

MOTIVATION OG DEN ATTRAKTIVE ORGANISATION

Lotte Bøgh Andersen 13. december 2024

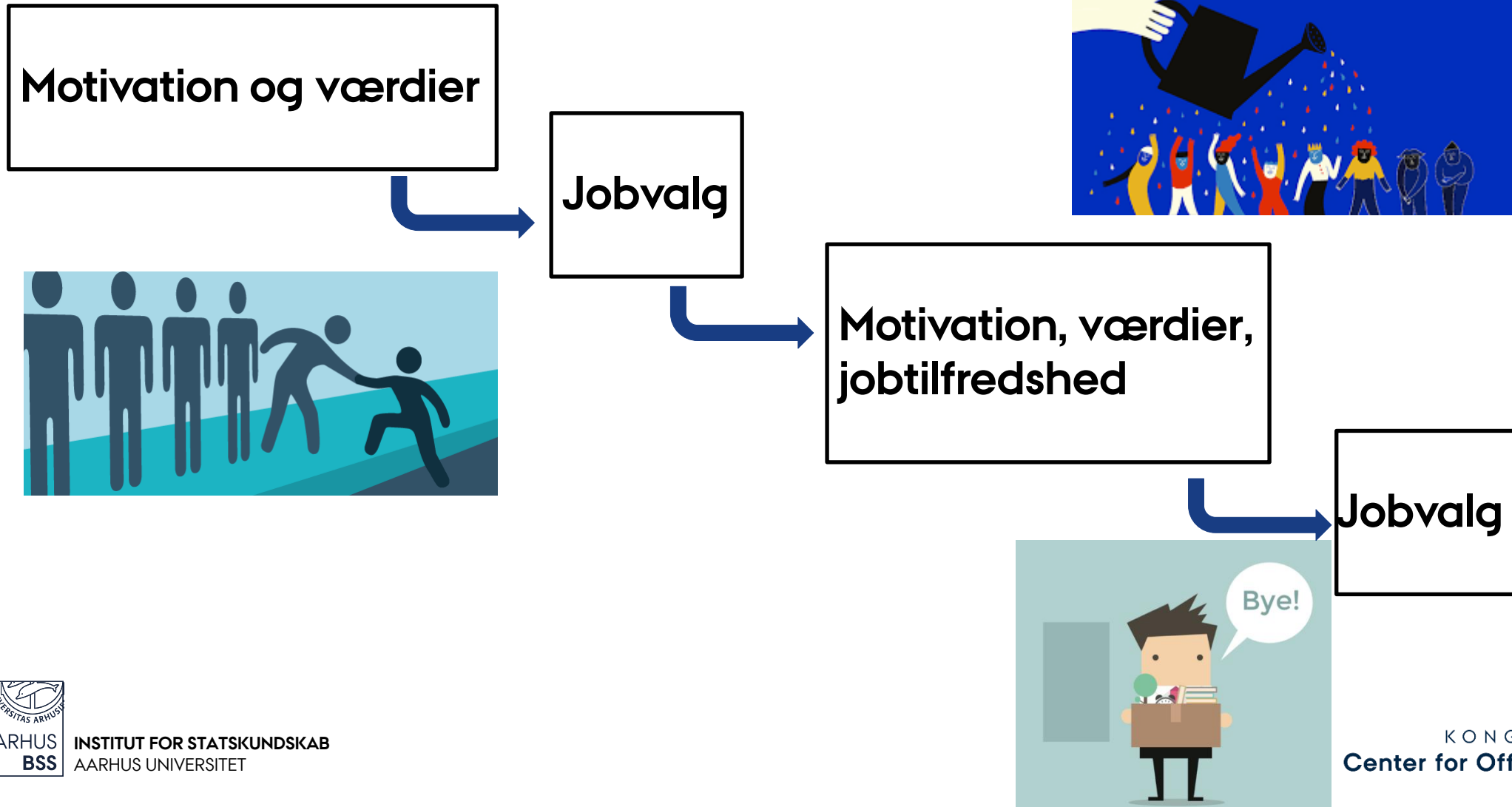


