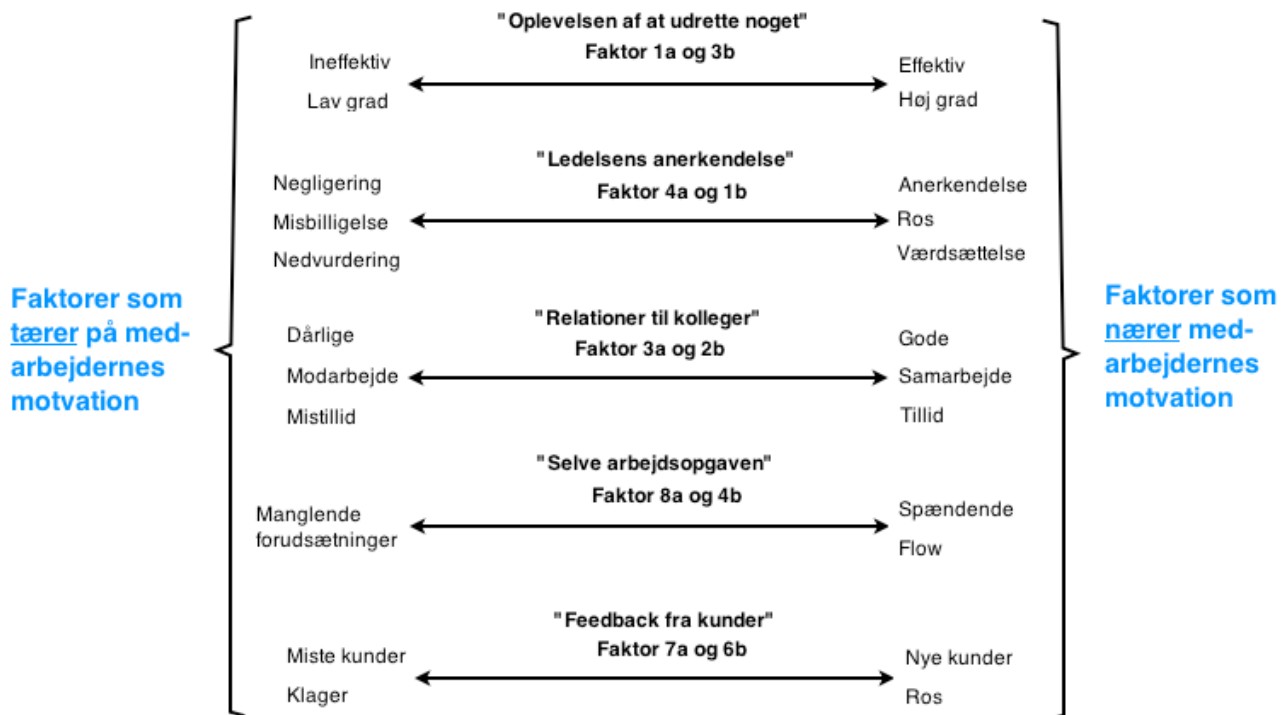
### **Det sociale aspekt**

En af konklusionerne af denne undersøgelse af, hvad der tærer og nærer på de danske medarbejderes motivation er, at det sociale liv i form af relationerne til kollegaer og leder har en central betydning for både de bedste og de værste dage på arbejdet. I beskrivelsen af de værste arbejdsdage indgår respondenternes leder som en væsentlig medvirkende faktor i hele 37,4 % af beskrivelserne. Dårlige relationer og samarbejde med kollegaerne spiller også en stor rolle i beskrivelserne af den værste arbejdsdag på jobbet. De dårlige relationer indgår i 32,4 % af respondenternes besvarelser af den værste arbejdsdag.

Men det sociale aspekt og relationerne til leder og kollegaer er ikke kun årsag til de værste arbejdsdage – de har også en central betydning for de bedste arbejdsdage. 26 % af beskrivelserne for den bedste arbejdsdag indeholder det gode samarbejde til kollegaer, og i 19,8 % af beskrivelserne for den bedste arbejdsdag spiller lederens anerkendelse af respondenternes arbejdsindsats en rolle. Derudover er det gode humør og stemningen på kontoret også en betydelig ingrediens i oplevelsen af den gode arbejdsdag.

Det sociale aspekt er altså en væsentlig faktor, både for de gode og de dårlige arbejdsdage, og derfor peger denne undersøgelse i retning af, virksomheder bør arbejde på at udvikle de sociale relationer og bearbejde de negative oplevelser.

