



🕒 2 min. 👁️ 📌 07-02-2014

# Ledere motiverer deres medarbejdere forkert

Organisationer bygger på fællesskabets formåen. Derfor skal lederen fokusere på kollektive belønninger fremfor individuelle. Det handler om at styrke medarbejdernes motivation til fællesskabet og deres forståelse af, hvordan fællesskabet gør en forskel.

## Skribentinfo



[Peter Holdt Christensen](#)

Lektor og ph.d. ved Institut for Ledelse,  
Politik og Filosofi på CBS  
Copenhagen Business School (CBS)

**M**otivation handler om at påvirke menneskers adfærd. Nogle teorier har et økonomisk udgangspunkt, hvor motivation handler om at tilbyde økonomiske belønninger for en given adfærd.

Andre teorier forudsætter, at mennesker har en række grundlæggende behov, hvis opfyldelse giver den ønskede adfærd. Det kan fx være medarbejderens behov for at føle sig kompetent, hvilket lederen bl.a. opfylder gennem feedback på den måde, arbejdet udføres.

Et fællestræk ved langt de fleste teorier er dog, at de først og fremmest fokuserer på individet. Det er den enkelte medarbejder, der skal tilbydes en bonus eller have feedback. Dette fokus på den enkelte er problematisk, når organisationer først og fremmest bygger på fællesskabets formåen. Derfor er det nødvendigt med kollektiv fremfor individuel motivation.

Her kan du læse om, hvad kollektiv motivation er.

## Kollektiv motivation

Den kollektive motivation fokuserer på at styrke individets motivation til fællesskabet – fx afdelingen eller projektgruppen og at handle ud fra, hvad der er bedst for fællesskabet, selvom det i nogle situationer kan være dårligt for den enkelte. Kollektiv motivation kan fx motivere til lige at bruge lidt ekstra tid på arbejdet for at hjælpe kollegerne, selvom medarbejderen kommer lidt senere hjem.

### Den kollektive motivation øges gennem tre indsatser:

1. En styrkelse af medarbejderens forståelse for hendes bidrag til og betydning for organisationen
2. En styrkelse af medarbejderens forståelse af, hvordan organisationen bidrager til at gøre samfundet til et bedre sted, eller hvad der også kaldes ideologiske belønninger
3. Den kollektive motivation styrkes, når medarbejderen ved, at andre i fællesskabet også bidrager med en ihærdig arbejdsindsats

Der er tre dimensioner, der har indflydelse på, om medarbejderen oplever sig mere som en del af et fællesskab end som et uafhængigt individ:

- Gruppestørrelsen. Jo større gruppen er, desto oftere vil medarbejderen drukne i gruppen, og dermed i højere grad handle egoistisk
- Synligheden af medarbejderens bidrag vil påvirke medarbejderen sådan, at jo mere synligt hendes bidrag er, desto mere motiveret er hun til at bidrage til fællesskabet
- Medarbejderens opfattelse af, om hendes arbejdsindsats betyder noget for gruppen. I de situationer, hvor hun opfatter, at hendes arbejdsindsats ikke har den store betydning, vil hendes adfærd være mere egoistisk

De ideologiske belønninger findes i mange organisationers værdier, og signaleres ikke alene til medarbejderne, men også til omverdenen. Tag fx Novo Nordisk, der slår et slag for sygdomsovervindelse: "Vores mål er at overvinde diabetes ved at finde bedre metoder til forebyggelse, diagnose og behandling".

Organisationers ideologiske belønninger reducerer ikke kun risikoen for egoistisk adfærd, men skaber også en forståelse for nødvendigheden af, at arbejde sammen. Samme logik i Københavns Kommunes "Ren By – Et fælles ansvar"-kampagne, der netop maner til, at vi – kommune og borgere – sammen arbejder mod en renere by.

Det er forståelsen af afhængigheden af andre, der er væsentlig, når mennesker på arbejdspladsen motiveres. Derfor er der netop brug for kollektiv fremfor individuel motivation.

I gamle dage havde mange offentlige jobs et større kald over sig. Det har de måske ikke i samme grad længere. Men det er stadigvæk jobs, hvor man som offentligt ansat gør en forskel for fællesskabet – for hele velfærdssamfundet. Det giver mening for dansklæreren at undervise en potentiel Bjarne Reuter, for pædagogen at gøre børnehavebørnene til trygge og nysgerrige små samfundsborgere og for sygeplejersken at være med til at redde liv.

Det er derfor oplagt, at offentlige ledere i højere grad arbejder med den kollektive motivation på arbejdspladsen og italesætter den forskel, medarbejderne gør for fællesskabet og for velfærdssamfundet. Hver enkelt lærers indsats er med til at understøtte det store fælles mål om dygtige elever, som engagerer

sig og tager et medansvar for samfundet.

**Læs også:**

[Læs mere om bogen: Motivation i organisationer](#)

[Umotiverede medarbejdere - pilen peger på dig](#)

[Puf dine medarbejdere i den rigtige retning](#)