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

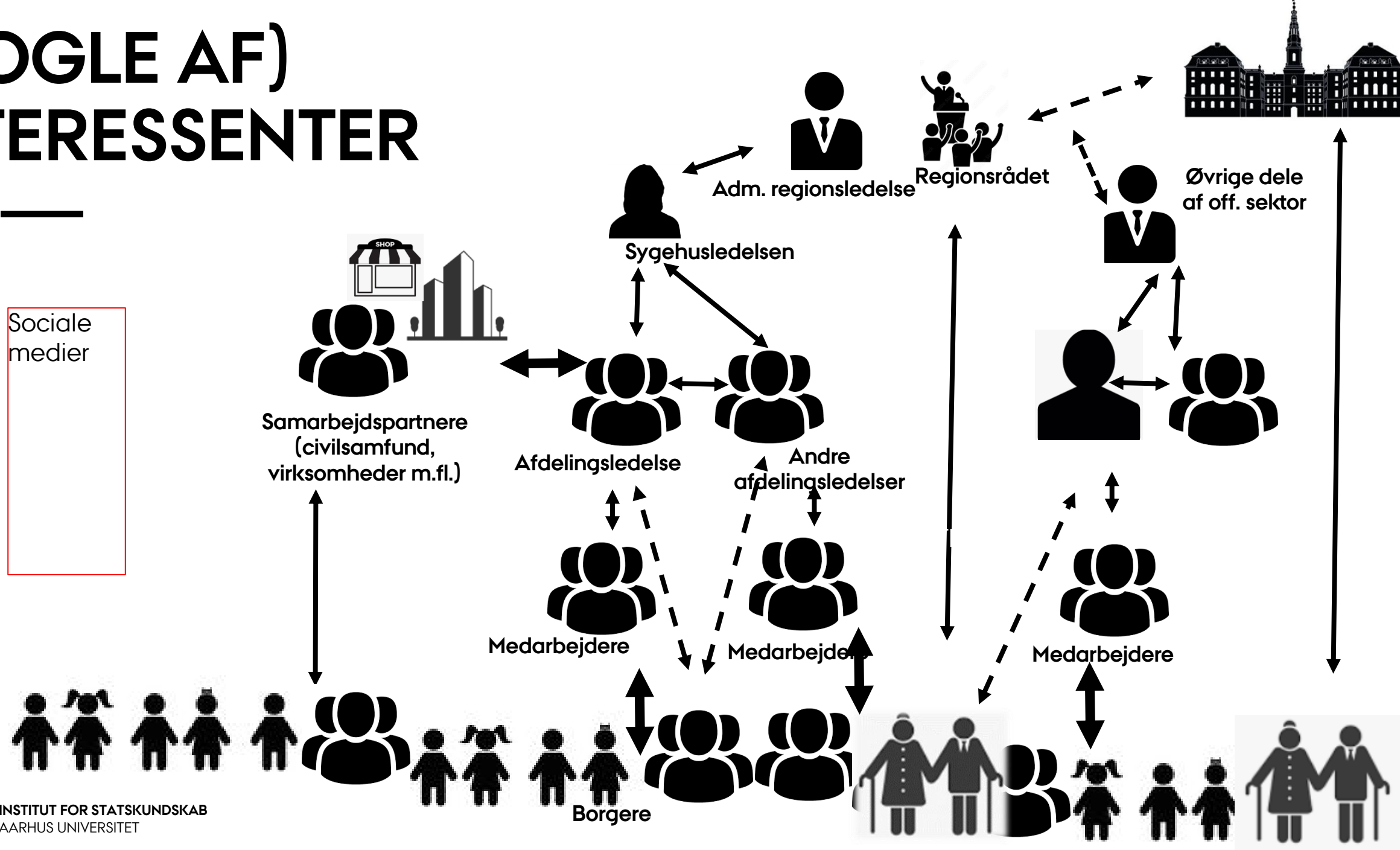


HVORFOR VÆLGER MENNESKER AT ARBEJDE I OFFENTLIGE (REGIONALE) ORGANISATIONER?