Figur 1 - Illustration af faktorer som både indgår i beskrivelser af bedste og værste arbejdsdag



## Indre og ydre motivation

Drivkræfterne der ligger bag en persons handling kan komme både fra individet selv og fra faktorer uden for selve arbejdet. Er man indre motiveret, udfører man handlingen for handlingens egen skyld. Er man derimod ydre motiveret, udfører man handlingen for at opnå eller undgå noget, der ligger uden for selve handlingen. Ud fra tabel 1 kan det ses, at langt de fleste faktorer, i beskrivelserne af den bedste arbejdsdag, ligger uden for selve arbejdsaktiviteten. En stor del af respondenterne nævner, at de havde en god arbejdsdag, fordi de fik anerkendelse for deres arbejdsindsats (enten af ledelsen, kollegaerne eller kunder). Det kan ses som udtryk for, at den rendyrkede indre motivation i arbejdslivet optræder relativt sjældent. Dog nævner 14,5 % af respondenterne faktorer som vedrører selve arbejdsopgaven fx at de var optaget af en spændende og udfordrende arbejdsopgave. Undersøgelsens resultater kan pege i retning af, at indre og ydre motivation ikke nødvendigvis skal forstås som to forskellige typer motivation, men derimod forstås som en vekselvirkning.

## Følelsernes logik

Respondenterne blev bedt om at beskrive, hvor længe både de negative og de positive følelser varede i forbindelse med deres bedste og værste arbejdsdag. Undersøgelsen sporede en tendens til, at bare det at snakke om eller tænke over de gode og dårlige oplevelser i vores arbejdsliv sætter gang i de samme psykologiske reaktioner, som blev oplevet i forbindelse med disse oplevelser. Mange af respondenterne beskriver, at både de positive og de negative følelser kunne mærkes igen i det øjeblik, de besvarede spørgeskemaerne.

Det tyder på, at der kan være en gevinst at hente ved at gøre det muligt for medarbejderne at genopleve de positive hændelser ved helt konkret at skabe rammerne for, at medarbejderen deler deres erfaringer og oplevelser til egen og andres inspiration. Omvendt kan det også være hensigtsmæssigt, at give medarbejderen mulighed for at bearbejde de dårlige oplevelser, så de ikke "bliver siddende", og kan virke negativt ind på medarbejderen på arbejdet.

### Konklusion af undersøgelsen

Denne undersøgelse identificerer 16 faktorer, der i forskelligt omfang indgår i respondenternes beskrivelse af deres bedste og deres værste arbejdsdag. I forhold til beskrivelsen af den bedste arbejdsdag, optræder følgende faktorer oftest:

1. Effektivitet – Oplevelsen af at have bidraget.
2. Præstation udover det sædvanlige.
3. Gode relationer til kollegaerne og godt samarbejde.

I forhold til beskrivelsen af den værste arbejdsdag, er de hyppigste faktorer:

1. Ledelsen.
2. Dårlige relationer til kollegaerne, ingen opbakning og samarbejde.
3. Ineffektivitet – Oplevelsen af ikke at bidrage.

Identifikationen af de 16 faktorer kan ses som et udtryk for, at medarbejdere drives af forskellige kræfter i deres arbejdsliv. Det indikerer, at arbejdet med motivation af medarbejdere er komplekst, og at der ikke findes én rigtig opskrift til at skabe en virksomhed, der støtter og fremmer medarbejderens motivation og engagement for det daglige arbejde. Denne undersøgelse foreslår dog én mulig måde at arbejde med motivation på, nemlig at gøre det ubevidste bevidst. Dermed menes at både ledere og medarbejdere kan hente værdifuld information om medarbejderens oplevelse af deres arbejdsliv ved at udforske, hvad medarbejderne oplever, som nærende og understøttende for deres motivation og energi, og omvendt hvad der tærer, frustrerer og hæmmer motivationen og energien.

Konsulenthuset PS4 A/S er din Full Service Partner inden for Leadership, Recruitment, Networking og Franchise.

Vi blev grundlagt i 2001, og siden da har vi hjulpet vores kunder med lederudvikling, rekruttering, netværksfacilitering og franchise koncepter. Vi har kontor midt i København i Borgergade 20, 3. sal og nyder at byde vores gæster velkommen.

Vores samarbejde med dig bygger på en kombination af hjerne og hjerte koblet til handling. Dette fordi vi tror på, at de bedste resultater opnås ved at skabe indsigt i og forståelse for det hele menneskes betydning for organisatorisk og forretningsmæssig udvikling og vækst – samt omsætning af dette til konkrete handlinger.