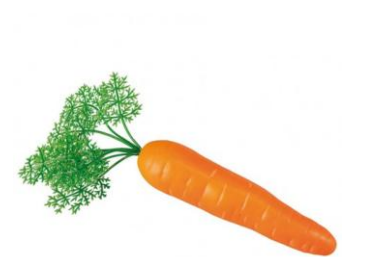
(NOGLE AF) INTERESSEENTER

Sociale
medier



MOTIVATION

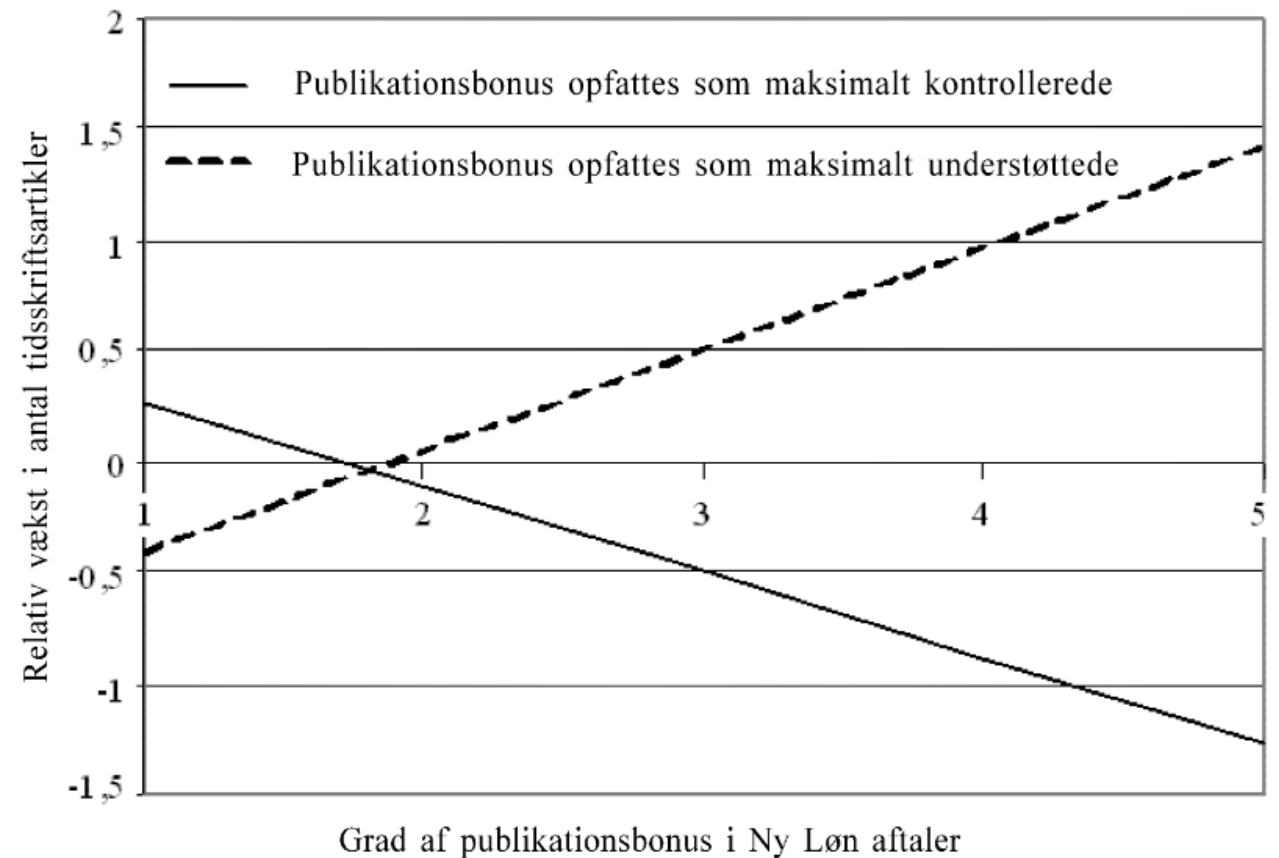
Ydre motivation	At gavne sig selv (incitamenter) eller undgå straf (regulering)
Indre opgavemotivation	At nyde opgaven i sig selv
Public service motivation (PSM)	At gøre godt for andre eller samfundet
Brugerorientering	At gøre godt for det enkelte andet menneske



EKSEMPEL YDRE MOTIVATION



Figur 1. Illustration af den estimerede effekt af publikationsbonus for publikationsvæksten, når publikationsbonussen opfattes som maksimalt hhv. understøttende og kontrollerende



EKSEMPLER INDRE OPGAVEMOTIVATION

Betydning af indre opgavemotivation for sygefravær og sygencærvær

Men hvad med public service motivation?



EKSEMPLER PUBLIC SERVICE MOTIVATION



EKSEMPLER BRUGERORIENTERING



**Helt ydre
motivation**

**Ydre motivationsfaktorer som
"tages ind" i varierende grad**

**Helt indre
opgavemotivation**

Gider slet ikke –
løser kun opgave, fordi man skal

Ser meningen med opgaven –
men nyder ikke (nødvendigvis) udførelsen

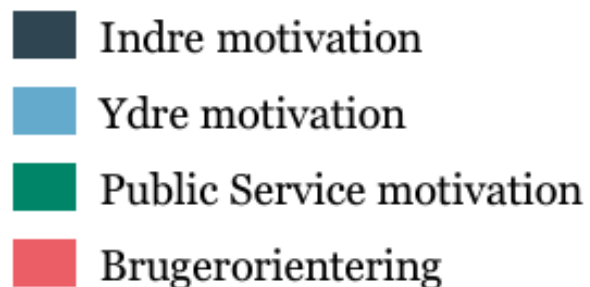
Løser opgaven af lyst –
fuld nydelse af opgaveløsningen

De forskellige motivationsformer er – som oftest – benzintyper, der samtidig kan få samme bil til at køre bedre og længere.

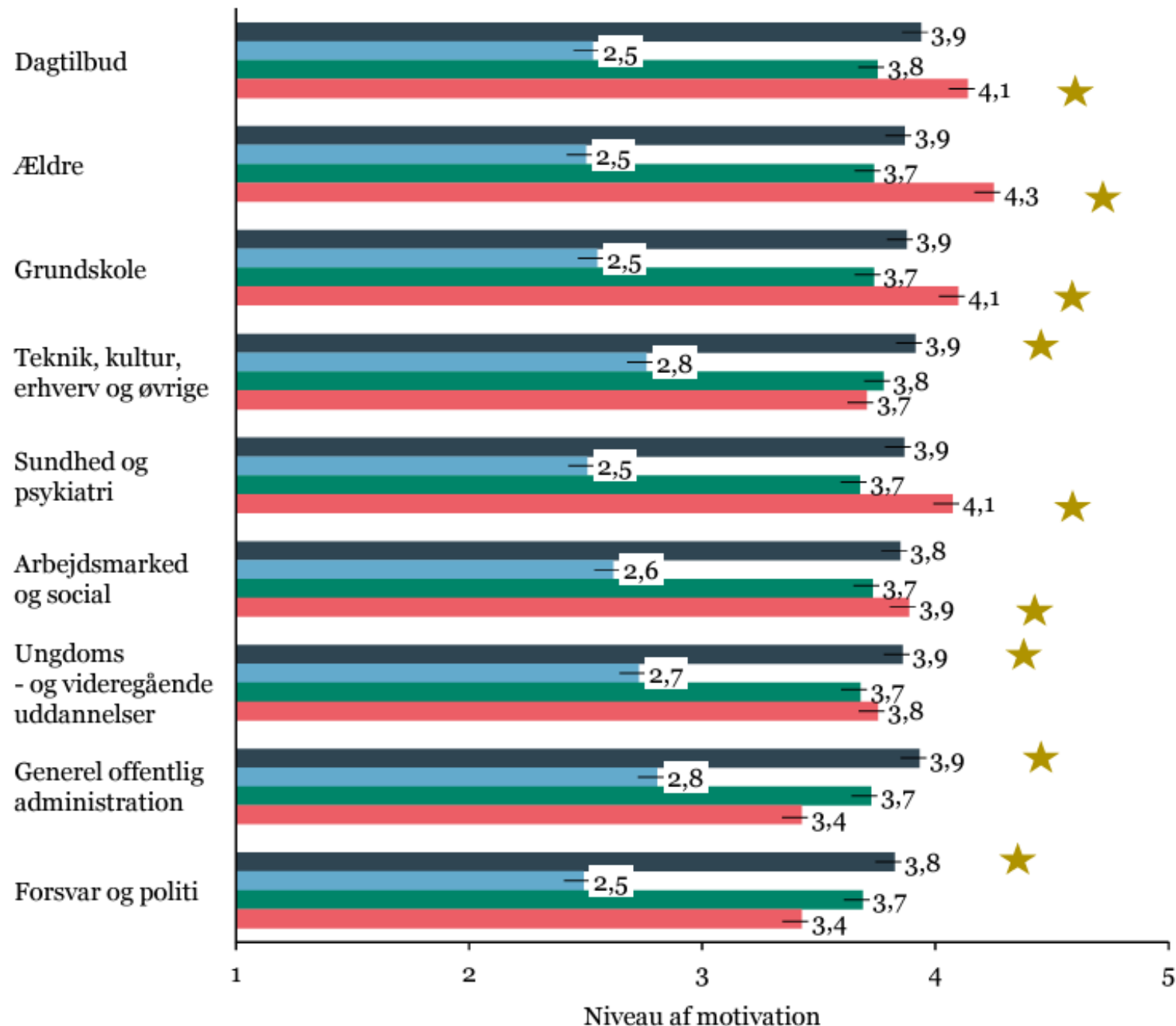
Men det kræver god ledelsesmæssig implementering af tiltag knyttet til ydre motivationsfaktorer.



MOTIVATIONS- UNDERSØGELSEN FRA 2022

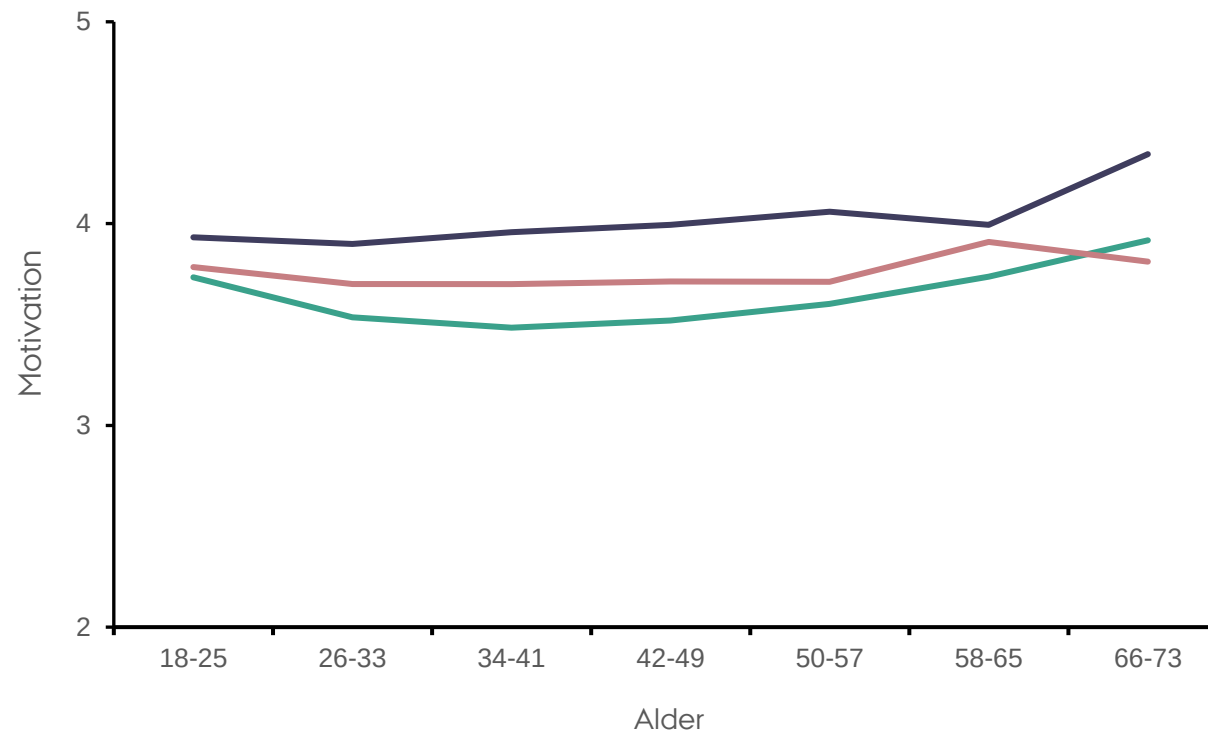


Kilde: Motivationsundersøgelsen, juni 2022



MOTIVATION OG ALDER

Motivationstyper på tværs af alder



N= 909

Anm: Figuren viser den gennemsnitlige vurdering af vigtigheden af forskellige aspekter ved et job. 5=Helt enig

Kilde = VUOS-projektet, 2019-2023

— Indre motivation
— Public service motivation
— Brugerorientering

FIRE BASALE BEHOV



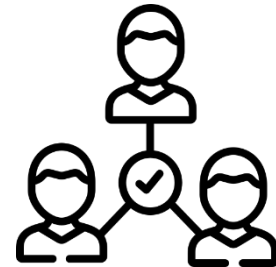
Autonomi

Individets følelse af herredømme over sin interaktion med omverdenen og følelsen af at være udgangspunkt for eget virke



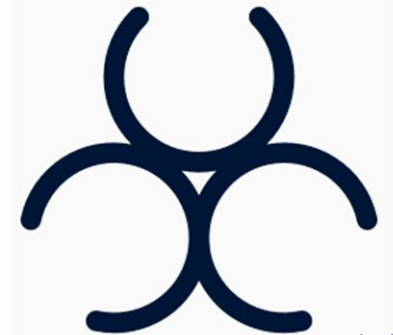
Kompetence

Individets oplevede evne til at interagere effektivt med omgivelserne og af at have kapaciteten til at udrette noget



Relationer

Individets oplevelse af at have et positivt tilhørsforhold til personer og institutioner



Mening

Individets erkendelse, følte betydning og formålsforbindelse til sammenhænge ml. ting, begivenheder og relationer

MENING I DEN ATTRAKTIVE ORGANISATION

Medarbejderne opfatter/oplever mening: Det ledelsesmæssige arbejde handler om at understøtte, at medarbejdere finder, erkender og/eller skaber mening

Medarbejderne føler mening og forbinder det til meningen med livet: Følelserne er på spil her – det gør ledelse svær.

Medarbejderne forbinder mening med formål ("purpose"). Koblingen mellem organisatoriske og personlige formål er en vigtig ledelsesmæssig opgave – men glem ikke, at medarbejderne også er den del af udøvelsen af ledelse.

HVAD ER DE MEST OPLAGTE ØVRIGE TILTAG PÅ ARBEJDSPLADSEN (UD OVER LØN)?

(Udvalgt efter deres potentielle bidrag til rekruttering og fortsat tilknytning, samt hvor realistiske de er at gennemføre)

1. Omdømmeledelse
2. Faglig ledelse
3. Visionsledelse

HVAD ER OMDØMMELEDELSE?

Ambitionen med omdømmeledelse er at forsøge at identificere og påvirke omgivelsernes opfattelser af organisationen

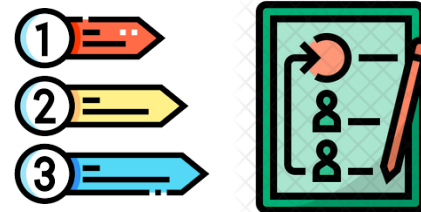
Identificere

interessenters opfattelser
og forventninger til
organisationen



Prioritere

mellem forskellige
interessenter og
forventninger

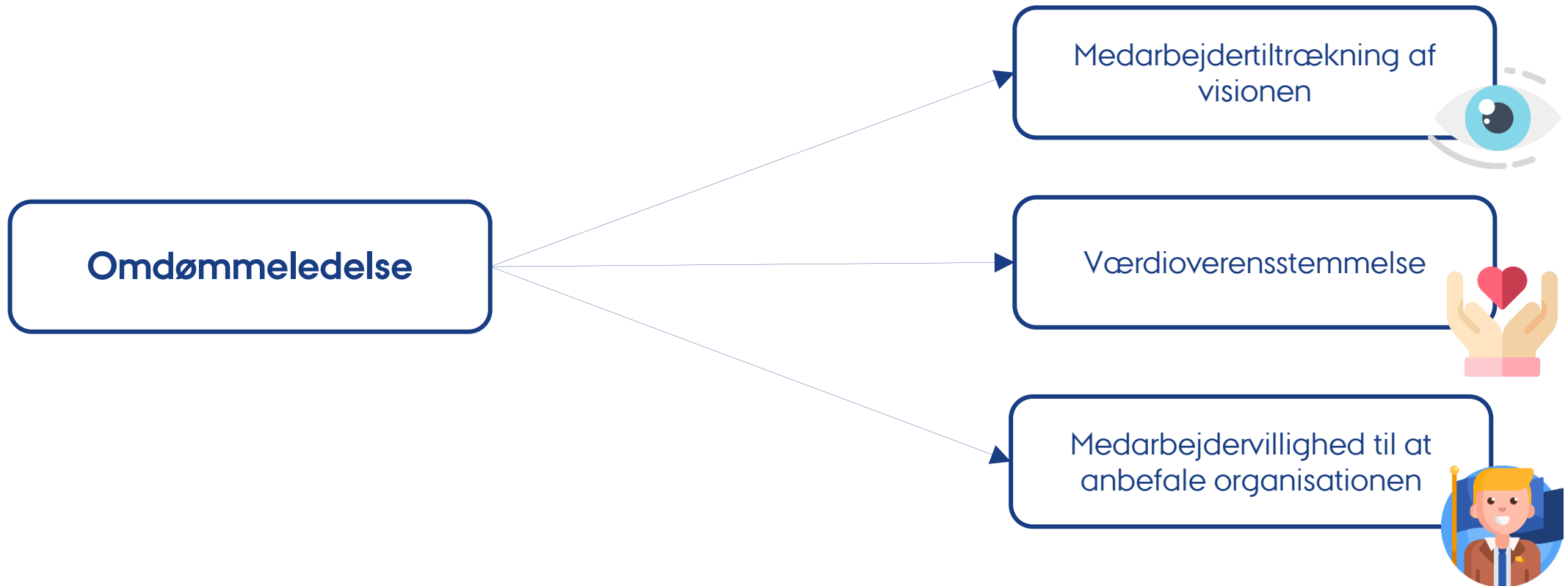


Kommunikere

Organisationens vision og
unikke samfundsbidrag til
interessenter



KONSEKVENSER AF OMDØMMELEDELSE



FAGLIG LEDELSE

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

Overensstemmelse

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

Udvikle

medarbejdernes
faglig viden

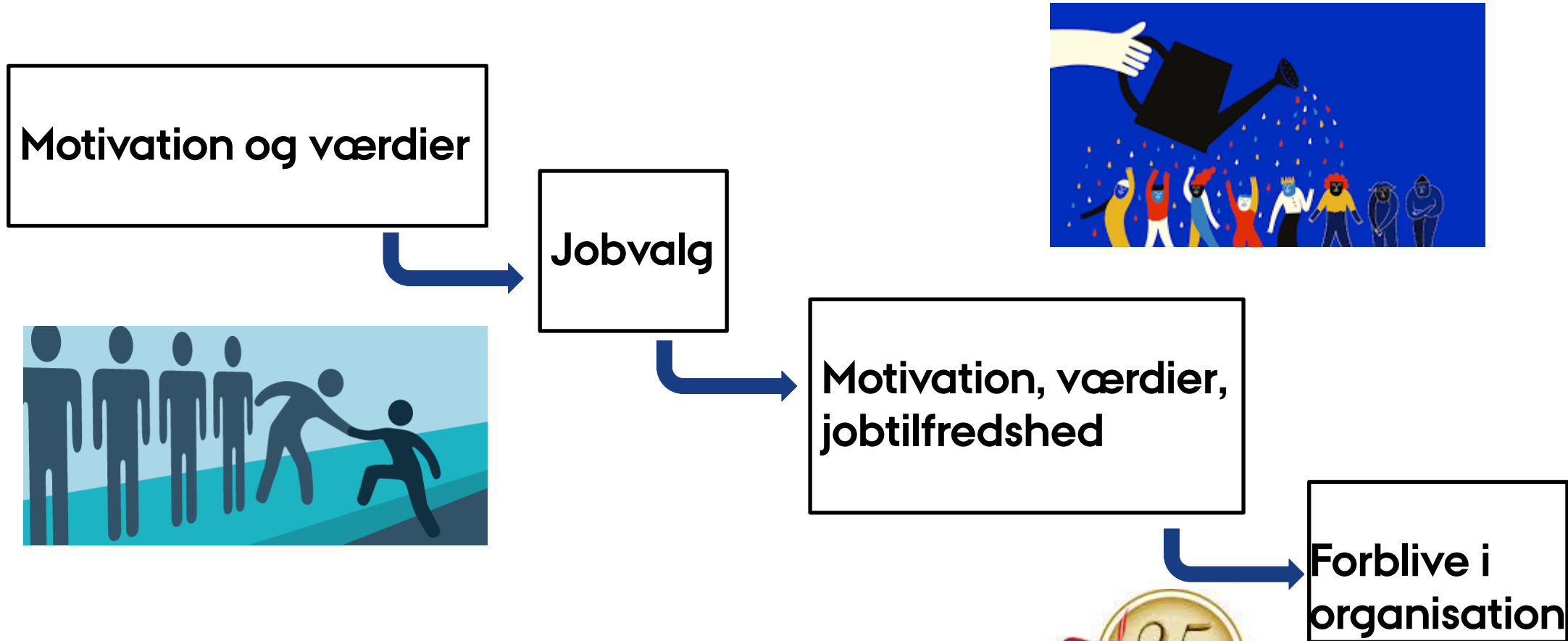
Aktivere

professionelle normer og
faglig viden i praksis

Visionsledelse



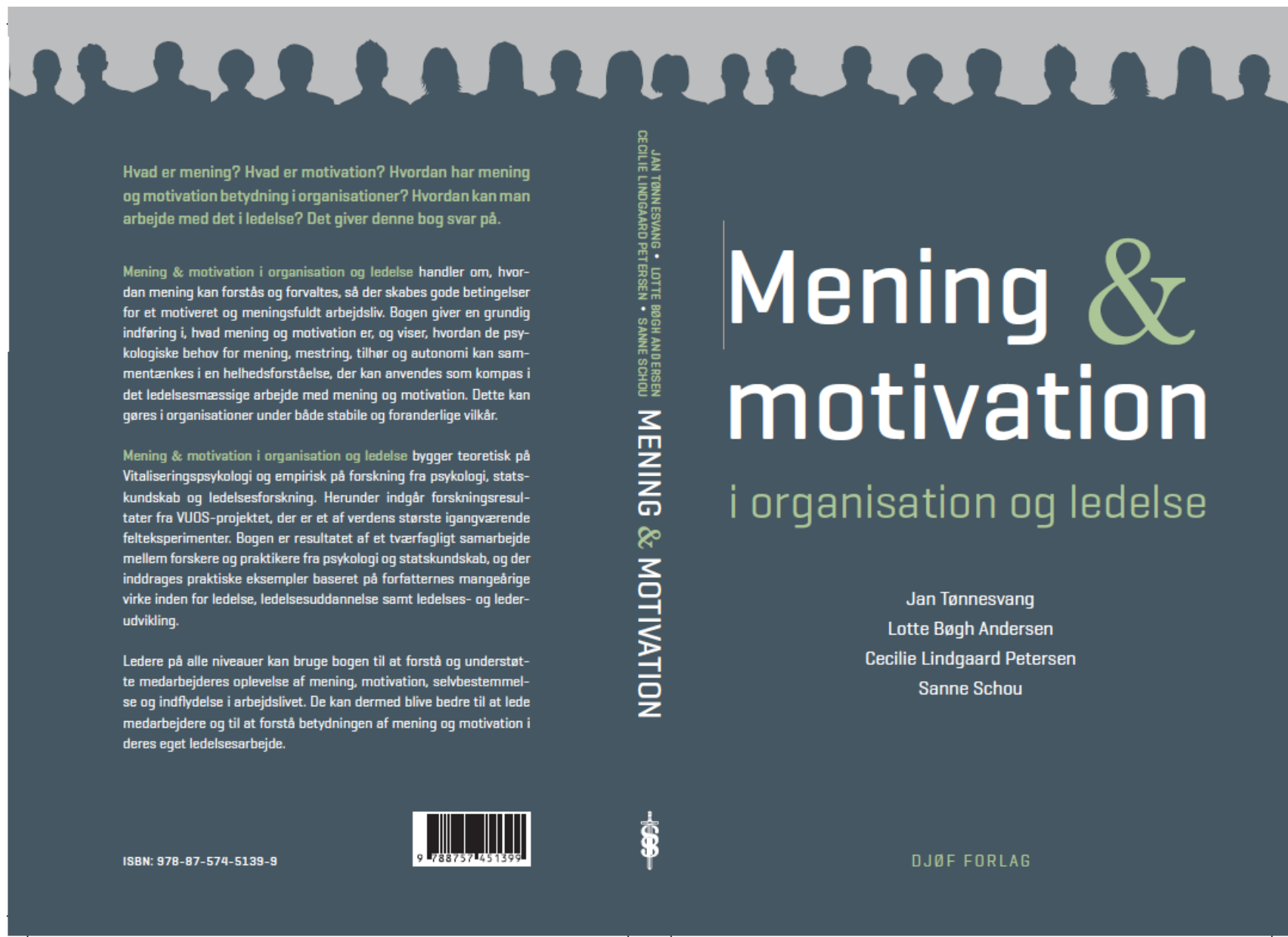
AFSLUTNING: TILBAGE TIL ATTRAKTION, SELEKTION, SOCIALISERING OG TILHØR



HVIS I VIL VIDE MERE



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET



Hvad er mening? Hvad er motivation? Hvordan har mening og motivation betydning i organisationer? Hvordan kan man arbejde med det i ledelse? Det giver denne bog svar på.

Mening & motivation i organisation og ledelse handler om, hvordan mening kan forstås og forvaltes, så der skabes gode betingelser for et motiveret og meningsfuldt arbejdsliv. Bogen giver en grundig indføring i, hvad mening og motivation er, og viser, hvordan de psykologiske behov for mening, mestring, tilhør og autonomi kan sammentænkes i en helhedsforståelse, der kan anvendes som kompas i det ledelsesmæssige arbejde med mening og motivation. Dette kan gøres i organisationer under både stabile og foranderlige vilkår.

Mening & motivation i organisation og ledelse bygger teoretisk på Vitaliseringspsykologi og empirisk på forskning fra psykologi, statskundskab og ledelsesforskning. Herunder indgår forskningsresultater fra VUOS-projektet, der er et af verdens største igangværende felteksperimenter. Bogen er resultatet af et tværfagligt samarbejde mellem forskere og praktikere fra psykologi og statskundskab, og der inddrages praktiske eksempler baseret på forfatternes mangeårige virke inden for ledelse, ledelsesuddannelse samt ledelses- og lederudvikling.

Ledere på alle niveauer kan bruge bogen til at forstå og understøtte medarbejderes oplevelse af mening, motivation, selvbestemmelse og indflydelse i arbejdslivet. De kan dermed blive bedre til at lede medarbejdere og til at forstå betydningen af mening og motivation i deres eget ledelsesarbejde.

JAN TØNNESVANG • LOTTE BØGH ANDERSEN
CECILIE LINDGAARD PETERSEN • SANNE SCHOU

MENING & MOTIVATION

Mening & motivation

i organisation og ledelse

Jan Tønnesvang
Lotte Bøgh Andersen
Cecilie Lindgaard Petersen
Sanne Schou

ISBN: 978-87-574-5139-9



DJØF FORLAG



KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse