



PERFORMANCE MANAGEMENT

- SAMMENHÆNGEN MELLEM MOTIVATION & PERFORMANCE

- THE COHERENCE BETWEEN MOTIVATION & PERFORMANCE

HD 2. DEL – ØKONOMISTYRING OG PROCESLEDELSE 2015

Skrevet af: Maria Juel Rasmussen & Nynne Kaalund Helms

Vejleder: Allan B. Corfitsen

Executive summary

Denne opgave handler om, hvordan der kan skabes sammenhæng mellem motivation og performance, som er de to aspekter, der tilsammen udgør Performance Management. Som ledelsesdisciplin er Performance Management blevet kritiseret for i høj grad at fokusere på måling og kontrol på vejen til at skabe resultater for en organisation, idet den stort set negligerer den enkelte medarbejders behov for udvikling, motivation og autonomi.

Problemstillingen er aktuel i vores case-virksomhed Nordea, hvor opnåelse af tilfredsstillende finansielle resultater, fokus på omkostninger og afkast overskygger de aktiviteter, der omhandler om motivation i dagligdagen. Ledelsens ønske om bedre balance mellem de to aspekter, i kombination med vores interesse for emnet, danner grundlag for besvarelsen af spørgsmålet, der er vores problemformulering: *Hvordan kan man skabe sammenhæng mellem performance management-systemets to aspekter; motivation og målsætninger således at det har en positiv effekt på organisationens totale performance?*

I første del af analysen er der fokus på motivation. Motivation defineres ud fra teorier som blandet andres Herzbergs to-faktor-teori, og det teoretiske udgangspunkt vil være grundlaget for begrebet i resten af opgaven. Herefter arbejdes der videre med motivationsbegrebet i konteksten: *hvorfor* motiveres medarbejdere i en organisation. Det teoretiske fundament for denne del er Peter Holdt Christensens fem antagelser om, hvad der påvirker menneskers adfærd, som netop er grundlaget for arbejdet med motivation i organisationer. De fem typer adfærd bygger på forskellige motivationsteorier fra forskellige tidsperioder, og disse teorier vil blive inddraget og sat i relation til vores indsamlede empiri. Dernæst arbejder analysen sig over mod, hvordan denne viden om motivation kan være med til at skabe bedre sammenhæng i Performance Management. Her er udgangspunktet Nordeas egne tanker om, hvad en performancemodel skal indeholde, og målet er, at disse tanker belyses teoretisk ved hjælp af Hackman og Oldhams jobkarakteristikamodel, hvis grundtanke er, at ændringer i arbejdsorganiseringen, således at den passer bedre til den enkelte medarbejder, kan løse en organisations problemer med manglende performance og effektivitet. I et forsøg på at skabe bedre forståelse for sammenhængen mellem motivation og performance, udvider vi Nordeas tanker om en performancemodel ved - ud over at gøre den mere teoretisk - også at inkorporere motivation og kultur som vigtige elementer for skabelse af sammenhæng. Sidste del af analysen vil dreje fokus over på, hvordan en organisation via ledelse kan påvirke motivation og

performance og derved være med til at skabe sammenhæng mellem de to. Her inddrages to forskellige syn på ledelse i form af henholdsvis leadership og managementteorierne, og vi argumenterer her for, at de to begreber ikke kan adskilles, hvis der skal skabes en sammenhæng mellem motivation og performance.

Konklusion viser, at motivation er et komplekst begreb, som er afhængig af individets personlighed og som kan påvirkes ved anvendelse af de forskellige teorier om menneskets natur. En mere effektiv Performance Management kan altså skabes ved, at en organisation formår at udforme arbejdsopgaverne således, at flere og forskellige adfærdsmønstre kan sættes i spil, afhængig af hvad den enkelte medarbejder motiveres af, og på en sådan måde at motivation hele tiden er en faktor i hverdagen. Elementer som *feedback, kompetenceudvikling, decentralisering af beslutningsprocesser, uddelegering af ansvar* ~~for~~ *større autonomi og mere tillid end kontrol* øger motivationen og skaber derved en sammenhæng mellem det indre og ydre aspekt af Performance Management-systemet. En yderligere nuancering af muligheden for at skabe sammenhæng mellem de to aspekter tydeliggøres i vores udvidelse af Nordeas eksisterende tanker om en performancemodel. Udvidelsen består i, at vi tilføjer motivation og kultur som elementer således, at deres betydning for performance bliver tydeliggjort.

Problemstillingen også skal ses i lyset af, at der kan findes modstridende interesser mellem den strategiske overordnede ledelse og den mere operationelle ledelse, som til daglig har med produktionen at gøre. Den strategiske ledelse fokuserer naturligt nok mere på nøgletal og afkast, og det vil afspejles i den strategi, som den operationelle leder bliver bedt om at følge. Grundtanken bag vores udvidelse af Nordeas Performance-model er at koble teori og praksis sammen i en praktisk anvendelig model, som tydeliggør hvilke elementer, der skal tages højde for, hvis man vil øge performance og effektivitet i en organisation. Hvis tankerne om vores performance-model skal kunne bruges som et praktisk og funktionelt arbejdsredskab i en organisations dagligdag, kræver det en del videreudvikling og tilpasning til den pågældende organisation.

Indholdsfortegnelse	
Problemfelt	4
Problemstilling	6
Problemformulering	10
Undersøgelsesspørgsmål	10
Afgrænsning	11
Metodiske overvejelser	11
Datagrundlag	13
Undersøgelsesdesign	13
Rammer for dataindsamling	17
Begrundelse for valg af undersøgelsesspørgsmål og teori	18
Analyse	20
1. Hvad er motivation?	21
2. Hvorfor motiveres medarbejdere i en organisation?	26
Automatisk adfærd	27
Økonomisk adfærd	30
Behovsdrevet adfærd	32
Sammenlignende adfærd	34
Positiv adfærd	38
Adfærd og motivation i praksis	41
Individuel versus kollektiv motivation	42
3. Hvordan skabes der sammenhæng mellem motivation og performance i organisationer?	45
Nordeas tanker om en performance-models indhold	45
Hackman og Oldhams jobkarakteristikamodel	48
Nordeas performancemodel i et nyt perspektiv	59
4. Hvordan påvirker ledelse motivation og performance i en organisation?	64
Management	65
Leadership	65
Balancen mellem management og leadership	66
Konklusion	70
Litteraturliste	76
Bilag	79

Problemfelt

Performance Management er betegnelsen for en ledelsesdisciplin, der beskæftiger sig med styring af ydelse og præstation og derved også indirekte resultat. Denne disciplin er en måde at implementere strategiske initiativer og samtidig lede udviklingen af arbejdskraft¹. Performance Management og resultatstyring er ikke ukendte begreber for store private virksomheder i Danmark, og de er igen aktuelle i samfundsdebatten eftersom, at 185.000 statsansatte fra starten af 2015 skal ledes og vurderes efter en ledelsesmodel udviklet af McKinsey. Herefter vil lederne i Staten måle deres ansatte gennem resultatmålinger og medarbejdervurderinger med tilhørende præstationsløn².

Den teoretiske definition af Performance Management er, at det er en metode som har til formål at måle og forbedre menneskers effektivitet på en arbejdsplads; med andre ord er Performance Management et moderne udtryk for økonomistyring. Performance Management handler om at sætte mål for den enkelte medarbejder, løbende følge op på disse og vurdere medarbejdernes præstation i en cirkulær proces, der starter forfra for eksempel en gang om året. Det er den ene side; men en anden vigtig del af Performance Management omhandler motivation / coaching af medarbejderen, noget som ikke følger et bestemt tidsmønster, men som derimod skal iværksættes, når det er nødvendigt.

Performance Management er blevet kritiseret for at fokusere overvejende på måling og kontrol af medarbejdere og ikke have tilstrækkeligt fokus på tillid.

Der er forskellige tilgange til Performance Management – til dato har Performance Management kun i begrænset grad inddraget nyere ledelsessyn på menneskers behov, meningsdannelse, motivation, involvering, relationer og så videre.³

I udgangspunktet handler Performance Management om at styrke kvalitet, præstationer og processer gennem et økonomisk rationelt totalsystem, der - primært set ud fra ledelsens overordnede målopfattelse - øger organisationens ressourceudnyttelse.

¹ Lawler og McDermott, 2003

² <http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2015-01-04-185000-statsansatte-skal-resultatmaales-det-er-kontrol-ikke-tillid>

³ Melander, 2010/2011 – "fokus og forum: Tillidsbaseret Ledelse – en Ambitiøs Vision for Fremtidens Lederskab"

For medarbejdere i Nordens største bank, Nordea, har Performance Management været hverdag i mange år, da det har været en udbredt ledelsesretning i organisationen de seneste ca. 10 år.

I Nordeas årsrapport fra 2005 beskrives formålet med deres Planlægnings- og Performance Management model således:

"The overall purpose of Nordea's Planning and Performance Management Model is to increase group wide focus on the creation of shareholder value, ensure aligned and focused strategy execution and support the development of a common Nordea corporate culture and creation of One Bank".

Nordeas Planning og Performance Management Model introduceres i 2005 som en samling af tre forskellige modeller, nemlig *Balanced Score Card*, *Rolling Financial Forecasts* og *Service Levels Agreements*. I 2015 er disse tre redskaber stadig en aktuel del af Nordea-medarbejdernes hverdag, og desuden er der kommet flere til. Eksempelvis arbejdes der med SMART-mål, som kendetegnes ved at være *Specifikke*, *Målbare*, *opnåelige (Achievable)*, *Relevante* og *Tidspræcise*. Der arbejdes med disse mål både på team- og individniveau. Formålet med dem er at sikre effektivitet og fastholde fokus på performance.

Fokus på Performance Management ses, som nævnt tidligere, ikke kun i den finansielle sektor. I 2010 introducerede Danish Crown-koncernen en medarbejderudviklingsmodel, som ud over øget fokus på finansielle mål også inkluderede introduktion af en årlig *performance appraisal*-samtale med hver enkelt ansat. Samtidig kom der fokus på, at medarbejdere i ledende stillinger skulle deltage i BKSM-workshops med hovedfokus på *tro (Belief)*, *viden (Knowledge)*, *evner (Skill)* og *Motivation*⁴. Ifølge årsrapporten for 2011-2012⁵ var *tilfredse medarbejdere* et vigtig element for organisationens generelle performance. Siden 2010 og 2011 har Danish Crowns omverden ændret sig. Handelsbetingelserne er blevet drastisk ændret som følge af for eksempel Ukraine-Rusland-krisen, fundet af African Swine Fever i Europa og Ebola-virussen i Afrika. Det har gjort, at Performance Management sagte, men sikkert, og til dels ubevidst, er fokuseret over på de økonomiske målsætninger og opfølgningen på disse mål. Samtidig har

⁴ <http://www.b-k-s-m.com/success-date/danish-crown>

⁵ <http://www.danishcrown.dk/page6375.aspx>

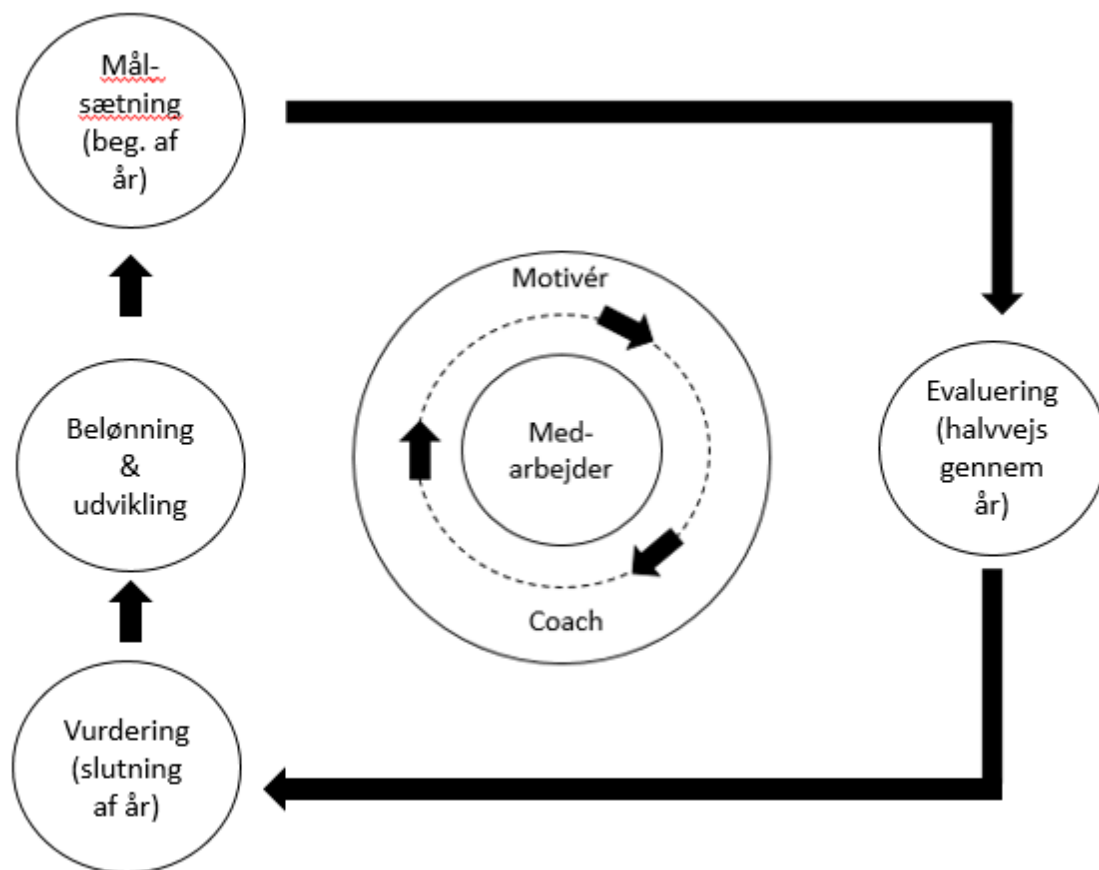
denne nye fokusvinkel ført til, at flere lokalafdelinger har måttet lukke ned, og at et stort antal medarbejdere har måttet afskediges. Hverken BKSM-workshops eller *performance appraisal*-samtaler er nævnt i de efterfølgende årsrapporter.

Ligesom for ESS-Food, har Nordeas omverden ændret sig markant siden introduktionen af Performance Management i 2005, og koncernen har siden 2008 opereret på et marked, der har været præget af en global økonomisk krise. Det øgede pres på den finansielle sektor har medført skærpede krav til Nordeas indtjening, både fra topledelsens side, men også fra Statens side, i form af større likviditetskrav. Dette er sket samtidig med, at det lave renteniveau presser indtjeningen yderligere. Konsekvensen af dette er, i Nordea-koncernen, et betydeligt større fokus på omkostningerne, og begrebet "flat costs" er blevet en væsentlig del af Nordeas strategi. Det presser organisationen, og effektivisering er et af midlerne til at imødekomme det øgede pres, derfor er Performance Management i dag mere aktuelt end før.

Problemstilling

Performance Management er som nævnt et totalsystem; men vi har indtryk af, at der er en generel tendens til, at organisationer fokuserer på de økonomiske målsætninger og derved negligerer den enkelte medarbejders behov for motivation, udvikling og autonomi. I hverdagen er det nemmere at fokusere på målsætningsdelen, da det er en lineær og rendyrket step-by-step proces: der sættes mål, der evalueres på performance, og der belønnes på basis af evalueringen. Det er nemt at måle og belønne konkrete numeriske resultater. Men det er, som nævnt, kun det ene aspekt af Performance Management-systemet. Det andet aspekt handler om motivation og coaching af medarbejdere. Det er vanskeligt at få til at passe ind i en lineær proces, fordi det skal foregå kontinuerligt, da det skal tilpasses den individuelle behov, og fordi det skal være med til at opbygge et tillidsforhold medarbejder og leder imellem.

De to nævnte aspekter, motivation og performance i Performance Management-systemet illustreres i figur 1, og det er den model, som er udgangspunktet for vores tilgang og definition af Performance Management.



Figur 1: Model - Performance Management-systemet⁶

Hvis man kun bruger Performance Management-systemets ydre aspekt, går organisationen glip af viden og kompetencer fra de "små" aktører; medarbejderne, og samtidig mister disse aktører motivationen, entusiasmen og engagementet. Konsekvensen heraf kan være, at de bliver apatiske, ikke performer maksimalt og / eller forlader organisationen. Både motivation, entusiasme og engagement har konsekvenser både socialt og fagligt.⁷

En stærk social kapital, forstået som den sammenhængskraft der opstår i organisationer, når der indgås sociale relationer baseret på normer og tillid, giver adgang til ressourcer, som en virksomhed i dagens samfund ikke kan undvære, hvis den vil være konkurrencedygtig på markedet. Derfor undrer det os, hvorfor fokus i høj grad virker til at være på det yderste aspekt i Performance Management-systemet, og vi vil med denne opgave forsøge at klarlægge og

⁶ "Luecke, og Hall, 2006

⁷ Melander, 2010/2011 - "fokus og forum: Tillidsbaseret Ledelse - en Ambitiøs Vision for Fremtidens Lederskab"

forstå, hvilke positive konsekvenser det kan have for en organisations totale performance, hvis fokus bliver fordelt mere ligeligt mellem de to aspekter.

Vores klare indtryk er, at en organisation som Nordea har stor fokus på det ydre aspekt. Det ses blandt andet på, at de har leveret tilfredsstillende finansielle resultater de seneste år, resultater som har levet op til målsætningerne. Blandt andet leverede koncernen et overskud på 32 mia. kr. i 2014, en stigning på 5 % fra året før⁸. Samtidig er Nordea flere år i træk blevet kåret som årets bank i både Danmark og Norden, så koncernen leverer også her et tilfredsstillende resultat. Der er altså ingen tvivl om, at Nordeas topledelse når sine finansielle målsætninger, og hvis disse alene er målestokken for performance i koncernen, er der heller ingen tvivl om, at topledelsen også leverer en god indsats.

Topledelsen er dog blevet kritiseret kraftigt efter præsentationen af regnskabet, fordi det er blevet ledsaget af et større udbytte til aktionærerne, en lønforhøjelse til bestyrelsen på 15,5 %, samtidig med at den aggressive strategi omkring "flat costs" fortsættes. De kritiseres ydermere for udelukkende at have fokus på afkast, aktionærer og egenkapital og dermed helt tilsidesætte hensynet til medarbejderne⁹. Kritikerne er især de organisationer, der skal varetage medarbejdernes interesser, og måske er den ikke helt uberettiget - det er i hvert fald et faktum at medarbejdernes tilfredshed er faldende. Nordeas formål med medarbejdertilfredshedsmålingerne er at få viden om, hvad der fungerer, og hvordan organisationen kan blive bedre i forhold til ledelse, engagement og værdier. Målingens resultater for 2014 viser en generel tilbagegang på koncernniveau når det gælder medarbejdertilfredshed. I Operations & Technology, som er de resultater, vi har fået adgang til, er tendensen den samme. Her er svarene, der omhandler motivation, faldet med fem procentpoint til 71, og svarene omkring engagement er faldet til 83 procentpoint i 2013 og yderligere til 78 procentpoint i 2014. Med andre ord føler medarbejderne sig mindre motiverede i deres arbejde, og deres villighed til at arbejde ekstra, til at udvise entusiasme og til at komme med forbedringsforslag er blevet forringet. Desuden viser målingen, at enhedens antal af ildsjæle er faldet fra 24 % til 13 %. Samtidig er det opsigtsvækkende at der i 2013 ikke

⁸ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2015/01/28/0128070840.htm>

⁹ Finans nr. 2, 2015

var nogle medarbejdere som blev kategoriseret som værende "på-vej-væk"; mens den i 2014 var steget til 4 %¹⁰.

Performance Management er som tidligere nævnt et totalsystem, og faldet i medarbejdertilfredsheden kan ses som et udtryk for, at Nordeas ledelse fokuserer på udvalgte økonomiske mål i stedet for at tænke på helheden og dermed inkludere elementer som for eksempel motivation i forhold til medarbejderne. Dette kan undre, hvis man tager udgangspunkt i den antagelse som flere motivationsforskere er enige om, nemlig at motivation i organisationer fører til en bestemt adfærd, og denne vil føre til øget performance. Preben Melander deler i sin artikel om tillidsbaseret ledelse den opfattelse, at Performance Management i mange organisationer - ikke kun i Nordea - er endt med at blive ineffektive tiltag, som bliver målt på de forkerte mål og udelukkende målt i tal. Han ser et problem, i at aktørerne lader sig begrænse af de sociale, kulturbetingede og politiske forhold, som hersker i organisationerne og i samfundet generelt¹¹.

I forhold til valg af problemstilling er vi i høj grad blevet inspireret af egen hverdag i vores respektive organisationer, hvor vi dagligt erfarer, at det ydre aspekt bliver tillagt større værdi end den enkelte medarbejders behov for motivation, medbestemmelse og personlig udvikling. Desuden har vi fundet belæg for, at det er en generel problemstilling, som ikke går ubemærket hen blandt de påvirkede af denne. En artikel fra medlemsbladet "Kreds Nordea", som handler om at fremhæve indsats frem for resultat, hævder blandt andet, at der ville kunne skabes høj motivation blandt medarbejderne, hvis indsatsen frem for resultatet kom i fokus. Forfatteren af artiklen pointerer også at: "hvis vi turde slippe kontrollen og alle måleskemaerne og sætte tilliden til hinanden øverst på dagsordenen, så tror jeg, at alle kunne føle sig som medarbejdere i en great European bank, acknowledged for our people, creating superior value for customers and shareholders".

I forbindelse med research på emnet har vi haft en snak med ledelsen af Operations & Technology i Nordea Finans, et datterselskab i Nordea-koncernen, som selv efterlyser fokus på

¹⁰ Nordeas medarbejdertilfredshedsundersøgelse, 2014

¹¹ Melander, 2010/2011 – "fokus og forum: Når vi Skal Præstere Mere for Færre Penge – Kan Performance Management mon hjælpe?"

at motivere den enkelte via empowerment, tillid og udvikling af forudsætninger, der muliggør individuelle præstationer. Ifølge dem er "...performance ikke *på bekostning af* de mennesker vi er, men *på grund af* de mennesker vi er..."¹².

De mener også, at adfærd er essentiel for performance, og hvis man kobler dette på ovenstående model (figur 1), mener vi, at adfærd skal defineres og reguleres i det indre aspekt af Performance Management-systemet, hvilket endnu engang understreger den gensidige afhængighed mellem de to aspekter.

Problemformulering

Vi opfatter ovenstående problemstilling som en generel udfordring i mange danske organisationer, og sammenfattet med observationer og oplevelser fra vores egen hverdag er det vores incitament for at fokusere på sammenhængen mellem de to aspekter i Performance Management-systemet i opgaven, og derfor kan vi opstille følgende problemformulering:

Hvordan kan man skabe sammenhæng mellem performance management-systemets to aspekter; motivation og målsætninger således at det har en positiv effekt på organisationens totale performance?

Denne problemformulering vil vi undersøge ved hjælp af nedenstående undersøgelsesspørgsmål.

Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvad er motivation?
2. Hvorfor motiveres medarbejdere i en organisation?
3. Hvordan skabes der sammenhæng mellem motivation og performance i en organisation?
4. Hvordan påvirker ledelse motivation og performance i en organisation?

¹² Interview med ledelsen af Operations & Technology, Nordea Finans, januar 2015

Afgrænsning

Som nævnt i problemstillingen er der forskellige opfattelser af, hvad Performance Management indebærer, og hvor fokus skal ligge. Opgavens primære fokus vil blive på det indre aspekt af Performance Management-systemet (figur 1), det betyder ikke at det yderste aspekt, målsætningsperspektivet, ikke vil blive inddraget, men at det ikke vil blive analyseret i samme grad.

Problemstillingen vil blive behandlet ud fra et generelt organisatorisk synspunkt, hvilket vil sige, at Nordea kun bruges som case-virksomhed i forbindelse med empiriindsamlingen og som grundlag for relevant brug af eksempler. Vi vurderer, at Nordea er en repræsentativ virksomhed for danske organisationer både i forhold til størrelse, alder og kompleksitet, og dermed kan konklusioner dannet på basis af empiri fra Nordea bruges i en bredere sammenhæng. Vi er opmærksomme på, at dette er en simplificering af den totale virkelighed og anbefaler, at vores konklusioner skal vurderes med dette forbehold.

Analysen vil ikke koncentrere sig om kultur og dennes påvirkning af motivation; opgaven vil ikke være en kulturanalyse. Det kan dog ikke udelukkes, at netop kultur og motivation hænger så meget sammen, at begrebet ikke overfladisk vil blive berørt. Desuden vil motivationsbegrebet blive analyseret fra et organisatorisk perspektiv, og samfundets påvirkning på begrebet og forhold i det enkelte menneske vil ikke blive inkluderet. I den del af analysen der omhandler ledelse, vil vi fokusere på ledelse som generelt begreb, og derved ikke på ledere som enkeltpersoner.

Dataindsamling, analyse, fortolkning og konklusioner vil være baseret på vores ressourcer, vidensdeling og på vejleders feedback.

Metodiske overvejelser

Som grundlag for løsning af problemstillingen vil vi anlægge en konstruktivistisk tilgang. Vi sigter derfor ikke mod en decideret forklaring af denne problemstilling, men hellere mod at

forsøge at skabe en forståelse for samme. Fortolkningen af vores empiri er baseret på vores egne erfaringer, som igen er påvirket af vores individuelle forforståelse, og fortolkningen og konklusionerne på problemstillingen vil derfor blive subjektive. Ved valg af konstruktivisme som paradigme, fravælger vi epistemologisk set automatisk muligheden for at være objektive. Vores viden vil altid være subjektiv, da den er formet af vores socialisering fra for eksempel tidligere organisationserfaringer, faglige fællesskaber og undervisning. Fravalget af objektivitet gør, at vores konklusioner vil have en begrænsning, forstået på den måde at vores redegørelse for teoretiske forklaringsmodeller er forskellige fra andres opfattelse af virkeligheden. Vores paradigmevalg giver os dog mulighed for at indsamle empiri via kvalitative metoder uden faste rammer og uden entydige mål¹³. Vores individuelle og konkrete forforståelse og dataindsamlingsmetode vil blive uddybet senere i afsnittet.

Metodologisk set er vi induktive. Det vil sige, at vi tager udgangspunkt i vores indsamlede empiri, og baseret på analysen af disse enkelttilfælde ønsker vi at sige noget generelt om vores emne¹⁴. Med andre ord forsøger vi at nå frem til en generel viden ved at sammensætte observationer af enkelte hændelser. Det vil sige at det er udtalelser og fortolkninger af udtalelser fra den enkelte medarbejder, der blandt andet danner grundlag for opgavens konklusioner¹⁵.

Ontologisk set er vores fortolkning af empiri og teori kontekstafhængig. Udgangspunktet er, at vi konstruerer virkeligheden, samtidig med at vi fungerer i den og iagttager den som mennesker. Vi kan med andre ord ikke skelne mellem virkeligheden og iagttagelsen af denne. I praksis vil det sige, at vi er påvirkede af blandt andet vores erfaringer, vores forudindtagne viden, vores kognitive kompetencer og kulturen og de sociale fællesskaber heri. Konsekvensen af dette er også, at empirien ikke kan genskabes, da det, der kreeres, er et øjebliksbillede af det, der sker i organisationen¹⁶.

¹³ Darmer, Jordansen, Madsen og Thomsen, 2010, side 55-61

¹⁴ Andersen, 2008, side 35-37

¹⁵ Darmer, Jordansen, Madsen og Thomsen, 2010, side 47

¹⁶ Andersen, 2008, side 29

Datagrundlag

Vi har valgt at fokusere på Operations & Technology i Nordea Finans som grundlag for vores dataindsamling og med dette grundlag forventer vi at kunne analysere problemstillingen og komme frem til en generel forståelse af denne. Vi har valgt denne enhed, fordi empiri er relativt nemt tilgængeligt for os, samtidig med at vi vurderer, at empirien indhentet herfra også vil være repræsentativ for Nordea som koncern. Ud over tilgængelighed af empiri, spiller opgavens omfang og de ressourcer, vi har til rådighed, også en rolle i forhold til, at vi har valgt at koncentrere os om Operations & Technology-enheden.

Operations & Technology-enheden beskæftiger sig primært med forskellige former for finansiering og kundeservicerelaterede arbejdsopgaver. Operations & Technology-enheden består af cirka 60 medarbejdere fordelt på fem forskellige forretningsenheder. De forskellige forretningsenheder er ledet af hver sin gruppeleder, som igen refererer til en overordnet leder, som er en del af Nordea Finans Danmarks øverste ledelse. Medarbejderne i Operations & Technology-enheden har alle forskellig uddannelsesmæssig baggrund og forskellig anciennitet. Vi vil, baseret på Mintzbergs teori om konfigurationer, karakterisere Operations & Technology-enheden som en del af den divisionaliserede organisation, Nordea Finans kan betegnes som. Denne karakteristik og betegnelse kan vi begrunde med, at de forskellige divisioner i udgangspunktet er uafhængige af hinanden og drives nærmest som selvstændige virksomheder, hvor den enkelte leder både har beslutningskompetencer og resultatansvar. Denne struktur koordineres ved, at man standardiserer de resultater, divisionen skal opnå, og dertil lægger en stærk resultatevaluering¹⁷. Denne resultatevaluering gør, at Performance Management er en vigtig del af den daglige ledelse i en divisionaliseret organisation.

Undersøgelsesdesign

I kraft af vores konstruktivistiske paradigmevalg vil vores empiri hovedsageligt bestå af en kombination af observationer og kvalitative interviews. Designet af disse empirianskaffelsesmetoder uddybes nærmere i de kommende afsnit.

¹⁷ Jacobsen og Thorsvik, 2008, side 90-92

Kvalitativt interview

Vores interviews vil hovedsageligt foregå som semistrukturerede interviews. Et semistruktureret interview bruges i situationer hvor man ofte har en teoretisk og praktisk viden om det fænomen man vil undersøge, samtidig med at man er åben overfor nye synsvinkler og information, som de interviewede bidrager med. Da der er en række forhold, vi gerne vil have belyst, har vi udfærdiget en spørgeguide med emner, der skal belyses. Som dokumentationsmetode har vi optaget alle vores interviews og umiddelbart efter, udarbejdet et referat af disse, som kan ses i bilag 1.

Vi er opmærksomme på at der er en vis asymmetri mellem os som interviewere og vores interviewobjekter, og at der derfor ikke er tale om et ligeværdigt forhold i interviewsituationen. Vi forsøger at minimere denne asymmetri mest muligt ved at lægge op til høj grad af autonomi for den enkelte. Det vil sige, at vi lader dem tale om det, der falder dem ind, og er opmærksomme ikke at afbryde en relevant diskussion, ved at komme med uddybende spørgsmål. Vi mener derfor ikke, at det giver anledning til væsentlig bias, at der er den påtalte asymmetri, og at det derfor heller ikke vil påvirke validiteten af undersøgelsen.

I selve interviewsituationen vil vi nøjes med at introducere det emne, der skal kortlægges, for interviewobjekterne, og herfra forfølge de svar, vi får fra dem. Dette for at øge muligheden for, at der opstår nye vinkler på emnerne, som vi - med vores forforståelse - ikke havde forventet. Interviewsituationen vil være præget af relativ lav grad af kontrol fra vores side, og vores mulighed for at styre retningen af interviewet er mindre, end hvis vi valgte at standardisere interviewet. Ulempen ved den relativt lave grad af struktur er, at vi får store mængder data, som kræver en systematiseret bearbejdning fra vores side for at få pointerne frem i analysen af dette materiale.

Vores mulighed for at udvælge specifikke respondenter var ikkeeksisterende, på grund af de begrænsede ressourcer Nordea kunne stille til rådighed for os. Dog lykkedes det os, at få stillet respondenter fra forskellige afdelinger til rådighed, hvilket burde øge nuanceringsgraden. Samtidig repræsenterer vores respondenter de to forskellige køn, flere forskellige aldersgrupper, og de har også forskellig uddannelsesbaggrund anciennitetsgrad. Denne

variation gør, at vi vurderer, at vi kan sige noget generelt om at være ansat i en organisation som Nordea, og vores datagrundlag kan derfor siges at være inferent¹⁸.

Observationer

Observationerne vil foregå som ikke-planlagte, og de finder sted, når der er relevante situationer. I kraft af Marias ansættelse og daglige interaktion med de andre medarbejdere i Operations & Technology vil hendes observationer blive kombineret med uformelle samtaler, som har karakter af at være narrativer. Et narrativ kendetegnes ved, at der tages udgangspunkt i respondentens personlige fortællinger, hvilket stiller krav til Marias spørgeteknik og rolle i observationssituationen, da vi ønsker at få relevante svar i forhold til problemstillingen, uden at stille spørgsmål direkte. Samtidig stiller det krav til Maria om at udvise åbenhed overfor nye og uventede fænomener, så fortolkningen ikke laves ud fra hendes egen opfattelse af problemstillingen, som er præget af forforståelse. Maria vil med andre ord forsøge at udvise en bevidst naivitet¹⁹. I situationen har respondenterne ikke bevidsthed om at de er genstand for en observation, ej heller om det diskuterende emne eller om det overordnede formål med samtalen. Fordelen ved at bruge disse observationer uden at objekterne er vidende om dem, er, at situationerne ikke påvirker den empiri, vi får ud. De ved, med andre ord, ikke, at de er genstand for en undersøgelse. Ulempen er, at man ikke kan sikre sig deltagernes accept, inden informationen indhentes, hvilket kan stille os i et etisk dilemma. I og med at empirien er anonymiseret, vurderer vi dog, at deltagernes fortrolighed og identitet er beskyttet, og deltagelsen vil derfor ikke have nogen konsekvenser for dem²⁰.

Aktiv lytning

Gennem de kvalitative interviews og observationer vil vi forsøge at benytte aktiv lytning og herigennem høre de usagte holdninger. Man kan som interviewer efter endt interview stille spørgsmålet: Hvad kunne/ skulle jeg ellers have *spurgt* om? Men mere usædvanligt er det at tænke over, hvad man ellers kunne/ skulle have *lyttet* efter. Vi kan være lyttende, men alligevel overhøre væsentlige ting. Øret vil altid foretage en vis udvælgelse og sortering af det hørte. Hvis vi har et ønske om at høre de ting, der er svære at sætte ord på og derfor ikke er

¹⁸ Andersen, 2008, side 167

¹⁹ Kvale, 2002, side 40 - 46

²⁰ Kvale, 2002, side 124-125 + Darmer, Jordansen, Madsen og Thomsen, 2010, side 65-66

færdigformulerede, skal vi lytte særligt efter steder i svarene, der ikke flyder, men er præget af halve sætninger og tøvende pauser. Vi kan så dele vores iagttagelse med respondenterne og bede dem om at sige noget mere om, hvilke overvejelser vedkommende gør sig om det usagte²¹.

At studere egen organisation

Marias rolle som undersøger i sin egen organisation giver os både fordele og ulemper i forhold til at analysere problemstillingen. Maria har blandt andet et godt kendskab til den uformelle del af organisationen. Hun ved, hvad der tales om ved vanddispenseren, samtidig med at hun kender konteksten, organisationens sprog og de enkelte medarbejders indbyrdes magtforhold. Samtidig er hun en integreret del af organisationen og på den måde sparer vi tid og ressourcer ved ikke at skulle sætte os ind i disse aspekter af organisationen. Den erfaring, Maria har fået via flere års ansættelse i organisationen, betyder dog også, at hun automatisk medbringer nogle forudindtagede meninger og holdninger som vil ligge til grund for hendes for forståelse. En del af det at være forudindtaget ligger i det ubevidste og sammen med risikoen for at blive optaget af enkeltheder i problemstillingen, er det en af de fejlkilder der vil være til stede. Vi vil forsøge at være bevidste omkring denne udfordring ved at gøre brug af, at Nynne står uden for organisationen og derved per automatik forholder sig mere objektivt og overordnet til Nordea Finans og de medarbejdere, der bruges til empiriindsamlingen²².

Reliabilitet og validitet

I og med, at vi har valgt et konstruktivistisk paradigme, arbejder vi med fortolkninger af virkeligheden, og derfor er vores mål ikke at komme frem til en endegyldig sandhed. Vores valg påvirker den teoretiske validitet og reliabilitet, som ellers er de normale kriterier at vurdere gyldigheden og relevansen af opgavens konklusioner ud fra.

Som nævnt er vi opmærksomme på, at der er en vis asymmetri i interviewsituationerne og observationerne. Det vil ikke være muligt at genskabe de samme svar og resultater, fordi omstændighederne omkring rammerne for vores interviews nødvendigvis forandrer sig konstant. Dette faktum betyder, at pålideligheden af vores dataindsamling kan blive påvirket. Vi mener, at kvalitetsmæssigt er disse data brugbare og acceptable til vores formål, fordi vi samtidig synes at de data, vi har indsamlet, er dækkende for belysning af problemstillingen.

²¹ Westmark, Offenberget og Nissen, 2009

²² Nielsen og Repstad, 2006, "Når Mauren også Skal Være Ørn. Om at Analysere Egen Organisation"

I udarbejdelsen af denne opgave har vi gennemgået en refleksiv proces og ændret og præciseret vores subjektive fortolkning af problemstillingen. Det har ført til, at vi undervejs har ændret og præciseret problemformuleringen så den passer hertil.

Rammer for dataindsamling

De interviews, vi har afholdt er alle foregået i Nordea Finans' lokaler i Høje Taastrup. Det betyder, at vores interviewobjekter, alle har været på hjemmebane, noget som bør have øget trygheden for den enkelte. Vi valgte at holde lederne uden for interviewsituationen for at sikre os, at disses tilstedeværelse ikke påvirkede medarbejdernes svar og vilje til at samarbejde med os. Vi fik tildelt en begrænset tidsperiode til at gennemføre vores interviews, da organisationen oplever et stort arbejdspress, og ledelsen derfor ikke kunne afsætte ressourcer over en længere periode til vores dataindsamling.

Det første interview foregik i et mødelokale med seks interviewobjekter til stede, hvor Nynne stod for præsentationen og opstarten af interviewet, mens Maria observerede adfærd og kropssprog. Størrelsen af gruppen og rammerne for interviewet gør, at det har karakter af at være et fokusgruppeinterview. Ideen ved at afholde interviewet på denne måde er at få deltagerne til at forholde sig til hinandens oplysninger, holdninger og synspunkter. En ulempe ved denne form er dog at situationen kan være svær at styre, især hvis samtalerne bliver konfliktfyldte²³. De seks interviewobjekter var alle fra samme afdeling i Operations & Technology i Nordea Finans, hvilket vi så som en fordel, så de kunne føle sig trygge.

Den observerede adfærd var anderledes end vi forventede. Stemningen var præget af usikkerhed og nervøsitet og alle virkede lidt generte, hvilket resulterede i, at interviewobjekterne havde en lidt useriøs tilgang til emnet. Vi oplevede, at der opstod situationer med akavet tavshed, og at der blev brugt meget humor for at bryde denne. Det potentielle problem med konflikter, oplevede vi ikke. Flere af de involverede fremstillede organisationen og deres egen rolle heri som mere rosenrød, end de observationer Maria har gjort sig i dagligdagen blandt de samme medarbejdere. Konsekvensen heraf var, at Nynnes rolle

²³ Andersen, 2008, s. 169

som interviewer blev ændret til at være mere styrende end først tiltænkt, i et forsøg på at få mere sandhed ind i svarene.

Det andet interview valgte vi at afholde med to interviewobjekter i et mindre lokale, hvor interviewrollerne var fordelt som før mellem Nynne og Maria. De to medarbejdere kender hinanden fra dagligdagen i Nordea Finans, men arbejder ikke i samme afdeling. Deres adfærd bar præg af mere fortrolighed i forhold til os og de to medarbejdere imellem, og stemningen var seriøs og professionel. I denne situation lykkedes det os at få mere konkrete og seriøse svar på de spørgsmål vi stillede, og samtidig flød hele interviewsituationen mere uproblematisk uden styring fra vores side.

Det sidste interview blev afholdt som en impulsiv samtale mellem Maria og en kollega i printerrummet. Interviewobjektet kendte til emnet, men selve rammerne for interviewet var ikke givet på forhånd og spørgsmålene blev derfor mere ustrukturerede, grænsende til et narrativ. Medarbejderen gav først efterfølgende samtykke til at medvirke som interviewobjekt i vores opgave. Dette gav en umiddelbart nogen mere ærlige svar, og også en mere impulsiv meningstilkendegivelse, hvilket samtidig eliminerede tendensen til at pynte på sandheden.

Begrundelse for valg af undersøgelsesspørgsmål og teori

I nedenstående vil vi gennemgå og begrunde vores valg af de forskellige undersøgelsesspørgsmål, som vores analyse vil bestå af. Dette gør vi for at tydeliggøre vores agenda og give læseren en forståelse for, hvordan vores problemformulering bliver besvaret.

Undersøgelsesspørgsmål 1 – Hvad er motivation?

Med dette undersøgelsesspørgsmål er vores hensigt at danne et fælles udgangspunkt for begrebet motivation i organisationer, og dette udgangspunkt vil være gennemgående i vores analyse. Vi synes, det er relevant for besvarelse af problemformuleringen at etablere et udgangspunkt, da motivation er så bredt et begreb. Selve teorien hentes fra Helle Heins bog "Motivationsteori og praktisk anvendelse", og især Herzbergs to-faktor teori vil blive inddraget herfra. Årsagen til at vi bruger Helle Heins fortolkning af Herzberg og motivationsteorier generelt, er at hun diskuterer begreberne og de enkelte teorier således at de bliver mere nuanceret i forhold til hinanden.

Undersøgelsesspørgsmål 2 - Hvorfor motiveres medarbejdere i en organisation?

I dette undersøgelsesspørgsmål vil vi have fokus på hvordan medarbejdere motiveres i en organisation. Denne del af spørgsmålet besvares ud fra Peter Holdt Christensens teori om motivation i organisationer, der omhandler forskellig former for adfærd. De observationer og interviewdata, vi har indhentet i Operations & Technology vil blive koblet på denne teori. Peter Holdt Christensen er lektor på Copenhagen Business School, og hans forskning fokuserer især på motivation, interaktion, menneskers adfærd og performance i organisationer. Peter Holdt Christensens teori om adfærd bygger på forskellige motivationsteorier, udviklet af andre før ham. Disse motivationsteorier vil blive inddraget i større eller mindre grad, når det er relevant for analysen. Vi vil gennem analysen koble den observerede adfærd og hans teori sammen for at kunne se, hvordan sammenhængen mellem disse to kommer til udtryk. Afslutningsvis vil vi diskutere fordele og ulemper ved individuel og kollektiv motivation i en organisation. Denne diskussion er relevant fordi der netop er fokus på disse motivationsalternativer i den virkelige verden hvor organisationer kritiseres for at fokusere for meget på individet.

Undersøgelsesspørgsmål 3 – Hvordan påvirker ledelse motivation og performance i en organisation?

Vores hensigt med dette undersøgelsesspørgsmål er at få klarlagt hvordan en organisation kan få de to aspekter i Performance Management-systemet (figur 1), motivation og performance, til at spille bedre sammen. Besvarelsen vil blive bygget op omkring Nordeas ledelses konkrete tanker om hvad en performancemodel bør indeholde. Analysens teoretiske udgangspunkt vil være Hackman og Oldhams jobkarakteristikmodel fra 1980, som er noget af den nyeste inden for klassisk motivationsteori²⁴. Analysen vil blive en sammensætning af begreberne fra både Nordeas Performancemodel og fra jobkarakteristikmodellen. Her vil vi forsøge at tydeliggøre sammenhængen mellem motivation og performance, og produktet af dette vil være vores bud på en model som kan illustrere denne sammenhæng. Vores model vil være en videreudvikling af Nordeas Performancemodel. Vi mener at Hackman og Oldhams teori er velegnet til besvarelse af spørgsmålet da deres teori har lighedspunkter med Nordeas ledelses tanker om performance. For at understøtte elementer i Hackman og Oldhams teori, er vi nødt til at

²⁴ Hein, 2009, side: 146

inddrage andre relevante teorier. Til understøttelse af det teorimæssige, vil vi også inddrage empiri fra vores interviewobjekter, gøre brug af vores observationer og Marias viden om det nuværende jobdesign i organisationen Nordea.

Undersøgelsesspørgsmål 4 - Hvilken påvirkning har ledelse i en organisation på medarbejdernes motivation og performance?

Vores hensigt med dette undersøgelsesspørgsmål er at tage udgangspunkt i problemstillingen fra et mere ledelsesmæssigt orienteret perspektiv. Dette bliver en primært teoriorienteret del i analysen, baseret på teori om "management" og "leadership". Vi finder inspiration til denne teoridel fra James Høpner og hans fremstilling af disse to begreber som modstillinger til hinanden, uden at han mener, at det ene er bedre end og kan erstatte det andet. Hans udgangspunkt er velegnet til besvarelsen af dette spørgsmål, da vores formål ikke er at belyse de forskellige lederes tilgang til ledelse i Nordea, men derimod at skabe et mere generelt billede af, hvordan ledelse som begreb kan bruges i relation til at øge motivation på en arbejdsplads og i en organisation.

Analyse

1. Hvad er motivation?

Med dette undersøgelsesspørgsmål er vores hensigt at danne et fælles udgangspunkt for begrebet motivation i organisationer, og dette udgangspunkt vil være gennemgående i vores analyse. Vi synes det er relevant for besvarelse af problemformuleringen at etablere et udgangspunkt, da motivation er så bredt et begreb.

Ordet motivation stammer fra de latinske ord *movere* og *motivus*, og kan oversættes til bevægelse, at sætte noget i bevægelse eller den bevægende årsag. Motivation i organisationer er et af de mest populære emner inden for forskning i og af organisationer, og den megen forskning har produceret mange forskellige definitioner af begrebet. Bl.a. definerer Weiner og Franken motivation således:

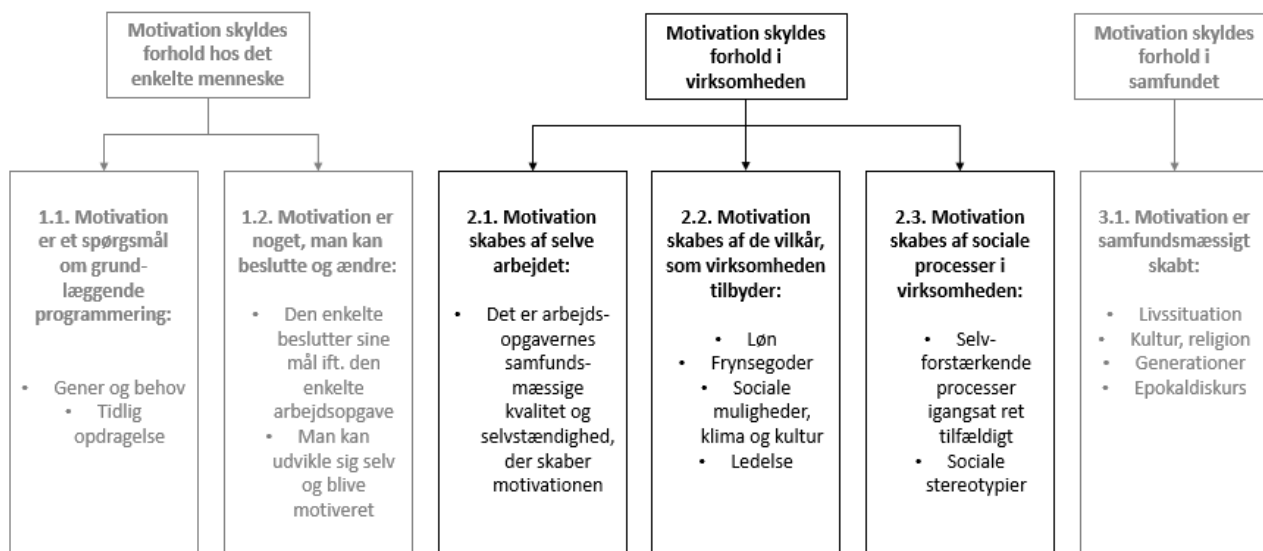
*"Motivation er de faktorer i et individ som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål"*²⁵.

De mange forskellige definitioner af motivation har alle nogle fællestræk, som understreger, at den adfærd, der motiveres til, skal have den ønskede retning, intensitet og varighed. Problemet med definitioner af begrebet motivation er generelt, at de er meget ensidige. Ovenstående definition, fokuserer for eksempel udelukkende på adfærd og negligerer motivation som en psykologisk eller emotionel tilstand. Som udgangspunkt vil vi alligevel basere vores analyse på Weiner og Frankens definition, da vores hovedfokus på motivation ligger i adfærdsbegrebet. Ligesom motivation kan defineres på flere forskellige måder, kan det også forklares på flere forskellige måder. Figur 2 illustrerer hvilke faktorer, der blandt andet er med til at skabe motivation. Figuren er opdelt i tre hovedgrupper:

1. Forhold i det enkelte menneske
2. Forhold i virksomheden
3. Forhold i samfundet

²⁵ Hein, 2009, side 16

Som tidligere nævnt ligger opgavens fokus på den midterste gruppe, hvor det er virksomhedens forhold, der er i centrum. Af samme grund er denne del fremhævet i figuren.



Figur 2: Forskellige måder at forklare motivation på²⁶

Indre og ydre motivationsfaktorer

Klassisk motivationsteori deler motivationsfaktorer i to:

- 1) *indre faktorer*, som skabes indefra af mennesket selv
- 2) *ydre faktorer* som skabes udefra og er uden for individets kontrol

Et eksempel på en indre motivationsfaktor er ønsket om at præstere eller udvikle sig selv. Processen er her belønning nok i sig selv, og der forventes derfor ikke en fysisk belønning fra omgivelserne. De ydre motivationsfaktorer er derimod instrumentelle, og eksempler på dette i en organisatorisk kontekst kan være lønforhøjelse eller firmabil. Disse to teoretiske begreber – indre faktorer og ydre faktorer – vil vi tage med videre i analysen, da de kan være med til at forklare nogle af de svar, vi har fået fra medarbejderne i Nordea, samtidig med at det vil tydeliggøre hvilke motivationsfaktorer, der er i spil i forbindelse med de forskellige adfærdsmønstre i organisationer.

Indhold og proces

²⁶ Hein 2009, side 18

Udover at den klassiske motivationsteori deler motivationsfaktorer i to, skelnes der også overordnet mellem indholdsteorier og procesteorier. Førstnævnte type teorier handler om *hvad* der motiverer individet. Der findes ikke noget endeligt facit på dette, da alle individer har unikke træk, som i teoretisk forstand kaldes indre drivkræfter eller et operativt system²⁷. Det tvinger os til lave nogle antagelser om, hvad der motiverer mennesker generelt, baseret på teori. Et eksempel på en sådan teori er Herzbergs to-faktor-teori. Videre i opgaven har vi derfor valgt at basere vores antagelser om motivation af medarbejdere på en arbejdsplads på netop denne fra teori. Herzberg deler motivation i arbejdssituationer op i to faktorer: *motivationsfaktorer* og *hygiejnefaktorer*, hvor den vigtigste forskel er, at fravær af hygiejnefaktorer skaber mistrivsel, mens de omvendt ikke nødvendigvis skaber trivsel ved deres tilstedeværelse. Motivationsfaktorerne skaber derimod trivsel, når de er til stede, mens deres fravær ikke skaber mistrivsel²⁸. Udfordringen ved denne klare skelnen er at man i en organisation ikke er bevidst om, og opmærksom på, at motivationsfaktorer udvikler sig over tid til at være forventede fra medarbejdernes side, og at motivationsfaktorer transformeres derved til hygiejnefaktorer²⁹.

Procesteorier, derimod, beskriver *hvordan* individet motiveres. Disse teorier forsøger at forklare, hvorfor og hvordan et individ påvirkes til at have en bestemt adfærd. Inden for denne kategori af teorier er formålet at definere variable, som er væsentlige for at forstå og forklare motiveret adfærd³⁰.

Det er procesteorierne, nærmere bestemt Peter Holdt Christensens teorier, som vil være grundlaget for vores videre analyse i undersøgelsesspørgsmål 2, og som i kombination med vores empiri fra Nordea vil hjælpe os til at forstå, hvorfor medarbejdere motiveres i en organisation. Først vil vi dog fortsætte med besvarelsen af dette spørgsmål ved at sætte Herzbergs teoretiske begreber i spil i forhold til praksis, ved hjælp af vores case-virksomhed; Nordea.

Motivation i praksis

²⁷ Christensen, 2013, s. 14

²⁸ Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 218-220

²⁹ Christensen, 2013, s. 59-61

³⁰ Hein, 2009, s. 20

Ovenfor ses bud på hvad motivation er for medarbejdere på en arbejdsplads ud fra et teoretisk perspektiv. Det er dog velkendt, at motivation er et individuelt begreb. I udgangspunktet er det forskelligt fra person til person, hvilket gør det udfordrende at generalisere omkring. Vi vil dog forsøge, med udgangspunkt i Herzbergs to-faktor-teori, at sige noget generelt om, hvad motivation er for en Nordea-ansat, ud fra empiri fra vores interviews og data fra den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse i Nordea.

I vores interviews med medarbejderne i Operations & Technology, spurgte vi ind til, hvad der motiverede dem til at gå på arbejde. I svarene ser vi nogle tendenser, som går igen hos de fleste interviewobjekter. Der er blandt andet en klar tendens til at det som Herzberg klassificerer som motivationsfaktorer, er det som medarbejderne eksplicit udtrykker som vigtige i et svar på, hvad motivation er for dem. Det er ikke overraskende, da det netop er disse faktorer, som ved deres tilstedeværelse skaber trivsel og motivation. En af de tydeligste tendenser er svar, der omhandler arbejdsopgavernes karakter. En medarbejder udtrykker det blandt andet sådan: *"...en ting der motiverer mig, er det øjeblik den kære telefon bliver slået til over for samarbejdspartnere; så skal jeg være 100 % på – og give en god service over for dem..."*. En anden motivationsfaktor, som medarbejderne tydeliggør vigtigheden af, er anerkendelse fra ledere og kollegaer, når de har udført et godt stykke arbejde: *"...jeg vil gerne have her-og-nu-feedback fra min leder. Men mine kollegaers feedback er endnu vigtigere for min motivation..."*. Motivationsfaktorerne er til stede i Operations & Technology, men den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse viser, at motivation er et område som ledelsen i Nordea bør være mere opmærksomme på, da resultatet fra denne del af undersøgelsen har en nedadgående tendens³¹. Resultaterne for "tilfredshed og motivation" har de seneste år ligget over 80 procentpoint, men er i 2014 faldet til et gennemsnit på omkring 70 procentpoint.

Umiddelbart kan det virke påfaldende, at faktorer som løn og jobsikkerhed ikke får nævneværdig opmærksomhed fra vores interviewobjekter. Vi mener dog at der umiddelbart er to mulige og logiske årsager til dette. Den ene årsag kan være vores måde at formulere spørgsmålene på, som kan have påvirket deres opfattelse af motivation som begreb. Hermed mener vi, at personerne ikke opfatter løn og jobsikkerhed som motiverende, da det for dem er

³¹ Nordeas medarbejdertilfredshedsundersøgelse, 2014

en selvfølge ved jobbet i Nordea, og at det derfor ikke er et alternativ, at disse to faktorer er fraværende. Denne opfattelse stemmer overens med, at netop spørgsmålet om lønforholdene i jobbet, i forhold til hvad der tilbydes i lignende stillinger, scorer højt i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, og at de er steget siden sidste måling. Omvendt er trygheden i ansættelse faldet markant, hvilket ikke hænger sammen med svarene fra vores interviews. Den anden årsag, mener vi, kan være at de to faktorer er *hygiejnefaktorer*, og derfor vil deres tilstedeværelse ikke skabe trivsel og motivation.

Del-konklusion

Det er ikke muligt for os at komme frem til et endegyldigt svar på spørgsmålet om: *hvad* motivation er, men i den organisation som er case for vores opgave, ser vi tydeligt, at der både er hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer på spil i forhold til motivation af medarbejderne, selvom det er motivationsfaktorerne, der træder tydeligst frem. Grundlæggende er motivation den drivkraft der får medarbejdere til at handle som de gør. Men det er svært at sige om det er af nød eller af lyst at de er motiverede til at yde en bestemt arbejdsindsats. Motivationsbegrebet er forskelligt fra menneske til menneske, og det er en ulempe at forskellige definitioner hviler på vidt forskellige antagelser af menneskets natur og definitionen kan være gyldig, uanset om det antages at individet motiveres gennem ydre eller indre motivationsfaktorer.

Da det er svært at svare på spørgsmålet, "*hvad er motivation?*", er begrebet naturligt nok også vanskeligt at måle. Medarbejdertilfredshedsundersøgelser skal ses som holdningsundersøgelser, der *kan* vise vejen til ændret adfærd, men som ikke med sikkerhed gør det. Der er altså ikke garanti for, at øget motivation fører til den ønskede adfærd³².

I næste undersøgelsesspørgsmål vil vores fokus ligge på procesteorier, som vil hjælpe os til at finde ud af, hvorfor medarbejdere motiveres i en organisation.

³² Christensen, 2013, side 16-17

2. Hvorfor motiveres medarbejdere i en organisation?

For at besvare *hvorfor medarbejdere motiveres i en organisation*, har vi valgt at tage udgangspunkt i Peter Holdt Christensens bog om motivation i organisationer. Først vil vi overordnet gennemgå hans teori, hvorefter vi enkeltvis vil fokusere på teoriens enkelte antagelser og løbende koble vores indsamlede empiri fra Nordea på. Afslutningsvis vil vi diskutere teorien og dens relevans i forhold til Performance Management-systemet (figur 1).

Ifølge Peter Holdt Christensens bog handler arbejdet med motivation først og fremmest om at forstå, hvad der påvirker menneskers adfærd og at være bevidst om, at der netop er mange forskellige faktorer, der påvirker en givet adfærd. Hans idé er, at man er nødt til at sætte sig ind i disse faktorer, hvis man vil motivere sine medarbejdere mest muligt. Altså kræver det at man som leder har forståelse for adfærd for at motivere medarbejdere. Det kræver forskellige indsatser at motivere forskellige mennesker, og en vigtig forudsætning for ledere i motivationsarbejdet er viden om, hvad der får deres medarbejdere og mennesker generelt til at vælge, som de gør. Mennesker har forskellige agendaer og grunde til at gå på arbejde, fordi de er programmeret forskelligt. Også af den grund er motivation ikke et éntydigt begreb, men fortolkes individuelt forskelligt afhængig af, hvem man er som person.

Motivation og adfærd hænger ifølge Peter Holdt Christensen uløseligt sammen og baseret på forskellige motivationsteorier, opstiller han sin egen teori om, at der er fem grundlæggende antagelser om, hvorfor og / eller hvordan mennesker motiveres til en given adfærd. Udover at de fem antagelser har en motivationsteoretisk side, understreger de også, at menneskets natur er kompleks, og derfor er svaret på, *hvad* der motiverer mennesker og *hvorfor*, lige så komplekst³³.

Peter Holdt Christensens fem antagelser er:

- Automatisk adfærd
- Økonomisk adfærd
- Behovsdrevet adfærd
- Sammenlignende adfærd

³³ Christensen, 2013, kap 2

- Positiv adfærd

Disse fem forskellige antagelser er baseret på forskellige motivationsteorier fra forskellige tidsperioder. De viser blandt andet hvilken opfattelse af mennesket, der danner grundlag for tankegangen bag disse teorier. Menneskesynet bag teorierne - og dermed også teorierne - udvikles fra at have betragtet mennesket som en maskine, til efterhånden at nå en mere rationel og moderne indfaldsvinkel om, at mennesket er et nuanceret og reflekterende væsen. Det afspejles måske klarest i, at de fem antagelser går fra at have træk af at være udelukkende ydre motivationsantagelser, til i højere grad at være præget af de indre.

I de næste afsnit vil vi gennemgå de forskellige adfærdsformer og relatere dem til faktiske eksempler fra vores case-virksomhed. På den måde får vi givet teorien en praktisk vinkel, og får mulighed for at besvare spørgsmålet om hvordan medarbejdere motiveres.

Automatisk adfærd

Teorien om automatisk adfærd har sit udspring i den psykologiske retning Behaviorisme. Blandt andet fremhæver Peter Holdt Christensen teorien om *Law of Effect*, som går ud på, at adfærd, der fører til tilfredsstillelse af et behov, vil blive gentaget. Mennesket lærer at forbinde positive konsekvenser med en bestemt adfærd, og fordi den forbindes med positiv respons, eller udeblivelse af negativ respons, gentages adfærden. Med andre ord slås *autopiloten* til, og mennesket gør sig ikke overvejelser om, hvorfor denne adfærd vælges. Rutiner, normer og vaner er en væsentlig del af stort set alle organisationer, da de giver en høj grad af sikkerhed. Man fremmer en bestemt ønsket adfærd i en organisation gennem oplæring. Det er en vidensdelingsform, som giver god mulighed for at præge den, der bliver oplært til at blive en del af den kultur og de normer, der hersker i den pågældende organisation. Opnåelse af motivation gennem oplæring og vidensdeling, vil vi komme nærmere ind på i undersøgelsesspørgsmål 3.

Kendetegnet ved den automatiske adfærd er, at den, som den eneste af de fem, er mekanisk. Hermed mener vi, at medarbejderen / individet via sin erfaring har lært, at en given adfærd fører til noget positivt for vedkommende, som derfor ikke tager en reel beslutning om sin egen

adfærd og måden at opføre sig på, men derimod i kraft af denne erfaring automatisk følger den foreskrevne eller tillærte adfærd³⁴.

Automatisk adfærd i praksis

Da en sådan adfærd kan karakterises som implicit, er det ikke unaturligt, at den ikke er kommet direkte til udtryk i interviewsituationerne. Til gengæld er den tydelig i hverdagen, hvor observationer viser, at den er til stede konstant. Eksempler på automatisk adfærd ses blandt andet ved tavlemøder rundt omkring i organisationen. Her gennemgås mål og opnåede resultaterne fra dagen før for alle i de respektive afdelinger. Hvis for eksempel et service-level er nået, giver lederen den ansvarlige ros, og derved oparbejdes der over tid en adfærd, som gør, at individet automatisk vil gå efter at nå dette mål på daglig basis og derved få den positive feedback. På denne måde opnås en adfærd der øger motivation i forhold til at nå servicelevels hver gang. Desuden oplever medarbejderen også, at der ikke er en negativ konsekvens så længe målene nås.

Et andet eksempel fra hverdagen i case-virksomheden er, at nogle arbejdsopgaver udføres udelukkende for at undgå negativ feedback. Dette kan være i call-centeret, hvor det forventes, at medarbejderne tager initiativ til at sælge en forsikring til enhver kunde, også selvom medarbejdere ikke motiveres af andet end at undgå negativ feedback. En medarbejder udtrykker det *"...jeg bliver ikke høj af at sælge, og jeg er ikke specielt god til det, men jeg ved, jeg får problemer med min leder, hvis jeg i det mindste ikke spørger..."*. Det er altså ikke selve salget eller antallet af solgte forsikringer, der motiverer den enkelte medarbejder; det er derimod fordi, det er forventet fra deres leders side, at alle kunder bliver spurgt. Adfærden der udvises handler om blot at spørge, ikke om at komme i mål. Det er derfor den automatiske adfærd, der her er den motiverende faktor, i modsætning til hvis det var salget, der var målet i sig selv eller med andre ord: hvis det var performance, som var motiverende.

En af de måder, hvorigennem den automatiske adfærd i en organisation opstår og forstærkes, er under oplæring af nye medarbejdere. I denne proces videregives både faglige og kulturelle vaner og normer, og på den måde præger den eksisterende adfærd i organisationen de nytilkomne medarbejdere. I oplæringen i Operations & Technology bruges blandt andet

³⁴ Christensen, 2013, kap. 3

standard operation procedures således at forstå, at en opgave udføres på samme måde hver gang. Dette giver en høj grad af sikkerhed for medarbejderne, som dermed ved, at opgaven udføres tilfredsstillende, hvis den gøres på denne måde. Det fremkalder derfor en automatisk adfærd hos individet. Brugen af oplæring og *standard operation procedures* er en stor del af arbejdsmetoderne i Operations & Technology, og det opfordrer netop til, at en del af adfærden i organisationen bliver automatiseret. Den automatiske adfærd er mest udtalt omkring meget standardiserede arbejdsopgaver som for eksempel bogføringsopgaver. Hvis en standardopgave, som bogføring, derimod ikke udføres på samme måde hver gang, vil det udløse en negativ konsekvens. I de arbejdsopgaver, som er mere kunderelaterede og situationsbestemte, er den automatiske adfærd mindre tydelig. I disse situationer er motivationsfaktorerne hovedsageligt nogle andre, og den enkelte motiveres derfor ikke af, at opgaven løses identisk hver gang. En situationsbestemt opgave er med andre ord unik, og medarbejderen kan derfor ikke forudsige en bestemt konsekvens.

I og med at vaner og normer i en organisation opstår af de erfaringer, medarbejderne gør sig og bliver kulturelt betinget, vil det også påvirke organisationen, når en stor del af medarbejderstaben har relativ høj anciennitet, som tilfældet er i vores case-virksomhed. Gennemsnitsancienniteten blandt vores respondenter er ca. 9 år, og de har gennem deres erfaringer fundet ud af hvilken adfærd, der har positive konsekvenser, og hvilke der har negative konsekvenser. Jo stærkere disse vaner og normer er, jo mere bliver de videregivet i organisationen, og de vil være årsag til at automatisk adfærd bliver mere udbredt her, end den er i organisationer, hvor medarbejderomsætningen er højere.

Den automatiske adfærd er blevet kritiseret for kun at fokusere på ekstern prægning, og for udelukkende at forudsætte, at der ikke indgår personlige overvejelser. Både i kraft af at virksomheder i dag er præget af vidensmedarbejdere og specialister, at de fleste større organisationers strukturelle konfiguration er rykket længere væk fra maskinbureaukratiets, og i kraft af at menneskesynet har udviklet sig markant, siden behaviorismens grundtanker kom frem, er det naturligt for os at være enig i denne kritik. Automatisk adfærd er muligvis ikke den mest relevante for den type organisation som Nordea er, men det er vigtigt at ledelsen erkender at motivation også drives af automatisk adfærd. En forståelse for dette kan få dem til at indse vigtigheden af for eksempel gennemgang af service-levels hver morgen.

Økonomisk adfærd

Denne adfærd har sit udspring i en lidt nyere tankegang end den automatiske. Tankegangen fulgte i kølvandet på den øgede industrialisering i begyndelsen af det 19. århundrede, og grundtanken er, at mennesker motiveres af penge og økonomiske incitamenter.

Denne adfærd er, ligesom de tre følgende, karakteriseret som organisk. Til forskel fra den mekaniske automatiske adfærd forudsætter den organiske antagelse og dertilhørende tre typer adfærd, at mennesket som væsen er i stand til at træffe egne beslutninger³⁵. Der er skrevet meget om økonomiske incitamenter i organisationer, og en af de væsentligste pointer er at skelne mellem *high powered* incitamenter og *low powered* incitamenter, som henholdsvis er udtryk for, hvor tydelig og hvor uklar sammenhængen er mellem individets indsats, og det udbytte der opnås³⁶.

Økonomisk adfærd i praksis

I Nordea, som i alle andre organisationer, er økonomisk adfærd udbredt og accepteret. Samtidig er det en måde at motivere medarbejdere på, og derved lede dem i retning af en speciel adfærd. En artikel i DJØF-bladet understreger at denne motivationsfaktor er den mest udbredte, men pointerer samtidig, at det er essentielt, at have en mere nuanceret tilgang til motivation i moderne organisationer³⁷. Økonomisk belønning er udbredt i Operations & Technology i den forstand, at der er fokus på løn, men ikke gives deciderede bonusordninger og / eller provisions aflønning. Udover almindelige lønforhandlingsmuligheder får alle Nordea-medarbejdere også en gang årligt en bonus i form af overskudsdeling. Denne overskudsdeling udregnes på baggrund af en kombination af finansielle resultater og kundetilfredshed. Teoretisk set kan overskudsdeling betegnes som kollektiv belønning. Udfordringen ved denne type belønning er, at det kan være svært for den enkelte at føle sig sikker på, om og hvordan vedkommendes arbejdsindsats relaterer til overskuddet og den ekstra belønning. Det betyder, at der ikke er en tydelig line-of-sight³⁸. Samtidig gør organisationen, Nordeas, størrelse, at der

³⁵ Christensen, 2013, kap 3 + 4

³⁶ Christensen, 2013, side 38

³⁷ <http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>

³⁸ Christensen, 2013, side 36

er risiko for, at *low powered*-incitamenter bliver mest udbredt, og der er dermed også en risiko for, at fordelene ved individets arbejdsindsats drukner i mængden af kollegaer. Denne type kollektive belønninger virker kun i beskeden grad som motivation for medarbejdere. Det understøttes af størstedelen af vores respondenter. Blandt andet lød det i nogle svar: *"... det er ikke overskuddelingen, der driver mig..."* og *"... min arbejdsindsats er ikke anderledes pga. overskudsdelingen..."*. Alligevel kan denne type belønning have en vigtig integrerende rolle i organisationen og indirekte virke som en symbolsk motivationsfaktor³⁹, for som en af vores respondenter nævner: *"... man bliver lagt mærke til og føler sig derfor anerkendt"*.

Operations & Technology har fravalgt variabel løn og provisionsaflønning. Baseret på vores interviews og observationer er det heller ikke noget, der efterspørges blandt de nuværende medarbejdere – men samtidig viser Nordeas historiske data på dette område, at produktiviteten øges markant ved udsigt til en større belønning. Den måde, organisationer vælger at motivere deres medarbejdere på, har en stor indflydelse på, hvilken type medarbejdere der tiltrækkes og også bliver i organisationen. Teorien siger, at introduktion af for eksempel variabel løn gør, at medarbejdernes produktivitet stiger. Både fordi den enkelte producerer mere, og fordi de medarbejdere, der ikke motiveres af denne adfærd, automatisk søger væk fra organisationen.

Hvis performance handler om øget produktivitet, kan en sådan tilgang til aflønning være en måde at påvirke adfærden hos medarbejderne på. Dog har den økonomiske adfærd sine begrænsninger i forhold til motivation i kraft af, at der vil blive stillet højere krav til Nordeas ledelse i form af udfærdigelse af klare mål, så der er en gennemskuelig sammenhæng mellem hvilke mål og hvilken tilsvarende adfærd, der udløser økonomisk belønning. En anden vigtig faktor i målsætningsprocessen er, at målene er kontrollerbare og kongruente⁴⁰. Organisationer som Nordea har en størrelse der kan gøre målsætningen i forhold til at kunne motivere medarbejderne udfordrende for topledelsen, da den enkelte medarbejder kan have svært ved at se hvordan hans eller hendes indsats skal bidrage til målopfyldelsen.

³⁹ Jacobsen og Thorsvik, 2008, side 222

⁴⁰ Zimmerman, 2013, kap. 4

Behovsdrevet adfærd

Denne adfærd bygger, ifølge Peter Holdt Christensen, på forskellige behovsteorier med grundtanken om, at mennesket har nogle fysiologiske og sociale behov. Det antages her at menneskets behov er cykliske og bliver aldrig dækket permanent. Andre kendetegn ved disse behov er at mennesket ikke altid er klar over at behovet eksisterer, og også at et bestemt behov kan føre til mange forskellige handlinger, og at de bestemte handlinger igen kan stamme fra forskellige behov⁴¹.

Udover Herzberg er der andre som også har fokuseret på behov i forhold til motivation. Blandt andet McClellands trebehovsteori er en anerkendt teori inden for området. Ved analyse af empiri fra vores respondenter har vi valgt at tage udgangspunkt i sidstnævnte, da vi synes, det er en fordel, at han ikke rangordner behovene, samtidig med vi også applauderer at han antager, at behovene ikke altid er medfødte og at de derved kan ændres. Teorien omtaler tre grundlæggende behov: *magtbehov*, *relationsbehov* og *præstationsbehov*. Magtbehovet deles i to, nemlig socialt magtbehov og personligt magtbehov, hvor det førstnævnte går på behovet for at gøre det godt for andre, og det sidstnævnte går på fokus på egen vinding. Relationsbehovet handler om at skabe social interaktion og skabe og vedligeholde venskabelige relationer. Præstationsbehovet kan beskrives som behovet for at performe sit ypperste og at mestre komplekse opgaver⁴².

Behovsdrevet adfærd i praksis

Blandt vores respondenter ser vi ikke et udtalt behov for magt; i hvert fald ikke et personligt magtbehov hvor fokus ligger på at skabe personlig vinding. Denne tendens lægger sig op af, hvad vi tidligere har skrevet om økonomisk belønning, i den forstand at den bakker op om, at medarbejderne ikke motiveres af incitamenter, der kun kommer dem selv til gode. For vores respondenter er det i højere grad det sociale magtbehov, som kommer til udtryk. Det karakteriseres, som nævnt, som behovet for at gøre godt for andre og / eller hele virksomheden og organisationen. En af vores respondenter siger blandt andet at "*... jeg føler mig motiveret når vi alle arbejder sammen som et team, og vi bakker hinanden op, samtidig med at vi har det sjovt, når der er travlt...*". En kollega tilføjer "*... det er også motiverende, hvis alle i teamet løfter i flok...*". Hvis det sociale magtbehov er det dominerende i medarbejdernes adfærd, kan det tale for, at

⁴¹ Christensen, 2013, kap. 5

⁴² Kaufmann og Kaufmann, 2009, kap. 4

ledelsen bør fokusere mere på kollektiv motivation. Denne form for motivation vil vi komme nærmere ind på senere i afsnittet; individuel versus kollektiv motivation.

Relationsbehovet er meget udtalt blandt vores respondenter, og det hænger godt sammen med, at behovet for social magt fremstår som markant. De nævner alle uden undtagelse vigtigheden af gode kollegaer. Størstedelen hævder også, at de vægter dette højere end både løn og arbejdsopgaver. *"... det betyder meget at have kollegaer, man klikker med og kan have det sjovt med, jeg ville hade at sidde for mig selv..."*. En anden pointerer at *"... så længe jeg har gode kollegaer, bliver jeg motiveret på mit arbejde..."*. Dette bakkes op af observationer fra dagligdagen i Operations & Technology, som understreger og bekræfter, at humor og godt kollegialt samvær er en vigtig del af det daglige arbejde for medarbejderne.

Præstationsbehovet kommer til udtryk i Operations & Technology, ved at vores respondenter mener, at sammensætningen af deres arbejdsopgaver er vigtig for motivationen. Vores interviewobjekter kan ikke karakteriseres som *high performers* med et stort præstationsbehov, da de ikke nødvendigvis har behov for nye og komplekse udfordringer hele tiden, men trives i udgangspunktet godt med lavpraktiske rutineopgaver også. McClelland understreger, at alle mennesker har et udpræget præstationsbehov, men at behovet ikke opfyldes af performance i sig selv, men af den feedback man får som et resultat af sin performance. Det stiller store krav til, at den pågældende leder har fokus på netop at give personlig feedback til den enkelte. I mange organisationer sættes feedback lig med økonomisk belønning, men ifølge McClelland er det ikke belønningen i sig selv, der er den motiverende faktor, men derimod de signaler belønningen sender. Belønningen som signalværdi gør, at økonomisk belønning i højere grad bliver en tilfredsstillelse af individets behovsdrevne adfærd end af den økonomiske adfærd. Teoretisk set betyder det, at det burde være muligt for organisationen helt at fjerne, for eksempel overskudsdelingen, og i stedet bruge ressourcerne på at have fokus på at forbedre den behovsdrevne adfærd med andet end en økonomisk belønning, og så alligevel kunne opretholde eller øge den nuværende performance blandt medarbejderne.

Fælles for de tre grundlæggende behov i McClellands teori er at de fokuserer på individet i organisationen. En organisation bør være opmærksom på disse tre behov, da medarbejderens ubevidste valg af adfærd oftest skyldes at de forsøger at opfylde et eller flere af disse.

Sammenhængen mellem motivation og performance skal i den behovsdrevne adfærd findes i at medarbejderen vil performe bedre hvis vedkommendes grundlæggende behov bliver dækket.

Sammenlignende adfærd

I modsætning til de ovenstående adfærdstyper er denne relationel. Hermed menes, at mennesket i relation til andre motiveres til en bestemt adfærd. Det er ikke længere et spørgsmål om at vælge en adfærd kun for egen vindings skyld. Den sammenlignende adfærd bygger på motivationsteorier, der beskæftiger sig med rimelighed. John Stacy Adams er manden bag en rimelighedsteori, Equity-teorien, som bygger på ulighed og lighed som faktorer, der påvirker motivation på arbejdspladsen. Denne teori vil vi tage udgangspunkt i for at forstå de mekanismer, der er i spil, når medarbejdere sammenligner sig selv med hinanden.

Det centrale ved teorien er at forstå medarbejderne og baseret på deres synspunkter vurdere, hvorvidt de er blevet behandlet retfærdigt. Det bestemmes på forholdet mellem det *input*, der lægges i arbejdet, og det *outcome* der modtages for udførelsen af samme arbejde. Eksempler på *input* er faktorer som tid, uddannelse, erfaring, evner, kreativitet og loyalitet – med andre ord: hvad medarbejderen kan tilbyde arbejdsgiveren og organisationen, som han selv opfatter som indsats, der kræver en form for kompensation. Med *outcome* menes det udbytte, man forventer at modtage som modydelse for det *input*, der lægges i en arbejdsopgave. Eksempler på *outcome* er faktorer som løn og bonus, udfordrende arbejdsopgaver, jobsikkerhed, anerkendelse og medbestemmelse. Det skal nævnes, at et *outcome* kun eksisterer, hvis medarbejderen betragter det som et sådant. Hvis leder og medarbejder ikke har samme opfattelse, tages det givne *outcome* ikke i betragtning, når *input* og *outcome* vurderes mod hinanden af for eksempel en medarbejder. Equity-teorien bygger altså på en antagelse om, at mennesker sammenligner sig med ligestillede og ud fra dette vurderer, om deres egen situation er retfærdig. Vurderingen baseres på tre forskellige udfald; *equity*, negativ *in-equity* og positiv *in-equity*. *Equity* kan illustreres som i figur 3:

$$\text{eget} \frac{\text{outcome}}{\text{input}} = \text{andres} \frac{\text{outcome}}{\text{input}}$$

Figur 3: *Equity*⁴³

Equity betyder teoretisk set, at der er overensstemmelse mellem ens egen indsats og belønning set i forhold til andres indsats og belønning. Negativ *in-equity* illustreres som i figur 4:

$$\text{eget} \frac{\text{outcome}}{\text{input}} < \text{andres} \frac{\text{outcome}}{\text{input}}$$

Figur 4: Negativ *in-equity*⁴⁴

Her vurderer medarbejderen, at eget *input* og *outcome* ikke stemmer overens med den medarbejders, der sammenlignes med. Dette misforhold kan både bestå i, at *outcome* er mindre, end hos den anden medarbejder på trods af samme *input*, eller at *outcome* er det samme, selvom medarbejderen føler at eget *input* er større end den anden medarbejders. Positiv *in-equity* illustreres som i figur 5:

$$\text{eget} \frac{\text{outcome}}{\text{input}} > \text{andres} \frac{\text{outcome}}{\text{input}}$$

Figur 5: Positiv *in-equity*⁴⁵

I denne situation er misforholdet stadig til stede, dog er det at foretrække for medarbejderen, da *outcome* i forhold til *input* er til egen fordel. Teorien siger, at medarbejderen ofte stadig vil søge mod en ligeværdig fordeling, til trods for at fordelingen ligger på egen side, for eksempel ved at øge egen arbejdsindsats eller søge at nedsætte belønningen for at skabe en bedre balance. I forhold til, at retfærdighed er en motivationsfaktor, giver dette god mening, men i praksis virker denne antagelse på nogle punkter urealistisk. En medarbejder vil måske forsøge at yde mere for at udligne forskellen mellem *input* og *outcome*, men de færreste vil direkte søge udligning via for eksempel mindre økonomisk belønning, da motivation også styres i høj grad af økonomisk adfærd.

⁴³ Hein, 2009, kap. 8

⁴⁴ Hein, 2009, kap. 8

⁴⁵ Hein, 2009, kap. 8

Sammenlignende adfærd i praksis

I den empiri, vi har fået fra vores interviews, er det svært at finde evidens for, at andet end *equity* eksisterer i Nordea. Altså føler medarbejderne, at de *input* de tilfører, giver de forventede og derved tilfredsstillende *outcome* fra organisationen. Med andre ord eksisterer der ikke en følelse af uretfærdighed kollegaer imellem i Operations & Technology. Som vi har givet udtryk for tidligere i opgaven, var der en nervøs stemning, som kan danne grundlag for bias i vores analyse, og det understøttes af, at der dannes et helt andet billede, når vi inddrager data fra medarbejdertilfredshedsundersøgelsen og fra de observationer Maria, som ansat i organisationen, har lavet i dagligdagen. Blandt andet er der en tydelig *in-equity* i organisationen i forhold til belønning, arbejdsopgaver og anerkendelse, som beskrives nærmere i det følgende.

Belønning

Ifølge medarbejdertilfredshedsundersøgelsen er spørgsmålet om, hvorvidt medarbejdernes vilkår stemmer overens med præstationer faldet med fem procentpoint siden sidste undersøgelse. Dog er det værd at bemærke, at det faktiske resultat ikke er markant lavere end målsætningen. Samtidig er medarbejdernes indtryk af, hvad de kan få af *outcome* i forhold til deres *input* også faldet. Dette indikerer, at der som nævnt er en negativ *in-equity* mellem den arbejdsindsats medarbejderne yder, og deres forventede *outcome*, som i dette tilfælde er eksempelvis løn og bonus. Misligheden kan have den konsekvens, at medarbejderne yder mindre på jobbet for at udligne den forskel, de selv føler, der er, for derved selv at sikre at de forbliver motiverede. Den formindskede arbejdsindsats kan resultere i dårlige performance generelt, som igen påvirker hele organisationens finansielle målsætninger. Som tidligere nævnt er det ikke nødvendigvis den direkte belønning i form af løn der opleves uligevægtig. Det kan ligeså godt være den symbolske belønning der efterspørges.

Arbejdsopgaver

Selvom interviewobjekterne giver udtryk for, at de er glade på kollegaers vegne, hvis det går dem godt i teamet og i organisationen, har der været episoder, hvor en modstridende adfærd er blevet observeret. Det er tydeligt at se, at nogle medarbejdere føler sig overset, når udfordrende arbejdsopgaver og nye ansvarsområder fordeles ud til de samme medarbejdere gang på gang. Dette kan igen indikere, at der er tale om en negativ *in-equity* på området.

Medarbejdernes utilfredshed kan fremkalde følelsen af, at muligheden for forfremmelse ikke er til stede for dem, selvom de føler, at deres *input* er på niveau med de medarbejdere, der bliver udvalgt. Samtidig synes de, at deres kompetencer ikke bliver anerkendt og derfor heller ikke udnyttet. Derved bliver deres *input* ikke kompenseret tilstrækkeligt i det *outcome* de får. Vi ser umiddelbart 3 mulige scenarier som konsekvens af denne utilfredshed.

1. Medarbejderen kan gøre sit bedste for at yde mere og derved komme i betragtning til næste gang, der uddeles ansvarsområder. Det vil sige at øge egne *input* for at forsøge udligne urimeligheden og derved øge egne chancer for at få det forventede *outcome*.

2. Medarbejderen bliver demotiveret og apatisk. I denne situation er medarbejderen derfor ikke engageret eller motiveret i forhold til at forsøge at påvirke *outcome* ved at øge eget *input*.

3. Et sidste scenarie kan være, at medarbejderen vælger helt at forlade organisationen, fordi denne ikke føler, at indtrykket af, hvad *input* er, stemmer overens med organisationens. Der vil derfor til enhver tid være en ulighed i forhold til det *outcome*, det er muligt for den enkelte medarbejder at opnå versus det *outcome*, denne føler er fortjent. Det er dog ikke nødvendigvis en ulempe for en organisation, da misligheden *kan* være et udtryk for, at medarbejderen som udgangspunkt ikke var den rigtige til at opfylde målsætningerne.

Det skal dog nævnes, at dette sidste scenarie ikke virker som den mest nærliggende i vores case-virksomhed, da den gennemsnitlige anciennitet er på ca. 9 år og medarbejderne har en tendens til at blive i organisationen.

Anerkendelse

Vigtigheden af anerkendelse for medarbejdere er et gennemgående tema i svarene fra vores respondenter. Grundlæggende er den generelle holdning, at netop anerkendelse forekommer i passende grad. Nogen søger anerkendelse i dagligdagen, mens andre er tilfredse med anerkendelse ved for eksempel medarbejderudviklingssamtaler og efterfølgende i opfølgningen af disse. Fælles for alle er dog, at de mener, at anerkendelse får dem til at performe bedre. En medarbejder udtaler blandt andet "... *han [min leder] kan få mig til at performe bedre ved at rose mig for min indsats og lade mig vide, at han er tilfreds...*". Denne holdning genbekræftes i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, hvor spørgsmål som vedrører nærmeste leder og hans evner til at skabe en stærk kultur, hvor feedback og åben dialog er velset, samtidig med at denne leder vurderer og følger op på den enkelte medarbejders indsats og udvikling, er steget siden sidste undersøgelse. Konsekvensen for en sammenlignende adfærd

er i dette tilfælde, at vurderingen af rimelighed i forhold til John Stacy Adams' teori vil være neutral eller positiv. Den neutrale konsekvens vil være i form af, at *equity* er tilstede, således at der overensstemmelse mellem det *input* og *outcome*, som forventes af begge parter. Den positive *equity* som konsekvens vil være i form af, at medarbejderne føler, at deres *outcome* overstiger deres *input*, og i en sådan situation vil de forsøge at udjævne denne forskel. I dette tilfælde ved at yde mere for at føle, at det *outcome* de modtager, er velfortjent. I dette tilfælde bliver altså den sammenlignende adfærd en betydelig motivationsfaktor.

Når mennesker sammenligner sig med hinanden, kan det påvirke motivationen både negativt og positivt. I nogle tilfælde fører misundelse til negative konsekvenser, og andre gange er misundelse en fordel i forhold til motivation. Blandt andet kan frustrationer over jobbet fungere som en drivkraft for motivation. Som før nævnt er sammenlignende adfærd relationel, og den handler derfor i høj grad om samarbejde for at sikre motivationens fundament i en organisation⁴⁶. Hvis ledelsen kun fokuserer på motivation af den enkelte medarbejder, bliver den sammenlignende adfærd negativ for motivation og derved påvirker den generelle performance i samme retning.

Positiv adfærd

Den positive adfærd tager udgangspunkt i tankerne bag positiv psykologi, som i de sidste 20 år har opnået stor udbredelse i forhold til organisationer og motivation. Positiv psykologi antager, at mennesker naturligt har nogle styrker og herunder en naturlig form for motivation – med andre ord bevæger tankegangen sig væk fra opfattelsen om, at mennesker som udgangspunkt er ugidelige. Teorien tillægger mennesker en mere positiv adfærd, end for eksempel den automatiske adfærd gør det, og mennesker ses mere som følelsesmæssige væsener end som maskiner. Når mennesker vælger den positive adfærd, er det med udgangspunkt i, at mennesker grundlæggende er motiverede og glade. Ifølge den antagelse at glade medarbejdere producerer mere på langt sigt, vil der være incitament for organisationer til at fremme denne form for adfærd. Kontrollerende ledere, pålagte opgaver og deadlines kan fjerne den naturlige motivation, og menneskets naturlige nysgerrighed har svære vilkår i den måde nogle organisationer fungerer på i dag. En anden udfordring er, at den positive adfærd risikerer at

⁴⁶ Christensen, 2013, kap. 6

blive ødelagt af for eksempel økonomiske incitamenter. Konsekvensen kan være, at intern motivation erstattes af ekstern motivation, og dermed undermineres effekten af den naturlige motivation.

En af de fremherskende teorier inden for positiv psykologi hedder Flow-teorien som primært er udviklet af Mihaly Csikszentmihalyi, og udgangspunktet for denne er, at mennesket i nogle situationer befinder sig i en tilstand, hvor tid og sted forsvinder. Teorien hævder, at denne tilstand kan skabes i organisationen, hvis seks faktorer er til stede. Disse seks faktorer er⁴⁷:

1. Mulighed for at tage selvstændige initiativer under ansvar for omgivelserne
2. Konkrete energigivende mål
3. Håndterbare, ikke-bureaukratiske regler
4. Mulighed for at tilpasse udfordringen til færdigheder
5. Tydelig ikke-ydmygende information om, hvor godt man klarer sig
6. At distraherende faktorer kan fjernes, så koncentration er mulig

Det vil dog være en udfordring for en organisation som Nordea at understøtte alle disse faktorer. Både fordi organisationens rammer ikke er tilpasset til disse, men også fordi positiv adfærd tager udgangspunkt i individet, og det stiller i sig selv store krav til organisationens ressourcer.

Positiv adfærd i praksis

Nordea er, som en del af den finansielle sektor, underlagt mange forskellige love og regler, der både vedtages af EU og af Folketinget. Blandt andet skal alle arbejdsprocesser dokumenteres og kontrolleres, og ved afvigelser fra de givne standarder og normer skal der ekstra godkendelse til fra en højere instans i organisationen. Denne procedure hæmmer muligheden for den positive adfærd, fordi faktorer som selvstændighed og ikke-bureaukratiske regler ikke er, og ikke kan, være en del af at være medarbejder i organisationen. En medarbejder formulerer manglen på disse faktorer således: *"... det er vigtigt for mig at få lov til at være selvstændig i mit arbejde. For mange regler, og en leder der kontrollerer mig konstant, er*

⁴⁷ Christensen, 2013, kap. 7

demotiverende...". En anden medarbejder supplerer med at "*... man dårlig nok selv kan bestemme, hvornår man kan gå til frokost, eller for den sags skyld på toilettet...*".

En faktor, der derimod eksisterer i organisationen, er den måde man modtager feedback på. Hoveddelen af vores respondenter beskriver, at de helst vil have feedback direkte og personligt, og det synes de også at de får, blandt andet gennem en løbende opfølgning på deres performance fra nærmeste leder ansigt-til-ansigt en gang om måneden.

I moderne store organisationer er det langsomt, men sikkert blevet almindeligt at have storrumskontorer, og Nordea er endda gået så langt, at der praktiseres *free seating*. Dette går ud på at der ikke er faste pladser og at skrivebordet skal ryddes efter endt arbejdsdag. Det har selvfølgelig sine fordele i forhold til sparring og social interaktion samtidig med, at det sender et signal om statusmæssig lighed blandt alle medarbejdere. Set ud fra teorien om positiv adfærd, må denne indretning dog ses som hæmmende for den naturlige motivation, da mulighederne for fordybelse og koncentration er ringere, end hvis hver havde sit eget kontor. Nordea har i samme forbindelse lavet *stillezoner* – men om det er for at forbedre muligheden for performance eller for at øge den interne motivation blandt medarbejderne, er ikke officielt meddelt fra topledelsens side. Men det er i hvert fald en måde hvorpå de forsøger at skabe fleksible rammer med mulighed for fordybelse.

Den positive adfærd kritiseres for kun at have fokus på individet, og det kan gøre det svært for en større organisation at tilbyde den enkelte, de rammer, der ønskes. Det kan for eksempel nævnes, at hvert enkelt individ har forskellige kompetencer og derved har krav til niveauet på udfordringer, noget det er meget ressourcekrævende at opfylde. Nordea har i forbindelse med standardisering af arbejdsopgaver og de dertilhørende kompetencer udviklet det, de kalder et *skill matrix*. I dette *matrix* fremgår alle de opgaver teamet har, og alle medarbejdere vurderes heri og får karakterer efter deres evner til at udføre de forskellige opgaver. Med det er der sandsynlighed for at formindske eller helt fjerne den interne motivation, da muligheden for selvstændigt at kunne præge egne opgaver bliver frataget den enkelte. Samtidig ser vi en risiko for, at manglen på glæde i det daglige arbejde, altså den interne motivation, kan påvirke andre og fællesskabet negativt og skabe tunnelsyn. Denne problematik ser man også i økonomisk adfærd, hvor jagten på økonomisk belønning bliver altoverskyggende. Man kan dog argumentere for at det er den positive adfærd der tidstypisk passer bedst i organisationer i dag

– da det er den adfærd der bygger på de nyeste motivationsteorier og derved også på det menneskesyn som er mest moderne.

Adfærd og motivation i praksis

Som de forskellige antagelser om adfærd og motivation ovenfor viser, og som vi tidligere har pointeret, findes der flere forskellige svar på, hvorfor og hvordan mennesker motiveres til en given adfærd i en organisation. Derfor er der ikke et entydigt svar på *hvorfor* mennesker motiveres. Svaret er mere komplekst end som så. Komplexiteten gør også, at en organisation ikke har et generelt facit for, hvilke tiltag der kan eller skal igangsættes for at motivere netop deres medarbejdere. De fem forskellige typer adfærd giver dog, om ikke andet, et nuanceret billede af, *hvorfor* mennesker motiveres, og *hvordan* de kan motiveres. Enhver medarbejder har sin motivationsprofil, som går fra vanemennesket, der motiveres gennem erfaring og oplæring til det internt motiverede menneske, der skal have organisatoriske rammer, for at fremme den naturlige motivation. En vigtig pointe, og en mulig faldgrube i identifikation af motivationsprofiler er, at det enkelte individ ikke kan placeres udelukkende i én kasse. Alle individer rummer flere forskellige slags adfærd, og disse kommer til udtryk i forskellige situationer. Det understreger igen kompleksiteten, og derfor skal organisationer være opmærksomme på variationen af motivationsprofiler og ikke lade sig styre af de opstillede stereotyper.

Den faktiske anvendelighed af Peter Holdt Christensens antagelser omkring adfærd i forbindelse med motivation kan diskuteres. Teoretisk set bygger den på et grundlag af forskellige anerkendte motivationsteorier, hvilket skulle give belæg for, at den med succes ville kunne bruges i organisationers arbejde med motivation, da den bygger på et solidt teoretisk fundament. Realistisk set stiller vi dog spørgsmålstegn ved dens relevans i praksis. Vor skepsis udspringer hovedsageligt af teoriens høje grad af kompleksitet. Det vil være ressourcekrævende, grænsende til det umulige, for en større organisation at kortlægge hver enkelt medarbejders motivationsprofil. En anden stor udfordring i praksis vil være organisationernes grundlæggende strukturer og arbejdsopgaver, som fungerer som passive motivationsfaktorer, således at en uhensigtsmæssig struktur kan modarbejde en mulighed for at aktivere indre motivation. Dog ser vi en god mulighed for, at teorien i form af baggrundsviden

på lederniveau kan gøre gavn i forbindelse med generel forståelse af motivation i en organisation, og derfor samtidig danne grundlag for igangsættelse af arbejdet med motivation i en organisation.

Hvis det lykkedes for en organisation at øge motivationen gennem mere viden om, hvorfor mennesker motiveres, og hvordan deres adfærd kan påvirkes, vil det som udgangspunkt have en positiv effekt på organisationens generelle performance. En påvirkning af adfærden hos medarbejderne vil have en positiv effekt på deres indsats, og denne øgede indsats, vil igen generere bedre finansielle resultater.

Individuel versus kollektiv motivation

De motivationsteorier, som dette undersøgelsesspørgsmål bygger på, handler i størstedelen af tilfældene om motivation af det enkelte individ. Dog inddrager to typer af adfærd, den sammenlignende adfærd og den positive adfærd, de mere relationelle forhold mellem individer, og mellem individ og organisation. Fokus på individet er også det udgangspunkt ledere i dag hovedsageligt bruger til motivation. Dette ses blandt ved, at tilgangen til motivation ikke har ændret sig væsentligt siden starten af det 19. århundrede, og at den på mange områder fungerer, som da industrien hovedsageligt bestod af samlebåndsarbejde. Det er med andre ord stadigvæk i høj grad de økonomiske incitamenter, der spilles på i forhold til motivation af medarbejderne⁴⁸. Vi mener som udgangspunkt, at det er i orden at bruge økonomiske motivationsfremmere, men også at det er en ensidig og forældet tilgang til motivation af et komplekst menneske. En ulempe ved at fokusere udelukkende på individniveau er også, at denne tilgang ikke tager højde for at et menneske er gensidigt afhængigt af sine kollegaer⁴⁹. For at udvide begrebet og gøre det mere brugbart i dagens organisationer virker det naturligt, at fokus flyttes over på det kollektive niveau, fordi organisationer som udgangspunkt bygger på fællesskabets formåen⁵⁰. Kollektiv motivation kan defineres som det at styrke individets motivation i gruppesammenhæng til at handle ud fra, hvad der er bedst for gruppen, også selvom dette i nogle situationer, kan være dårligt for den enkelte medarbejder⁵¹. For at kollektiv motivation skal blive en succes, forudsætter det, at der er en høj grad af tillid

⁴⁸ <http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>

⁴⁹ Christensen, 2013, kap. 11

⁵⁰ <http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/108731/Ledere-skal-styrke-den-kollektive-motivation>

⁵¹ Christensen, 2013, kap. 11

medarbejderne imellem, således at der ikke er tvivl om, at alle bidrager til resultatet via en fælles arbejdsindsats.

Individuel versus kollektiv motivation i praksis

En måde, hvorpå en organisation som Nordea kan fremme kollektiv motivation, er gennem gruppebelønninger. Formålet er her at fremme incitamentet til at samarbejde og nå et fælles mål. Det kan også øge den interne konkurrence grupperne i mellem, som så igen kan lede til øget performance både på gruppeniveau, afdelingsniveau og helt op på koncernniveau. Man skal dog være opmærksom på, at det også kan have den modsatte effekt og ligefrem gå ud over samarbejdet på tværs mellem grupper og afdelinger⁵². Den problematik er ikke ukendt i Nordea. Et eksempel på en sådan situation opstod i forbindelse med, at der blev udloddet en gruppetur til London, hvis et fastsat mål for antal solgte forsikringer blev nået inden for en tidsperiode. Teamet, der skulle sælge forsikringerne, arbejdede målrettet og kollektiv mod målet og nød samtidig godt af den gode kollegiale stemning og den høje fælles motivationsgrad. De andre teams i Operations & Technology derimod blev påvirket negativt, da de ikke følte, at der var rimeligt, at de ikke havde mulighed for at opnå samme belønning. Med andre ord blev den kollektive motivation markant højere i teamet, der havde London i udsigt, mens den faldt tilsvarende i de teams, som følte sig overset.

Dr. Boas Shamir, en anerkendt forsker inden for motivation og ledelse, argumenterer for, at tre forskellige indsatser kan øge den kollektive motivation. Den første kalder han *kollektiv formåen*, og den definerer han som opfattelsen af, at kollektivet er i stand til at yde en god arbejdsindsats. Opnåelse af følelsen af at være en del af et kompetent team, øges den enkeltes motivation til at yde en ekstra indsats for teamets skyld, og samtidig bliver den enkelte interesseret i at levere en god indsats, da der følger status med at være en del af det team, som andre opfatter som *high performers*. Den næste indsats vedrører *social belønninger*. En social belønning kan være i form af respekt for god arbejdsindsats fra teamet, men også være negativ i den forstand, at manglende arbejdsindsats kan gøre, at den enkelte bliver set ned på af de andre i teamet. Den sidste indsats hedder *social normer og ansvarlighed*, og den kan øge den kollektive motivation ved at udvikle et værdisæt med normer om, hvad god og tilfredsstillende arbejdsindsats er. Det

⁵² Kaufmann og Kaufmann, 2009, side 222

motiverer medarbejderne, fordi de får et ønske om at efterleve disse sociale normer i arbejdet⁵³. I praksis kan den kollektive motivation bundfæles som en social norm og derved blive en del af kulturen. Hvis det at gå fra individuel til kollektiv motivation ses som en ændring af kulturen i organisationen, ville dette være omfattende og ressourcekrævende. Lykkedes organisationen med at få skabt en ny kultur hvor kollektiv motivation er i fokus, vil det være naturligt, at adfærden automatisk vil blive gentaget, når nye medarbejdere kommer til oplæring i organisationen.

Vores empiri viser os, at for vores respondenter i Nordea, betyder kollegaer meget i hverdagen. Som tidligere nævnt ligestilles betydningen af kollegaer med vigtigheden af arbejdsopgaver og gode ledere. Det indikerer, at der er grundlag for at arbejde med motivation på det kollektive niveau i Nordea. Medarbejderne vil gerne være en del af en gruppe, og fællesskabsfølelsen kan blive en selvforstærkende faktor for motivationen. Kollektiv motivation bruges dog til en vis grad allerede i vis udstrækning i Nordea, blandt andet da mange mål er team-baserede. Vi ser dog en tendens til, at udfordringen ligger i den indbyrdes tillid medarbejderne har, og at der derfor bør være fokus på denne del, da tillid er væsentlig for at kollektiv motivation bliver en mærkbar succes. Denne pointe understreges af flere af vores respondenter. En formulerer det således: *"... det er meget demotiverende selv at føle, at man yder 100 % for at nå et mål, mens nogle kollegaer tager meget lettere på det..."*. Kollektiv motivation har udover rent sociale fordele også en performancemæssig effekt. Forskning viser, at når man som leder lægger op til, at fokus skal være på det kollektive niveau, inkluderer man den enkelte medarbejder uden at der lægges for meget pres på individet. Det kan have en positiv effekt på den enkeltes selvtillid og dermed smitte positivt af på den generelle performance. Denne viden kan med fordel udnyttes af organisationer, når opgaver uddelegeres, og performancemål evalueres. I Nordea afholdes der hver morgen et tavlemøde på teambasis, hvor netop dette gennemgås. Her har lederen en mulighed for at styrke den kollektive motivation ved at bruge "vi" i stedet for "jer" eller "dig" og derved at give medarbejderne en følelse af, at netop de alle skal og vil bidrage for at nå målet⁵⁴.

Alle organisationer bygger på fællesskab og er afhængige af samarbejde for at nå sine mål. Det er hovedargumentet for, at kollektiv motivation skal i fokus og for medarbejderne motiveres

⁵³ Christensen, 2013, kap. 11

⁵⁴ <http://psychcentral.com/news/2011/10/21/individuals-perform-best-with-group-motivation-strategies/30594.html>

bedst muligt. Motivation er ikke kun økonomiske belønninger og motiverende arbejdsopgaver, men handler i høj grad også om socialisering i en organisation.

Del-konklusion

Som det fremgår af analysen findes der mange svar på hvordan motivation kommer til udtryk gennem forskellige typer af adfærd. Ingen af adfærdstyperne giver alene et svar på hvordan medarbejdere motiveres, men tilsammen bidrager de til at besvare det komplekse spørgsmål *hvorfor motiveres medarbejdere i en organisation?*. Det er umuligt at placere den enkelte medarbejder inden for en specifik adfærdskategori. I løbet af bare en enkel arbejdsdag, kan en medarbejder udvise flere forskellige typer adfærd, og det er derfor vigtigt at organisationen forstår denne kompleksitet for at kunne motivere sine medarbejdere. Forståelsen af hvorfor mennesker motiveres bunder i et fremadrettet perspektiv, hvor denne forståelse kan bruges til at opnå en bestemt adfærd der igen vil føre til øget performance. Ud over de forskellige adfærdstyper, fremhæves også relationer som en vigtig del af hvorfor medarbejdere motiveres. Kollektiv motivation bliver derfor et middel til at opnå motivation i en organisation uden at der går på kompromis med individets behov.

3. Hvordan skabes der sammenhæng mellem motivation og performance i organisationer?

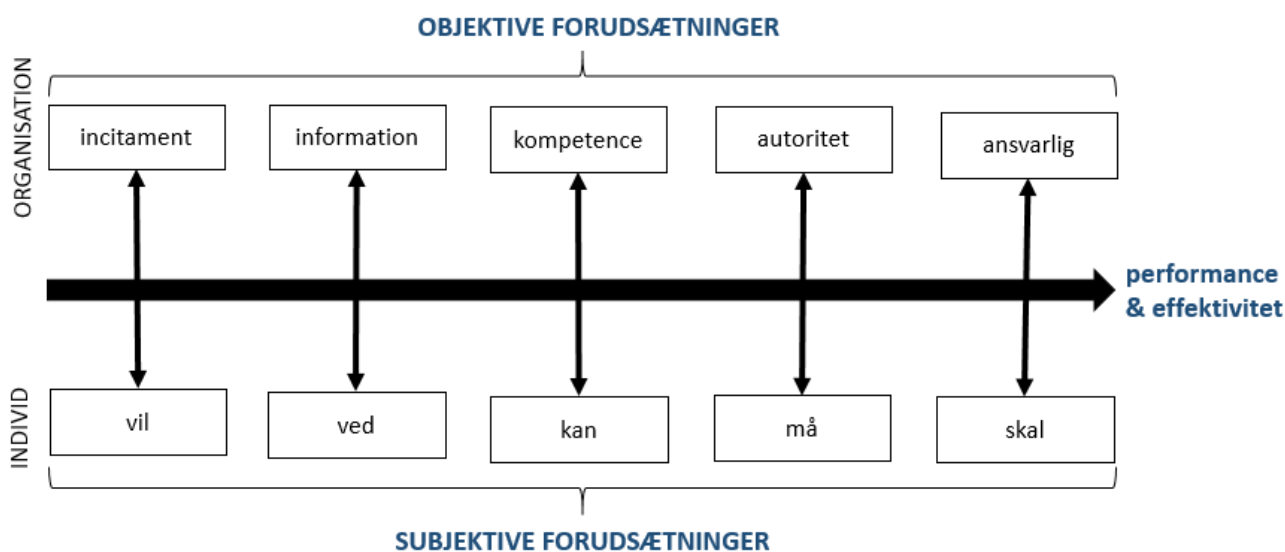
Med dette spørgsmål vil vi prøve at klarlægge, hvordan en organisation kan få de to aspekter i Performance Management-systemet (figur 1) til at hænge bedre sammen. I det indre aspekt af systemet ligger fokus på motivation; men det kunne være interessant at udvide det indre aspekt og på den måde få et indblik i, om andre forudsætninger, end lige motivation, også har indflydelse på det ydre aspekt af systemet, altså performance.

Nordeas tanker om en performance-models indhold

Vi har fået inspirationen til at inddrage andre forudsætninger i performance management-systemet gennem et oplæg fra Nordea Finans' ledelse. Deres hovedpointe er, at *både* organisationen og den enkelte medarbejder har et ansvar i forhold til, hvordan organisationen

performer, og om de fastsatte mål nås. Det, de ønsker at opnå, er en ændring i medarbejdernes adfærd, men samtidig pointerer de, at organisationen har et stort ansvar for at opstille de korrekte organisatoriske rammer, som giver medarbejderne muligheden for at ændre adfærd. En optimering af adfærden i organisationen og en fælles forståelse for den overordnede vision skal på lang sigt forme en mere effektiv organisation, hvor fokus på performance falder naturligt i dagligdagen.

Besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålet vil blive bygget op omkring Nordeas ledelses tanker om, hvad en performancemodel bør indeholde. Herefter vil vi bygge videre på denne tankegang og kombinere dens forskellige elementer med relevant teori samtidig med, at vi vil tilføje yderligere elementer for at nuancere forslaget til en performancemodel. For at tydeliggøre og visualisere sammenhængen mellem de valgte elementer har vi illustreret Nordeas ledelses tanker i nedenstående figur:



Figur 6: performancemodel baseret oplæg fra Nordea⁵⁵

Nordeas tanker omkring performance kan deles op i to hovedgrupper. Den ene handler om de objektive forudsætninger i organisationen, der har indflydelse på den aktuelle arbejdssituation. Den anden fokuserer på de subjektive forudsætninger, der muliggør individuelle præstationer.

⁵⁵ Egen tilvirkning

Forudsætningerne i de to hovedgrupper skal ses som par, der hænger sammen, og vi har derfor valgt at gennemgå forklaringen af dem parvis:

incitament ↔ vil
information ↔ ved
kompetence ↔ kan
autoritet ↔ må
ansvarlig ↔ skal

I det nedenstående vil vi beskrive de forudsætningspar, som kan ses i ovenstående figur 6. Beskrivelsen tager udgangspunkt i de idéer, Nordea selv har beskrevet om de enkelte – se bilag 2.

Incitament ↔ vil

Den første objektive forudsætning kalder Nordea for *incitament*, og den komplementerende subjektive forudsætning bliver her kaldt *vil*. De to forudsætninger indeholder det ansvar en organisation har for at opsætte rammer, som giver individet lyst til at forbedre sig i det daglige arbejde, og som samtidig giver individet en fornemmelse af ansvar for at udfylde sit nuværende job.

Information ↔ ved

Dette par kaldes *information* og *ved* og omhandler kort sagt viden i en organisation. Den subjektive forudsætning formuleres således fra Nordeas side: "...jeg holder mig orienteret om i hvilken retning mit forretningsområde bevæger sig. Får jeg opgaver, hvor jeg ikke besidder den nødvendige viden, tager jeg initiativ til at søge den...".

Kompetence ↔ kan

Kompetence og *kan* omhandler den naturlige nysgerrighed i den enkelte medarbejder, og dermed dennes søgen efter hele tiden at lære noget nyt. Det forventes her, at en medarbejder selv tager initiativ til at opnå kompetencer, vedkommende ikke besidder, eller også inddrager lederen ved at foreslå, hvordan de nødvendige og manglende kompetencer hurtigst muligt opnås, således at opgaven *kan* udføres.

Autoritet ↔ må

Det fjerde forudsætningspar er *autoritet* og *må*. Her ligger fokus på, at man har mandat til at udføre de opgaver, man får tildelt, og det er individets pligt i tvivlstilfælde selv at tænke scenarier igennem og at analysere sig frem til en løsning eller at inddrage idéer fra sine kollegaer ved hjælp af for eksempel sparring.

Ansvarlig ↔ skal

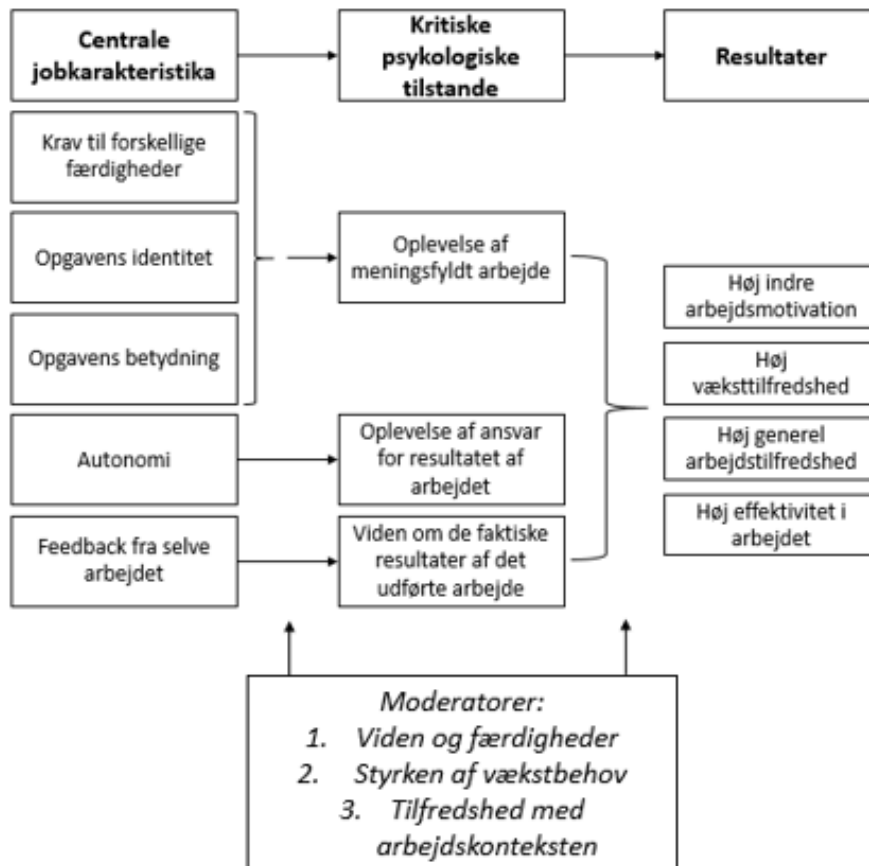
Til sidst nævnes *ansvarlig* og *skal* som forudsætninger for performance. Her handler det ifølge Nordea om, at den enkelte føler ansvar for teamets resultater, både i forhold til opfyldelse af servicemål, optimering af processer og identificering af fejl. Desuden handler disse forudsætninger også om, at det enkelte teammedlem, udviser ansvar over for kollegaers måde at udføre opgaver på.

I Nordeas oplæg fokuseres der på de subjektive forudsætninger. Med andre ord på hvordan den enkelte medarbejder forventes at agere på arbejdspladsen. De objektive forudsætninger er kun beskrevet med overskrifter, og det uddybes ikke, hvordan organisationen skaber incitament for, at medarbejderen udviser den ønskede adfærd. Denne uligevægt i fokus på forudsætningerne gør, at vi synes, at idéen omkring subjektive og objektive forudsætninger mere kommer til at handle om medarbejderne end om organisationen, og at det underminerer idéen om ligeværdighed mellem medarbejder og organisation, og det strider samtidig mod, at ligevægt er en vigtig del af tankerne bag ved Nordeas performancemodell (figur 6).

Hackman og Oldhams jobkarakteristikamodell

I teorien ser vi nogle ligheder mellem Nordeas tankegang om forudsætninger og Hackman og Oldhams Jobkarakteristikamodell. Grundtanken bag denne modell er et forsøg på at komme med et forslag til, hvordan en organisation kan løse motivations- og effektivitetsproblemer ved at ændre på arbejdsorganiseringen og ved at designe jobbet, så det matcher den enkelte medarbejder bedre. Hackman og Oldham mener, at en række faktorer har afgørende betydning for individets attitude, som så igen har en effekt på det udførte arbejde. Kort fortalt er logikken bag modellen, at forskellige jobkarakteristika har indflydelse på, i hvor høj grad medarbejderne

oplever nogle kritiske psykologiske tilstande, som så igen fører til resultater. Med resultater menes her *både* følelsen af indre motivation og nogle mere målbare resultater for organisationen, som for eksempel øget effektivitet⁵⁶.



Figur 7: Hackman og Oldhams Jobkarakteristikamodel⁵⁷

Vi vil starte med at gennemgå de forskellige dele af Hackman og Oldhams model (figur 7), da det er vores hensigt at inddrage dem direkte i relation til de forskellige forudsætningspar i Nordeas tankegang og deres performancemodel (figur 6), og så supplere de enkelte forudsætninger med anden relevant teori.

Centrale jobkarakteristika skaber de *kritiske psykologiske tilstande* og de forskellige karakteristika er: krav til forskellige færdigheder, opgavens identitet, opgavens betydning, autonomi og feedback fra selve opgaven. De tre første karakteristika fører medarbejderen til

⁵⁶ Hein, 2009, side 146-152

⁵⁷ Hein, 2009, side 153

den *psykologiske tilstand*, der kaldes *opfyldelse af meningsfyldt arbejde*. Disse tre er ikke gensidigt afhængige og kan erstatte hinanden. For eksempel kan *opfyldelse af meningsfyldt arbejde* være til stede, selvom to af de tre karakteristika ved selve jobbet scorer lavt hos medarbejderen.

Autonomi fører til *oplevelse af ansvar for resultat og arbejde*, og feedback fører til viden om de faktiske resultater af det udførte arbejde. Ifølge teorien fører opnåelsen af de *kritiske psykologiske tilstande* til *høj indre arbejdsmotivation*, *høj væksttilfredshed*, *høj generel arbejdstilfredshed* og *høj effektivitet i arbejdet*, og disse smitter alle fire positivt af på organisationens resultater.

Alle de tre *kritiske psykologiske tilstande* skal være til stede for at en stærk indre arbejdsmotivation kan udvikles. Hvis blot en af dem er fraværende, vil den samlede indre arbejdsmotivation blive lavere.

Hackman og Oldham forsøger i deres teori at tage højde for forskelligheder i medarbejderes individuelle karaktertræk ved at introducere begrebet *moderatorer*. En moderator er træk knyttet til den enkelte person i organisation, som kan modificere den forventede sammenhæng mellem jobkarakteristika og resultater. De tre moderatorer er: *viden og færdigheder*, *styrke af vækstbehov* og *tilfredshed med arbejds konteksten*⁵⁸.

Den del af modellen (figur 7) som omhandler moderatorer, vil ikke blive brugt direkte i analysen da de ikke her er relevante her, samtidig med at det er den del af modellen der er sværest at påvise empirisk⁵⁹. Dette skal dog ikke ses som udtryk for, at vi anser dem som uvæsentlige for den generelle forståelse af modellen og teorien bag.

Jobkarakteristikamodellen i praksis

Ledelsen har identificeret nogle forudsætninger, både subjektive og objektive, som har betydning for performance og effektivitet i en organisation. Performance og effektivitet kan her sammenlignes med den del af Hackman og Oldhams teori som hedder *resultater*. Hackman og Oldhams model (figur 7) indeholder forskellige grupperede faktorer, som har betydning for disse resultater og for overblikkets skyld, vil vi starte analysen bagfra, med de kritiske psykologiske tilstande og herefter arbejde os fremad i modellen.

⁵⁸ Hein, 2009, kap. 7 + Kaufmann og Kaufmann, 2009, side 226

⁵⁹ Hein, 2009, side 160-163

Analysen bliver delt op i afsnit. Inddelingen vil tage udgangspunkt i hver af de tre kritiske psykologiske faktorer.

Oplevelse af meningsfuldhed

For en organisation som Nordea er det en udfordring at skabe et fundament for *de kritiske psykologiske tilstande*, da performance og opnåelse af resultater også handler om at skabe oplevelse af meningsfuldhed i jobbet. At skabe meningsfuldhed kan ifølge Hackman og Oldham opnås ved at designe arbejdsopgaver, så specifikke kendetegn går igen. Vi mener, at de tre kendetegn fra Hackman og Oldhams jobkarakteristikamodel; krav til forskellige færdigheder, opgavens identitet og opgavens betydning kan sidestilles med to af forudsætningsparrene fra Nordeas performancemodel (figur 6); *incitament* ↔ *vil* og *kompetence* ↔ *kan*.

Som analysen i vores første undersøgelsesspørgsmål hævder, kan incitamenten blandt andet skabes ved hjælp af ydre motivationsfaktorer, som for eksempel økonomisk belønning. Problemet er, at de opleves som hygiejnefaktorer, og at jo mere man påvirkes af en ydre belønning, jo ringere effekt har den indre motivation på performance, så når Nordea vil have fokus på incitament, vil vi argumentere for, at det handler om at skabe indre motivation igennem Hackman og Oldhams *kendetegn* i forhold til opgaven, altså de centrale jobkarakteristika. En måde at øge den interne motivation på er altså ved at designe arbejdsopgaverne således, at medarbejderen kan identificere sig med dem, og samtidig sikre at medarbejderen forstår betydningen af opgaverne. Det kan være med til at fremme incitamentet og dermed også viljen til at udføre en opgave. I Nordea-eksemplet har de forsøgt at imødekomme denne udfordring ved at ændre strukturen i Operations & Technology og sammenlægge back-office-funktioner og front-office-funktioner og derved undgå, at medarbejderne afgrænses, så de kun ser en del af arbejdsprocessen omkring håndtering af en kunde fra start til slut. Det giver den enkelte en bedre forståelse for opgaverne og øger også muligheden for, at den enkelte kan identificere sig med de forskellige opgaver i den samlede arbejdsproces.

En organisationsændring, som den Operations & Technology har været igennem, vil påvirke de forskellige medarbejdere på hver sin måde. Nogle vil gå fra at have meget komplicerede og udfordrende arbejdsopgaver til mere rutineprægede opgaver. Som en medarbejder udtrykker det: *"... altså i forbindelse med den her sammenlægning, blev jeg lidt revet tilbage i nogle gamle*

opgaver, som jeg har ret meget på rygraden, så nogle dage, synes jeg da nok lige, at det kører så meget på rutinen, at jeg tænker: gab, hvornår skal jeg hjem?...". Situation kan også være den omvendte, at medarbejderen går fra at have rutineprægede opgaver til pludselig at skulle forholde sig til meget mere komplicerede og krævende opgaver, hvor rutiner og automatisk adfærd ikke er tilstrækkeligt for at udføre opgaven.

I *oplevelsen af meningsfuldhed* i jobbet, som middel til at nå et ønsket resultat, ligger også den jobkarakteristika, som Hackman og Oldham har defineret som *krav til forskellige færdigheder*. Det kendetegn, mener vi, kan sidestilles med forudsætningsparret *kompetence ↔ kan*, fordi begge dele indeholder krav til kompetencer og til variation i disse. En objektiv forudsætning for opnåelse af performance og effektivitet er, at medarbejderne besidder de kompetencer, der kræves, for at medarbejderne kan udføre de arbejdsopgaver, der forventes. I store - som i små - organisationer stilles der krav om, at kompetencer udvikles løbende, da konkurrenceforholdene i markedet forandrer sig konstant. For eksempel er Operations & Technology midt i en forandringsproces, hvor afdelingen går fra at være udelukkende en ekspeditionsenhed til at have mere fokus på service og udvikling. Dette stiller nye krav til medarbejdernes evner og kunnen, og også til organisationens rammer for medarbejdernes læring og udvikling af deres kompetencer. Organisationsstruktur og læring hænger sammen, sådan at forstå at medarbejderne søger efter information inden for det område, som strukturen har defineret som relevant for den enkelte. Altså angiver den formelle arbejdsdeling, hvilke kompetencer der er relevante for løsningen af arbejdsopgaver. Jo mindre skarp arbejdsdeling i en organisation er, jo større krav stiller det til den enkelte medarbejders opbygning af kompetencer. Strukturændringen i Nordea betyder netop en mindre skarp arbejdsdeling på grund af færre afdelinger, og det er et argument for, at det kræves af medarbejderne, at de mobiliserer flere kompetencer i dagligdagen, og konsekvensen af det er - ifølge Hackman og Oldham - oplevelse af meningsfuldhed.

Ovennævnte taler for, at læring og kompetenceudvikling har fået bedre kår i Nordea. Jo større en organisation er, jo mere kompleks er den dog, og en højere grad af formalisering og regelstyring er nødvendig. En høj grad af formalisering og det særlige fokus på det yderste aspekt af Performance Management-systemet (figur 1) har en hæmmende effekt på læring i organisationer. I den type organisationer løses arbejdsopgaver ved at følge rutiner og anvende

de udarbejdede regler, der er for de forskellige opgaver, og man kan argumentere for, at den måde, medarbejderne gør tingene på, bliver vigtigere end oplevelsen af meningsfuldhed af arbejdsopgaven. Nordea bruger som nævnt *Standard Operation Procedures*, når arbejdsopgaver skal løses. Fordelen er, at de kompetencer og evner, der skal bruges for at løse arbejdsopgaverne, er foruddefinerede, og organisationen kan i deres *skill matrix* danne sig et overblik over, hvor der er behov for kompetenceudvikling. Ulempen er, at det er en udfordring på det operationelle niveau at få øje på potentielle forbedringer af arbejdsopgaverne og at påpege, hvad der kan gøres anderledes. Medarbejderne får ikke mulighed for at tænke kreativt på grundlag af deres erfaringer, og de får heller ikke mulighed for at prøve sig frem og lære af fejltagelser⁶⁰.

Fra et teoretisk synspunkt er overdreven brug af rutiner og regler hæmmende for læringen i organisationen. Læring er cirkulær proces, der blandt andet udspringer af erfaringer, som igen udløser refleksion over arbejdsopgaven, der skal løses. Denne refleksion skaber idéer til mulige forbedringer af arbejdsopgaverne, som så skaber nye erfaringer. Læring skal forstås som en proces og ikke som et produkt⁶¹. Den naturlige nysgerrighed i forhold til at søge viden og til at lære nye ting, som mennesker ifølge den positive psykologi er i besiddelse af, hæmmes af regler og standardisering.

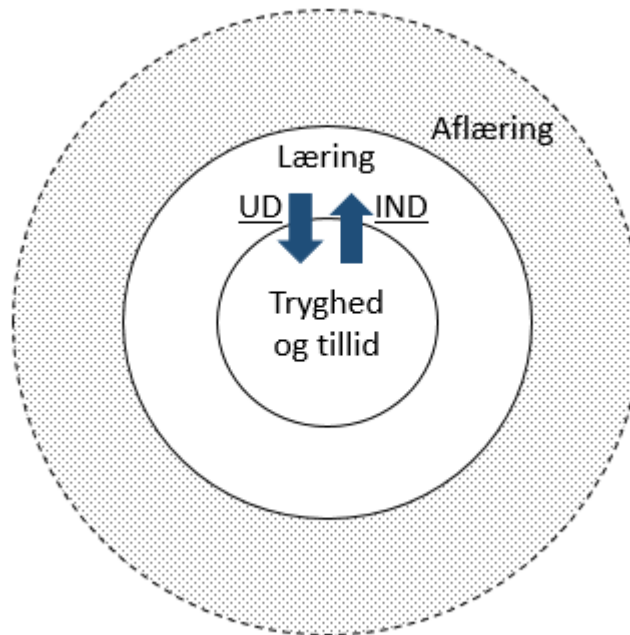
Hvis udgangspunktet for god læring i organisationer baseres udelukkende på ovennævnte teori om læring, vil Nordeas nuværende struktur, gøre det udfordrende for organisationen at opfylde forudsætningsparret *kompetence ↔ kan*, og det kan have konsekvenser for den overordnede performance.

Udover, at strukturen påvirker læring i organisationen, er man også nødt til at have viden om hvilke medarbejdere, man har ansat i organisationen. Det er vigtigt, da læringsprocesser ikke er ens for alle, og da det er en kognitiv proces, der påvirkes af den enkelte medarbejders perception, hvortil kommer, at den enkeltes præstationsbehov er individuelt. Som tidligere nævnt, hævder McClelland, at alle besidder et generelt præstationsbehov. For nogle drejer det sig om resultatet af egen indsats, mens det for andre handler om vejen til resultatet. Vores generelle opfattelse af den type medarbejdere, der er ansat i Operations & Technology, er, at deres præstationsbehov er relativt nemt at opfylde. Som før nævnt har de ikke nødvendigvis

⁶⁰ Jacobsen og Thorsvik 2008, side 321-323

⁶¹ Kaufmann og Kaufmann, 2009, kap. 8

behov for nye og komplekse udfordringer hele tiden, men de trives i udgangspunktet godt med trykke, lavpraktiske rutineopgaver også. Konsekvensen af det er, at det kan være udfordrende at få medarbejderne til selv at tage initiativ til at opnå nye kompetencer, fordi de i den situation tvinges ud af deres komfortzone, hvor trykthed ikke er tilstede i samme grad. Stilles der for høje krav til forskellige færdigheder, bliver medarbejderne presset og læring bliver i stedet til aflæring. Det har vi illustreret i nedenstående figur 8:



Figur 8: læringscirkel

Incitamentene til at forbedre egne kompetencer og læring hænger uløseligt sammen. Læring indebærer også læring fra medarbejder til medarbejder – horisontal vidensdeling. For at denne vidensdeling skal være en succes, skal der være incitament og vilje fra den medarbejders side, der besidder den pågældende viden, om at dele denne. En sådan vilje kan ikke anses som en selvfølge i en organisation, da der er risiko for, at der kan opstå en målkonflikt, således at medarbejderen med den specifikke viden, med vilje tilbageholder denne viden for egen vindings skyld. Derfor er det vigtigt, at organisationen skaber incitament for vidensdeling ved for eksempel at have kollektive mål. Det kan fjerne den hæmmende faktor for den specialiserede medarbejder, hvis deling af viden vil komme alle involverede parter, inklusive medarbejderen selv, til gode og påvirke den samlede performance positivt.

Et eksempel fra vores case-virksomhed er et af de individuelle SMART-mål, som alle medarbejderne har fået tildelt og som går ud på, at hver enkel medarbejder, uanset jobbetegnelse, skal udarbejde som minimum fem *standard operation procedures* (procedurebeskrivelser udfærdiget efter en bestemt skabelon) årligt. Enkelte medarbejdere besidder stor viden på dette område, og derfor forventes det, at de deler deres viden med kollegaerne, så alle kan nå deres mål. At dele denne viden er tidskrævende, og vil påvirke muligheden for, at de givne medarbejdere når deres egne mål. Hvis målet for *standard operation procedures* var kollektivt, og for eksempel lød på et bestemt antal per afdeling, ville incitamentet for disse medarbejdere til at dele deres viden være større. Ud fra principperne bag agent-principal-teorien⁶² vil den kollektive målsætning være en måde at øge incitamentet for vidensdeling på. I praksis er der dog mulighed for, at en kollektiv målsætning vil føre til udfordring i forhold til ejerskabet af målet - og derved til ansvarsfordelingen. Her kommer forudsætningsparret *ansvarlig ↔ skal* i spil, som bliver analyseret senere i undersøgelsesspørgsmålet.

Oplevelse af ansvar for resultatet

Ifølge jobkarakteristikamodellen (figur 7) afhænger resultaterne ud over *oplevelse af meningsfuldhed i arbejdet* af *oplevelse af ansvar for resultatet*: Det jobkarakteristika ved opgaven, der fører til denne oplevelse af ansvar er *autonomi*. Med *autonomi* menes her: *I hvilken grad arbejdet giver medarbejderen frihed, uafhængighed og mulighed for selv at planlægge arbejdsprocedurer og bestemme hvilke metoder der skal anvendes*⁶³. Dette kendetegn mener vi dermed kan sidestilles med forudsætningsparret *Autoritet ↔ må*. Hvis man i en organisation som Nordea skal øge performance gennem øget autonomi, kræver det en revurdering af placeringen af beslutningsrettigheder. I udgangspunktet er Operations & Technology karakteriseret ved en relativ centraliseret struktur, hvor beslutninger tages på ledelsesniveau. Dette skal forstås på den måde, at beslutninger omkring standardiserede arbejdsopgaver er taget gennem udarbejdelse af *standard operation procedures*. Hvis organisationer som Nordea vil ændre medarbejderes adfærd og give dem mere autoritet og derved følelsen af, at de gerne *må* løse opgaverne selv, skal beslutningsrettighederne decentraliseres og derved flyttes ned af i hierarkiet. Fordelen ved at decentralisere er, at man får udnyttet medarbejdernes

⁶² Zimmerman, 2013, kap. 4

⁶³ Hein, 2009, side 156

kompetencer samtidig med, at man øger motivationen, og at ansvarsfølelsen hos den enkelte medarbejder styrkes. En decentralisering vil samtidig påvirke forudsætningsparret *Ansvarlig ↔ skal*, som netop handler om, at den enkelte føler ansvar for både egne og teamets resultater, og den enkelte kan se vigtigheden af at skulle optimere processer og at rette egne og kollegaers fejl. Dette betyder ikke, at idéen bag *standard operation procedures* er irrelevant for en organisation som Nordea; men skal man få oplevelse af *ansvar for opnåelse af resultater* gennem øget motivation, må ledelsen lempe på sin hang til kontrol. Dog kan en ulempe ved decentralisering af beslutningsrettigheder være suboptimering. Hermed menes, at en underordnet træffer beslutninger for at realisere egne mål, uden at tage tilstrækkeligt hensyn til organisationens overordnede mål⁶⁴. Suboptimering vil altid være tilstede til en vis grad, men det kan diskuteres, hvor stor risikoen for suboptimering er i en organisation som Operations & Technology, hvor der hverken bruges bonus eller provisionsaf lønning. Desuden vil de beslutningsrettigheder, som kan decentraliseres, være på det operationelle niveau, fordi Nordea i kraft af sin status som finansiel udbyder som nævnt er underlagt faste regler og procedurer i forhold til at drive forretning. Nordea kan dog imødekomme en eventuel risiko for suboptimering ved at opstille kollektive mål frem for individuelle. Det giver samtidig et større incitament til at motivere kollektivt med de fordele, det giver. Ud over at de kollektive mål mindsker risikoen for suboptimering, vil de også påvirke det ansvar, den enkelte medarbejder skal føle over for teamets resultater, et ansvar som kan være med til at øge performance.

Kendskab til resultater

Den sidste af Hackman & Oldhams kritiske psykologiske tilstande er *kendskab til resultaterne af det man gør*. For at opnå denne tilstand er det vigtigt at man som medarbejder får feedback fra de opgaver man udfører. Feedback i denne sammenhæng skal forstås som i hvilken grad medarbejderen får direkte information om effektiviteten af egen præstation. Den vigtigste feedback skal komme fra selve arbejdet – det vil sige at medarbejderen skal kunne se effekten af sin egen arbejdsindsats direkte. Feedback indeholder også evaluering og statistikker, men denne type feedback er mindre effektiv end den direkte⁶⁵. Vi mener, at feedback kan relateres til forudsætningsparret *ved ↔ information* i Nordeas performancemodel (figur 6). Nordeas tolkning af *ved ↔ information* fokuserer som nævnt meget på at skaffe viden og selv tage

⁶⁴ Jacobsen og Thorsvik, 2008, side 76-78

⁶⁵ Hein, 2009, side 156

initiativ til at søge den. Vi mener dog, at denne tolkning kan udvides til, at medarbejderen *ved* om resultaterne af dennes arbejde er tilfredsstillende eller ej, og at medarbejderen ud fra denne information motiveres til at tage initiativet til at søge viden og information, som vil give medarbejderen muligheden for at opretholde eller forbedre resultaterne.

I en organisation som Nordea, ligger fokus hovedsageligt på information gennem statistikker og evaluering af kvantitative mål, og dette er den primære form for feedback en medarbejder får. For eksempel ses dette ved de daglige tavlemøder, hvor service-levels og salgsstatistikker gennemgås. Ulempen ved denne type feedback er, at selvom den er positiv, vil den i løbet af kort tid være fordrende for automatisk adfærd, som er mekanisk, og den enkelte motiveres derfor uden at tage en reel beslutning om egen adfærd. Det er vigtigt, at man som organisation har fokus på direkte informationskanaler til videregivelse af feedback omkring den enkeltes arbejdsopgaver. Nordea har forsøgt at imødekomme dette krav til direkte feedback, ved at implementere et kundetilfredshedsmålingssystem, hvor kunderne efter endt betjening kan vælge at kommentere direkte på den enkelte medarbejders håndtering af situationen. Kommentarer som medarbejderen selv har direkte adgang til med det samme. Teoretisk set er det denne type feedback, der bør udvikles og fokuseres på, da den ifølge Hackman & Oldham vil påvirke arbejdsindsatsen og generel jobtilfredshed positivt. Dog kan det være svært at lægge direkte feedback ind i for eksempel administrative opgaver. Grunden til det er, at en administrativ opgave ofte er et led i en kæde af opgaver, som sammen skaber resultater. Det stiller krav til at ledelsen giver den feedback en medarbejder behøver, for eksempel som information via et intranet. Et intranet kan bruges til at synliggøre resultater, til at fremhæve enkelte medarbejders indsats eller forskellige afdelingers resultater, og derved støtte op om, at medarbejderne *ved*, at de gør det rigtige i løsningen af deres arbejdsopgaver.

I organisationer som Nordea, som har stor fokus på det, der svarer til det yderste aspekt af Performance Management-systemet, er det essentielt, at man som medarbejder har viden om og kendskab til, at man bidrager til den generelle målopfyldelse. Information og feedback fungerer som kontinuerlig evaluering og skal ikke kun ses som enkelttiltag. Performance Management-systemet (figur 1) medtager evaluering som en halvårlig aktivitet, og vi stiller spørgsmålstegn ved, om det er tilstrækkeligt, hvis man ønsker at nå sine årlige målsætninger. Øget fokus på feedback som en naturlig del af hverdagen i en organisation, vil gennem de

kritiske psykologiske tilstande øge motivationen, og dermed påvirke performance i den rigtige retning. Med andre ord, vil feedback kunne være med til at binde de indre og ydre aspekt af systemet bedre sammen.

Jobmotivationspotentialer

Hackman og Oldham har i forlængelse af deres jobkarakteristikamodel (figur 7) udviklet begrebet *motivationspotentialscoren (MPS)* som ved hjælp af en formel beskriver sammenhængen mellem de fem forskellige jobkarakteristika og giver en samlet score for det totale motivationspotentialer i arbejdet. Formel⁶⁶:

$$MPS = \left[\frac{\text{Krav til forskellige færdigheder} + \text{Opgavens identitet} + \text{Opgavens betydning}}{3} \right] \times \text{Autonomi} \times \text{Feedback fra arbejdet}$$

Udover at kende selve scoren, kan det være interessant for en organisation at kende vægtningen af de forskellige faktorer i formelen. Hvis arbejdet ikke indeholder tilstrækkelig autonomi og feedback, vil den samlede score være lav. Men hvis en af de tre andre faktorer, som giver oplevelse af meningsfyldt arbejde, er lav, har det ikke tilsvarende effekt på den totale score, fordi disse tre kan supplere hinanden og derfor hver især ikke vægter tilsvarende højt. Dog er motivationspotentialer ikke en direkte årsag til indre motivation. Derimod er det sammen med den enkeltes arbejdsindsatsniveau med til at skabe høj indre arbejds motivation på resultatsiden af jobkarakteristikamodellen⁶⁶ (figur 7). Helle Hein pointerer med andre ord at: *"...de fem jobkarakteristika sætter scenen, men det er medarbejdernes adfærd, der bestemmer den handling der finder sted på denne scene..."*. Ifølge Peter Holdt Christensen er netop adfærd, som tidligere nævnt, en væsentlig faktor i forhold til motivation. Set ud fra en organisation som Nordeas synspunkt er det derfor ikke tilstrækkeligt at have fokus udelukkende på jobkarakteristika, da disse er uden betydning, hvis man ikke sætter sig ind i, hvad der påvirker menneskers adfærd, således at man kan motivere sine medarbejdere mest muligt.

Hackman og Oldhams teori bliver kritiseret fra flere sider, fordi sammenhængen mellem de centrale jobkarakteristika, kritiske psykologiske tilstande og resultater ikke er entydig. Den kritik, vi hæfter os mest ved, er, at en række jobkarakteristika ikke indgår i modellen (figur 7), og væsentligst af disse er, den der benævnes arbejdet sociale dimension⁶⁷. I vores empiri er

⁶⁶ Hein, 2009, side 156-57

⁶⁷ Hein, 2009, side 160-63

netop den sociale dimension i arbejdet essentiel for motivation i hverdagen. Det at være social er et grundlæggende behov, som vi også nævner i forbindelse med McClellands behovsteori, som sidestiller tilhørsbehovet med præstationsbehovet.

En svaghed ved modellen (figur 7) er, at den er meget kompleks, og derved svær at operationalisere. Selvom Hackman og Oldham forsøger at operationalisere deres begreber ved hjælp af motivationspotentialscoren, er disse begreber stadig uklare og mangetydige, og det påvirker reliabiliteten og validiteten af modellen (figur 7).

Nordeas performancemodel i et nyt perspektiv

Brugen af Hackman og Oldham i vores analyse skal ses som et bidrag til at sætte jobkarakteristikamodellen (figur 7) ind i en praktisk organisatorisk kontekst. Ved at sammenligne Nordeas forudsætningspar fra deres performancemodel (figur 6) direkte med jobkarakteristikamodellen har vi teoretiseret Nordeas tanker om hvad en performancemodel skal indeholde for at styrke sammenhængen mellem motivation og performance. For at nuancere denne performancemodel yderligere vil vi tilføje elementerne motivation og kultur, da vi mener, at det er to væsentlige faktorer i enhver organisation, som vil have direkte indflydelse på performance.

Motivation

Nordeas performancemodel (figur 6) italesætter som nævnt ikke motivation som begreb, og den tager ikke direkte højde for motivationens betydning for performance. Det undrede os, og derfor var det oplagt at spørge ind til det, da vi talte med ledelsen i Nordea Finans. Ifølge dem er det givet, at motivation befinder sig implicit i de forskellige forudsætningspar i Performancemodellen. I vores analyse bliver motivation også antaget som tilstedeværende i de forskellige forudsætningspar. Vi mener dog, at sammenhængen mellem motivation og performance er essentiel og kan gøres mere eksplicit ved at indsætte begrebet motivation som et element direkte i selve modellen (figur 6). Derved tydeliggøres konflikten mellem den måde man tilrettelægger arbejdet på og medarbejdernes motivationsprofil, en konflikt som Hackman og Oldham selv pointerer⁶⁸. Motivationselementet bliver således symbolet på vigtigheden af en

⁶⁸ Hein, 2009, side 162

organisations forståelse for Peter Holdts forskellige adfærdstyper, der er af betydning for den enkeltes motivationsprofil⁶⁹.



Figur 9: motivationselementet

Kultur

Det er en organisations struktur, som er rammen for hvordan, man organiserer arbejdsopgaverne, og desuden er strukturen med til at angive, hvad der er passende adfærd, når en arbejdsopgave skal udføres. Det overses ofte at adfærd i høj grad også reguleres af kultur. Kulturens grundlæggende antagelser, værdier og normer er opskriften på, hvordan medarbejdere handler i forskellige situationer. Den styringseffekt, som kulturen bidrager med, er grundlaget for at medarbejderne uden at tænke over det, lægger vægt på de forhold, der anses som vigtige i kulturelementerne⁷⁰. Det antages, at kultur har en funktion i organisationen, hvilket også er Edgar E. Scheins udgangspunkt i hans teori om organisationskultur. Hovedpointerne i Scheins definition af kulturbegrebet er blandt andre vigtigheden af gruppeaspektet, læring, hvorvidt kulturen opfattes som sand og at nye medarbejdere oplæres i kulturen. En organisation som Nordea bør være opmærksomme på og bevidste om hvordan disse hovedpointer kommer til udtryk i deres egen organisation, fordi det kan være med til at hjælpe organisationens ledelse til at forstå den adfærd, der udvises i organisationen. En sådan forståelse er essentiel for at kunne påvirke kulturen i ønsket retning.

Fordelene ved at have en stærk samarbejdskultur i en organisation er, at den genererer større tillid medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledere. Øget tillid i en organisation vil mindske behovet for kontrol og overvågning. En konsekvens heraf kan være øget effektivitet, fordi brugen af de bureaukratiske administrative kontrolsystemer mindskes. Flere medarbejdere i Operations & Technology gav udtryk for, at netop tillid var vigtigt i hverdagen for at de skulle føle sig motiverede. En udtrykker det således: *"...der er også det med at få lov til at være selvstændig. Det motiverer mig meget at der er en høj grad af tillid fra lederens side, så*

⁶⁹ Christensen, 2013, kap. 8

⁷⁰ Jacobsen og Thorsvik, 2008, side 111-114

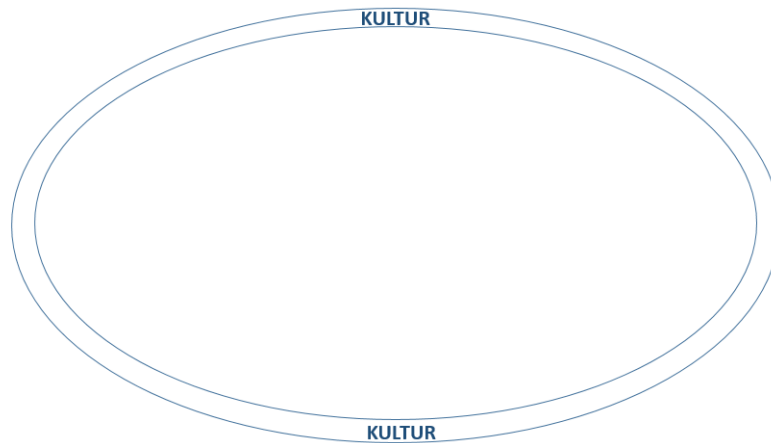
man ikke skal tjekkes hver 10. minut...". Performance management er som tidligere nævnt blevet kritiseret for ikke at have fokus på netop tillid, som hører til i det indre aspekt af modellen (figur 1), men derimod udelukkende at omhandle kontrol af medarbejderne, som er at finde i det ydre aspekt.

Ud over tillid bidrager kulturen til at fremme samarbejde og koordinering, gennem standardisering af normer og værdier. Det er ofte en udfordring for organisationer at udvikle en stærk og integrerende kultur, der styrker organisationens medarbejderes evne til at arbejde sammen om at nå de overordnede mål. Lykkedes det at skabe denne fælles kultur, vil det betyde at medarbejdere fornemmer, at de indgår i en større sammenhæng, og at de deler grundlæggende antagelser, værdier og normer, som fremmer en fælles forståelse for, hvordan arbejdsopgaver skal tilpasses for at opnå organisationens overordnede mål⁷¹.

Forståelse for værdien af en stærk kultur, som tillid og samarbejde er en del af, er forbundet med forståelsen af begrebet kollektiv motivation, som det også bliver beskrevet i undersøgelsesspørgsmål 2. Formålet med kollektiv motivation er at fremme incitamenter til samarbejde, således at opnåelse af et fælles mål er muligt. Igen bliver kollektiv motivation linket mellem det indre og det ydre aspekt i performance management-systemet (figur 1).

Nordeas performancemodell (figur 6) inkluderer ikke kultur som et element, hvilket vi ser som en svaghed ved modellen. Man kan ikke komme udenom, at kultur er vigtig i alle forudsætningsparrene og generelt i organisationer. Vi har derfor valgt at sætte det ind som et selvstændigt element, der omfatter alle andre elementer i modellen, og som skal symbolisere, at alt påvirkes af kultur, figur 10:

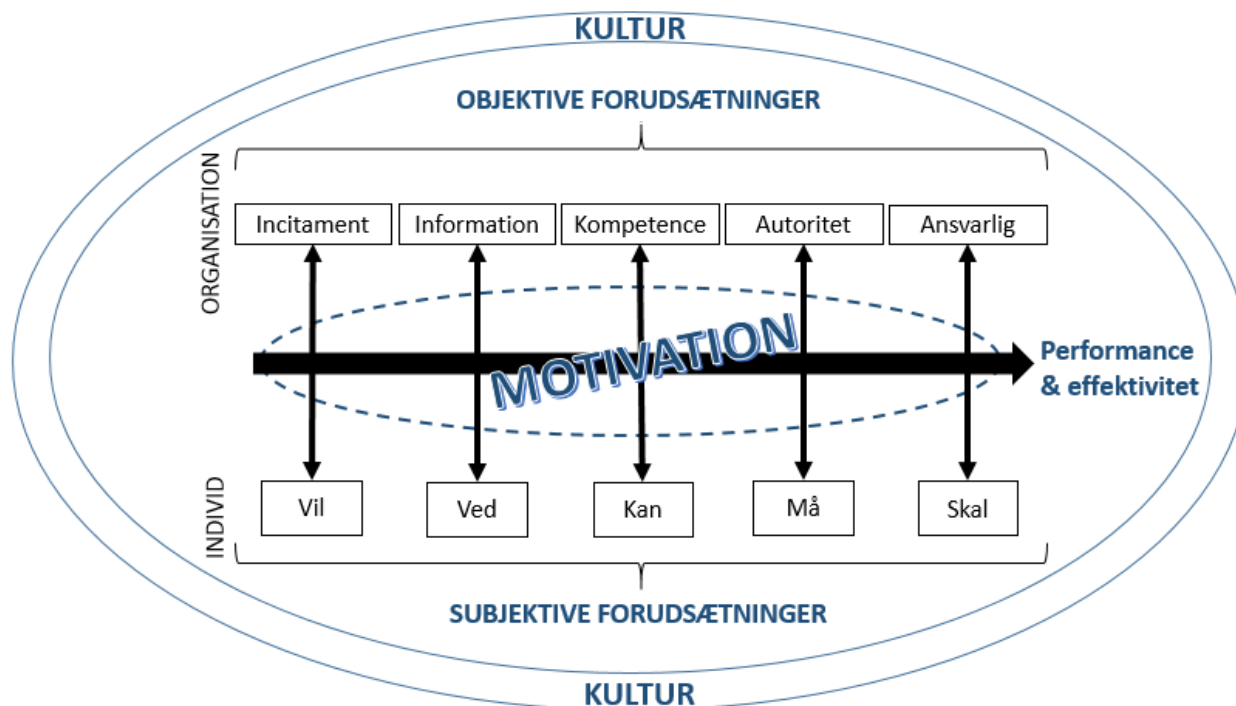
⁷¹ Jacobsen og Thorsvik, 2008, side 113



Figur 10: Kulturelementet

Vi er klar over, at kultur er ikke et entydigt begreb, og det er derfor vanskeligt for en organisation at beskrive og analysere sig frem til, præcis hvordan kulturen i den enkelte organisation fungerer. Der er en kulturel mangfoldighed, der præger organisationer, og blandt andet er det ikke unormalt, at der eksisterer subkulturer, som enten styrker eller svækker kulturen i en organisation. I vores interviews kommer tilstedeværelsen af subkulturer tydeligt til udtryk, og det kan bunde i den nylige organisationsændring, der har fundet sted i Operations & Technology. I hvert fald tydeliggør nogle af medarbejderne, at situationen, de befinder sig i, har ændret sig fra "før" til "nu". Disse medarbejdere kommer alle fra en anden afdeling, der nu er blevet nedlagt. Sammenlægningen er sket løbende, hvilket betyder, at arbejdsopgaverne i teamet ikke deles på lige fod, og at specialiserede opgaver stadig tilhører enkelte af de nytilkomne medarbejdere. Det er et eksempel på, hvordan en subkultur kan påvirke motivation og performance i organisationen, fordi nogle koncentrerer sig om at løse egne specialiserede opgaver, mens andre udelukkes fra dem. Udover at det ikke er gunstigt for den kollektive motivation, gør det det direkte svært for medarbejderne at føle, at de løfter i samlet flok, og derved bevare fokus på at gå efter organisationens samlede overordnede mål.

Baseret på elementerne i ovennævnte analyse, har vi udvidet Nordeas performancemodel (figur 6) således, at den bliver mere nuanceret, samtidig med at kultur og motivation bliver tydeliggjort og ikke længere kun ligger implicit i modellen. Se figur 11:



Figur 11: egen tilvirkning - Nordeas performancemodel i nyt perspektiv

Modellen (figur 11) skal ses som et bud på, hvordan en organisation kan skabe bedre sammenhæng mellem motivation og performance. Som det fremgår af vores analyse, er det tydeligt, at motivation er hovedemnet, men også at begrebet indeholder mange forskellige facetter. Hackman og Oldhams teori og model (figur 7) belyser netop problemet med at skabe sammenhæng mellem performance og motivation ved at tilrettelægge arbejdet ud fra nogle bestemte principper. Det er de samme principper, vi har brugt til at uddybe Nordeas tanker om en performancemodel (Figur 6). Det er i tråd med Hackman og Oldhams teori, at sammenhæng mellem motivation og performance skabes ved blandt andet kompetenceudvikling, decentralisering af beslutningsprocesser, uddelegering af ansvar for større autonomi og mere tillid end kontrol.

Fordele og ulemper ved sammenligning af jobkarakteristikamodellen og Nordeas performancemodel

En af fordelene ved at bruge principperne bag jobkarakteristikamodellen (figur 7) til at uddybe Nordeas tanker om en performancemodel er, at sidstnævnte får et teoretisk grundlag og indhold, som øger dens troværdighed og hæver den op på et mere generelt niveau. Samtidig giver Nordeas performancemodel nu nogle mere konkrete værktøjer til at arbejde med

forudsætningsparrene og derigennem øge performance og effektivitet. Vi er dog opmærksomme på, at der samtidig ligger en begrænsning i vores nye model i kraft af vores valg af teori til analysen. På den måde bliver det vores fortolkning af de enkelte elementer og indholdet i dem, der giver svaret på, hvordan der skabes sammenhæng mellem performance og motivation i en organisation.

Vores introduktion af kulturelementet i Nordeas performancemodel gør, at denne adskiller sig fra jobkarakteristikamodellen (figur 7) på et væsentligt punkt, nemlig inddragelsen af den sociale dimension, som Hackman og Oldham er blevet kritiseret for at mangle. Vores empiri viser, at det sociale i en arbejdsituation er vigtig, og vores analyse bekræfter os i, at en stærk kultur hænger sammen med det at være kollektivt motiveret. Man kan diskutere om den sociale dimension skulle have haft et særskilt element i vores performancemodel (figur 11), fordi kultur er andet og mere end blot de sociale relationer i en organisation, men vi har valgt at nøjes med det mere rummelige kultur.

Del-konklusion

Som analysen viser er der nogle ligheder mellem Hackman og Oldhams teoretiske tilgang til sammenhængen mellem motivation og performance og Nordeas mere praktiske tilgang til samme. Sammenhængen mellem motivation og performance skabes blandt andet ved at tilrettelægge arbejdet og opgaverne heri så medarbejdere føler sig motiverede til at performe bedre. Elementer som feedback, kompetenceudvikling, decentralisering af beslutningsprocesser, uddelegering af ansvar for større autonomi og mere tillid end kontrol øger motivationen og skaber derved en sammenhæng mellem det indre og ydre aspekt af performance management-systemet (figur 1). Graden af sammenhæng mellem de to aspekter påvirkes i høj grad af kultur. En stærk kultur kan bidrage til øget tillid samtidig med at den kan regulere adfærd i den ønskede retning, og derved påvirke performance positivt.

4. Hvordan påvirker ledelse motivation og performance i en organisation?

Med dette undersøgelsesspørgsmål vil vi, med udgangspunkt i ledelsesteoriernes management og leadership, forsøge at forstå, hvordan brug af ledelse i en organisation påvirker medarbejdernes motivation og performance. For at skabe et fælles ståsted for analysen og

diskussionen i dette spørgsmål, vil de to begreber først blive defineret, og herefter vil vi sætte de to begreber op imod hinanden. Denne diskussion skal hjælpe os til at sætte ledelsesbegreberne i perspektiv i forhold til performance og motivation – altså Performance Management-systemets to aspekter.

Management

I udgangspunktet handler management om kontrol og styring for at nå en organisations økonomiske mål. Helt sort og hvidt beskrives management som styring af systemer, økonomiske ressourcer, teknologi og bundlinjeorientering⁷². Det er også udgangspunktet for John P. Kotters teori om management, hvor han blandt andet mener, at management handler om at håndtere kompleksitet ved hjælp af blandt andet planlægning, budgettering, kontrol og rekruttering. Organisationens formelle struktur er den koordinerende faktor, der leder aktiviteterne i den rigtige retning, og det vil sige: mod de overordnede økonomiske målsætninger⁷³.

Teorierne om management har været genstand for megen diskussion blandt førende organisationsforskere, blandt andre Peter Drucker. Hans udgangspunkt for sin managementteori lignende Kotters, men han reformulerede den senere, og gjorde op med de tidligere forestillinger, da han nu mener, at den rene management-teori ikke længere afspejler den faktiske virkelighed. Peter Drucker ændrede med andre ord fokus fra udelukkende det interne, til også at inkludere det eksterne, og han tager højde for, at mennesker er forskellige og skal ledes forskelligt, og at der er forskel på, hvilken organisationsstruktur der er bedst for den enkelte virksomhed⁷⁴.

Leadership

Leadershipteorierne bliver fremstillet som modstillingerne til managementteorierne. Nogleordene som beskriver leadershipteorierne er inspiration, motivation, menneskelige ressourcer, kultur og udvikling⁷⁰. John P. Kotters teori om leadership pointerer, at det her handler om at håndtere forandringer og at fokusere på *alignment* – altså tilpasning af

⁷² Bakka og Fivelsdal, 2010, side 214-217

⁷³ Kotter, 2001, "What Leaders Really Do"

⁷⁴ Høpner, 2012, kap. 3

medarbejdere, således at alle ved, hvilken retning de skal i, og derfor arbejder mod samme overordnede mål. Med leaderships fokus på motivation sikres det at medarbejderne har engagement til at overkomme forhindringer og at de involveres i, hvordan de overordnede mål skal nås, hvilket giver den enkelte medarbejder kontrol og autonomi. I modsætning til i managementteorierne er det her de stærke uformelle relationer medarbejder til medarbejder og medarbejder til leder, der leder aktiviteterne i den rigtig retning mod de overordnede mål⁷¹. En decideret modsætning til Kotters teori om leadership er ikke at finde i de gængse organisationsteoretiske diskussioner. Det kan forklares med at leadership er opstået som et modsvar til de overvejende målfokuserede management-teorier. Der er dog teorier, som udvider Kotters grundlæggende fremstilling af leadership ved at definere de personlige kompetencer, en leder skal besidde for at kunne udøve leadership. Disse kompetencer er ikke mindst at kunne *formulere* visioner, så de giver mening for dem der skal udføre dem og at kunne *kommunikere* denne vision, så den gør indtryk på den enkelte medarbejder⁷⁵.

Balancen mellem management og leadership

Teoretisk set bliver management og leadership fremstillet som direkte modsætninger. Men synet på management har været under udvikling og er blevet mere holistisk, sådan at forstå at begrebet nu inkluderer elementer, som har fokus på både det menneskelige, de økonomiske målsætninger. Selvom de to teoribegreber ikke er længere anses for at være komplette modsætninger, handler de hver især om at have fokus på henholdsvis det faglige og på de mere personlige kompetencer. Management involverer aktiviteter, hvor lederens opmærksomhed er rettet mod at skabe effektive rammer for organisationens opgaveløsning, mens leadership har opmærksomheden på de sociale relationer⁷⁶.

Som ovenstående viser er der to forskellige tilgange til ledelse, men spørgsmålet er, om de to begreber ikke hænger sammen og er gensidigt afhængige af hinanden. Forskningen omkring ledelsesteorier, fokuserer i mindre grad på sammenhængen af de to begreber, men måske har Kotter en god pointe, når han siger, at den ene ikke nødvendigvis er bedre end den anden, og at

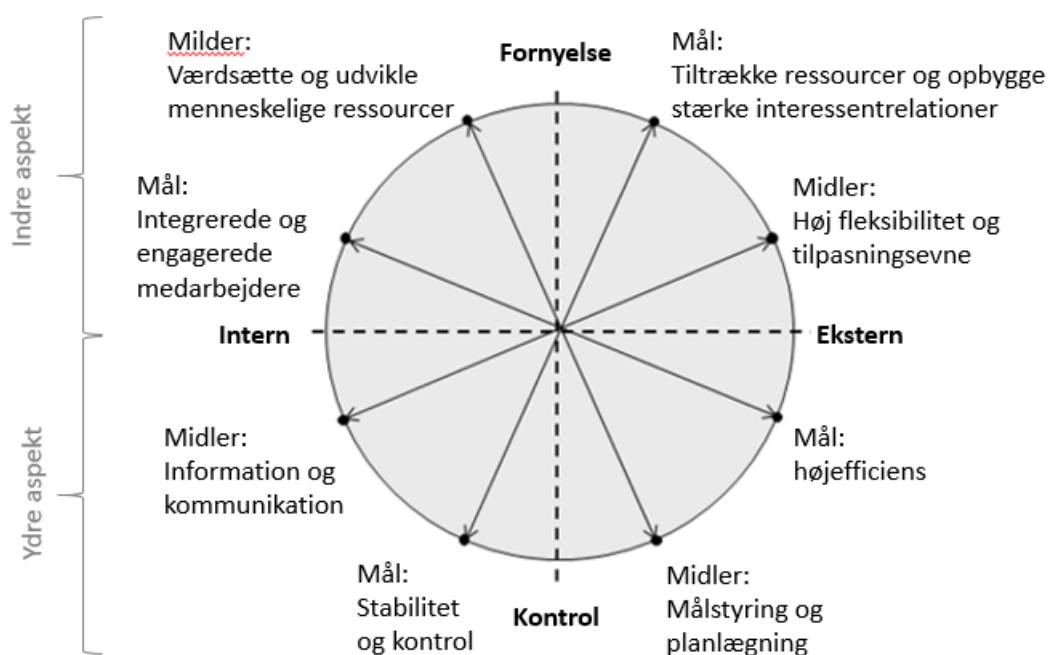
⁷⁵ Høpner, 2012, kap. 3

⁷⁶ Høpner, 2010, kap. 8

den ene ikke udelukker den anden: "...leadership er ikke nødvendigvis bedre en management, eller en erstatning for det..."⁷⁷.

Hvis man skal sætte de to teorier i relation til Performance Management-systemet (figur 1), kan man i store træk sige, at management hænger sammen med det ydre aspekt i performance management-systemet, mens leadership hænger mere sammen med det indre aspekt. Denne relation understreger sammenhængen mellem de to teorier, og også at ulige fordelt fokus, vil have konsekvenser for enten performance eller motivation i en organisation.

Robert E. Quinn har forsket i hvad der karakteriserer en effektiv organisation, og er kommet frem til en analyseramme, hvor den ene dimension angiver, om det ledelsesmæssige fokus er internt eller eksternt orienteret, mens den anden dimension angiver om fokus er rettet mod fornyelse eller kontrol. Relationen mellem Quinns generiske ledelsesdilemmaer og de to aspekter i performance management-systemet er illustreret i figur 12.



Figur 12 – "Generiske" ledelsesdilemmaer ifølge Quinn⁷⁸

⁷⁷ Høpner, 2012, kap. 3

⁷⁸ Høpner, 2010, kap. 8

Den øverste del af Quinns analyseramme indeholder de ledelseskarakteristika, som også findes i leadershipteoriene, mens den nederste del indeholder ledelseskarakteristika fra managementteoriene. Quinns pointe er, at hvis en organisation vil fungere effektivt, er det vigtigt, at de modstridende præferencer indgår i et balanceret forhold til hinanden. Sætter vi dette i relation til Performance Management-systemet (Figur 1) svarer den øverste del af Quinns analyseramme til det inderste aspekt, mens den nederste del svarer til det yderste aspekt⁷⁹.

Vi mener at udfordringen for organisationer som Nordea hovedsageligt ligger i, at det ikke er lykkedes at skabe en balance mellem management- og leadership-præferencerne. Management, som ledelsesstil, er kommet til at dominere organisationen, og konsekvensen heraf er en manglende evne til at skabe udvikling, motivation og fornyelse, og det gør det svært at fastholde kompetente medarbejdere. Det betyder ikke, at management som ledelsesstil skal elimineres eller udfases, men derimod at den skal komplementeres af leadership-stilen. Organisationen skal dog være opmærksom på at leadership-stilen alene ikke vil kunne skabe performance og effektivitet, fordi for meget fokus på denne ledelsesstil vil have negative konsekvenser for de rammer og systemer, der skal sikre den målrettede styring og en effektiv udnyttelse af organisationens ressourcer.

Vi argumenterer for, at vigtigheden af balancen mellem management og leadership også kan findes implicit i vores performance managementmodel (figur 11). Det er åbenlyst, at hensigten med sammensætningen af de forskellige forudsætningspar er, at en organisation skal være effektiv og nå sine økonomiske målsætninger. Men som modellen også viser, er performance og effektivitet afhængig af, at de medarbejdere, som skal performe, føler sig motiverede til det. Med andre ord er performance afhængig af en passende balance og dualitet mellem de to ledelsesstile.

Ovenstående viser, hvordan forskellige tilgange til ledelse påvirker performance og motivation i en organisation. En organisation, som er præget af ledelse med managementkarakteristika har fokus på struktur og målopfyldelse, og det betyder at performance bliver på bekostning af motivation og derved organisationens førsteprioritet. Det giver en organisation præget af

⁷⁹ Høpner, 2010, kap. 8

kontrol og mangel på tillid, og det påvirker adfærden hos medarbejderne i organisationen, så de udelukkende er styret af automatisk og økonomisk adfærd. Konsekvenser af det kan meget vel være, at det bliver svært at fastholde de medarbejdere, som søger udvikling, og som trives bedst med tillid og tætte relationer. Denne type medarbejder er ofte stærke kulturskabere, og de muliggør, at en organisation kan følge med og tilpasse sig den ustabile omverden. Er organisationen derimod præget af ledelse med leadership-karakteristika ligger fokus derimod på motivation og udvikling af medarbejdere på bekostning af bundlinjeorientering. Leadership er med til at påvirke medarbejderes udtalte behov for relationer og der skabes en kultur i virksomheden, hvor vigtigheden af processen sidestilles med vigtigheden af opnåelse af resultater.

De to forskellige ledelsesstile påvirker altså både performance og motivation, hvilket kan betyde at manglende fokus på resultater i leadership opvejes af det overvejende resultatfokus i management i en virksomhed, der rummer begge ledelsesaspekter.

Udfordringen ved management og leadership

Ovenstående besvarelse af dette undersøgelsesspørgsmål kan ikke undgå at være præget af de teoretikere og deres ståsteder, som vi har valgt at tage udgangspunkt i. Vores valg bærer præg af at være taget ud fra forestillingen om at de to begreber – management og leadership - er modsætninger, da det var vores forståelse af teorierne fra starten. Analyseprocessen har givet os et mere nuanceret billede af de to begreber, og tydeliggjort at der er en gensidig afhængighed og et gensidigt samspil mellem de to. Begreberne kan være svære at bruge i praksis, fordi leadership oftest beskrives som alt det, management ikke er; mens management af blandt andet Drucker beskrives som indeholdende både management- og leadership-tanker. En anden udfordring for forståelsen og karakteriseringen af henholdsvis management og leadership som ledelsesstil er, at der er mange forskellige undersøgelser og analyser af de to, og at disse som oftest når frem til forskellige svar, hvorfor de er svære at sammenligne. Desuden er det en svaghed, at undersøgelserne ofte analyserer ledelse som en social relation, i stedet for at have et mere overordnet organisatorisk perspektiv på begrebet. Ledelse som en social relation kategoriserer ofte lederstile, som enten det ene eller det andet, mens det organisatoriske perspektiv fokuserer på ledelse som en kombination af management og leadership⁸⁰.

⁸⁰ Høpner, 2010, kap. 8

Del-konklusion

Overordnet set mener vi, at det handler om at gøre sig umage med at finde en dynamisk balance mellem de kræfter i organisationen der trækker i retning af udvikling, motivation og fornyelse og dem der trækker i retning af performance og opfyldelse af økonomiske målsætninger. Med andre ord kan hverken leadership eller management stå alene. Ulige fordelt fokus vil have konsekvenser for enten motivationen eller for opnåelse af målsætninger. En forståelse for de to begrebers forskelligheder, men samtidig deres indbyrdes afhængighedsforhold, vil kunne hjælpe organisationer til at sørge for at ledelsen sammensættes så begge ledelsesstile er repræsenteret i et balanceret forhold.

Konklusion

Formålet med denne opgave var at belyse, hvordan man kan skabe sammenhæng mellem motivation og performance, således at det har en positiv effekt på organisationens totale performance. Problemstillingens baggrund bundede i, at Performance Management blev kritiseret for udelukkende at have fokus på performance gennem kontrol og økonomiske målsætninger, og derved negligere betydningen af medarbejdernes motivation. Det har derfor været vores hensigt med opgaven at forstå motivationens betydning for performance, og hvilken dynamik man kan iværksætte ved at have fokus mere ligeligt fordel.

I analysen blev det tydeligt, at motivationsbegrebet er vanskeligt at definere endegyldigt, da det er et komplekst begreb, som påvirkes af individets personlighed og af anvendelsen af de forskellige teorier om menneskets natur. Komplexiteten i forståelse af motivation afspejles også i kompleksiteten i forståelsen af medarbejderes ubevidste valg af adfærd på en arbejdsplads. Mennesker er ikke bare maskiner, som den automatiske adfærd lægger op til. Mennesker påvirkes også af økonomisk belønning, behovsafdækning, oplevelsen af rimelighed og følelsen af at være internt motiveret. Forståelsen for kompleksiteten er væsentlig i en organisation, hvis man ønsker at skabe sammenhæng mellem motivationsaspektet og performanceaspektet. Et udpræget resultatfokus i Performance Management tager udgangspunkt i, at man antager, at alle mennesker er drevet af økonomisk adfærd, altså ydre motivationsfaktorer. Ulempen ved det ensidige fokus er, at mennesker ikke drives alene af økonomiske incitamenter. En stærkere sammenhæng mellem de to aspekter vil altså skabes ved, at en organisation formår at udforme arbejdsopgaverne således, at flere og forskellige adfærdstyper kan sættes i spil, afhængig af hvad den enkelte medarbejder motiveres af, så motivation hele tiden er en faktor i hverdagen.

Udformningen af arbejdsopgaverne og dens betydning for sammenhængen mellem de to aspekter – motivation og performance – tydeliggøres ved inddragelsen af Hackman og Oldhams jobkarakteristikamodel, som pointerer vigtigheden af tilstedeværelsen af de kritiske psykologiske tilstande i hverdagen, hvis man vil opnå resultater. En løsning kan findes ved at designe jobbet ud fra de forskellige jobkarakteristika, så det matcher medarbejderne bedre. En yderligere nuancering af muligheden for at skabe sammenhæng mellem de to aspekter tydeliggøres i vores udvidelse af Nordeas tanker om en performancemodel. Vi udskifter Hackman og Oldhams jobkarakteristika med fem forudsætningspar, men fælles for de to er, at

elementer som *feedback, kompetenceudvikling, decentralisering af beslutningsprocesser, uddelegering af ansvar for større autonomi og mere tillid end kontrol* øger motivationen og derved skaber en sammenhæng mellem det indre og ydre aspekt af Performance Management-systemet. Sammenhængen mellem de to aspekter påvirkes i høj grad af organisationens kultur. Det er på den baggrund, at vi har valgt at udvide Nordeas model med netop organisationskulturen.

Ud over jobkarakteristika og forudsætningspar er udøvelse af ledelse en væsentlig del af skabelsen af sammenhæng mellem motivation og performance i organisationer. Vores analyse tog udgangspunkt i de to ledelsesbegreber: Management og Leadership, og overordnet set mener vi, at det at skabe sammenhæng mellem motivationsaspektet og performanceaspektet handler om at gøre sig umage med at finde en dynamisk balance mellem de kræfter i organisationen, der trækker i retning af udvikling, motivation og fornyelse, altså leadership, og de der trækker i retning af performance og opfyldelse af økonomiske målsætninger, altså management.

Essensen af sammenhængen mellem motivation og performance illustreres i vores udvidede Performance Management-model og giver et billede af, hvordan teoretisk tankegang kan kombineres med praksis. Det er sammenspillet mellem de objektive og subjektive forudsætninger, der danner grundlag for performance og effektivitet; men samtidig influeres forudsætningerne i så høj grad af den enkelte medarbejders følelse af motivation, at betydningen af dette begreb ikke må undervurderes, når man vil øge performance og kontinuerligt skabe bedre resultater. Det, der motiverer i et forudsætningspar, er ikke nødvendigvis det samme, som i et andet. Desuden spiller medarbejderens individuelle motivationsprofil også en rolle, som vanskeliggør fastlæggelsen af et facit af begrebet yderligere. Ud over forudsætninger og motivation spiller kulturbegrebet en væsentlig rolle for sammenhængen af de to aspekter. Den styringseffekt, som kulturen bidrager med, er grundlaget for, at medarbejderne uden at tænke over det lægger vægt på forskellige forhold i deres daglige virke i en given organisation, og kultur kan også være - og er ofte - forklaringen på, at en bestemt adfærd kan være mere udtalt en andre.

Helt konkret handler det for en organisation som Nordea om en forståelse af, at kilden til at forbedre medarbejderes motivation skal ses i et fremadrettet perspektiv, og netop denne

forståelse kan bruges til at opnå en bestemt adfærd, der igen vil føre til øget performance. Elementer som feedback, kompetenceudvikling, decentralisering af beslutningsprocesser, uddelegering af ansvar for større autonomi og mere tillid end kontrol øger motivationen og skaber derved en sammenhæng mellem det indre og ydre aspekt af performance management-systemet. Motivation kan øges gennem forståelse for adfærd og udformning af arbejdsopgaver, men en organisations struktur spiller også en rolle for, hvor god sammenhængen er mellem de to aspekter. Hvis man tilpasser fordelingen af beslutningsrettigheder og øger graden af autonomi, så opnår medarbejderne en følelse af selvbestemmelse og får en fornemmelse af, at de har ledelsens tillid. Det er en oplagt mulighed for at balancere Performance Managements-systemet mere ligevægtigt, og selv om det kræver en aktiv og kontinuerlig ledelsesindsats, så synes vores analyse at vise, at det nok er indsatsen værd.

Perspektivering

Der er i denne opgave, med udgangspunkt i Performance Management, fokuseret på, hvordan man kan skabe bedre sammenhæng mellem motivation og performance i en organisation.

Omdrejningspunktet for opgaven er, som beskrevet i indledningen, at fokus i Performance Management hovedsageligt er at finde i det, vi har kaldt *det ydre aspekt*, altså økonomiske målsætninger og resultater. Ledelsen i vores case-virksomhed har dog vist stor interesse for det, vi har kaldt det indre aspekt, nemlig motivation, hvilket deres performance model også til en vis grad viser. Det kan være en indikation på, at organisationens ledelse *er* opmærksom på vigtigheden af sammenhængen mellem motivation og performance, men at motivation, i kraft af sin kompleksitet, er svær at implementere og have fokus på. Det er langt nemmere med konkrete økonomiske målsætninger. Det er med andre ord nemmere at opsætte handlingsplaner baseret på kvantitative mål, end det er at opsætte handlingsplaner for den enkelte medarbejders motivation, for som opgavens konklusion pointerer, er motivation en sammensat og mangesidig størrelse, der kræver ledelsens opmærksomhed i langt højere grad end elementer fra det ydre aspekt. En udfordring kan også ligge i, at der findes modstridende interesser mellem den strategiske overordnede ledelse og den mere operationelle ledelse, som til daglig har med produktionen at gøre. Den strategiske ledelse fokuserer naturligt nok mere på nøgletal og afkast, og det vil afspejles i den strategi, som den operationelle leder bliver bedt om at følge.

I løbet af skriveprocessen er vi blevet bekræftet i problemstillingens relevans, og vi har lagt mærke til indlæg og bidrag fra dagens offentlige debat om måling og kontrol i organisationer i flere forskellige medier. Blandt andre mener Steen Hildebrandt, at vi er ved at udvikle et samfund, hvor organisationer styres af værktøjer, skemaer og regneark – eller med andre ord, at der er stor fokus på tal og kortsigtet optimering. Han mener, der er en fare for, at ledelsesværktøjer og virksomhedsproblemer ikke passer sammen, og det udtrykker han sådan her: *"Hvis man kun har en hammer, så ser man alt som søm"*⁸¹. Hans holdning bakkes op i Berlingske Tidende i en artikel med overskriften "KPI-helvedet". Her pointeres det, at erhvervslivet er underlagt et diktat om måling af økonomi, af mennesker og af processer, uden at der levnes mulighed for at tage højde for psykologiske forskelle⁸².

Grundtanken bag vores udvidelse af Nordeas Performance-model er at koble teori og praksis sammen i en praktisk anvendelig model, som tydeliggør hvilke elementer, der skal tages højde

⁸¹ <http://www.steenhildebrandt.dk/2015/04/vaerktoejssamfundet-ledelse-med-regneark-og-skemaer/>

⁸² Mandrup, 2015, "KPI-Helvedet"

for, hvis man vil øge performance og effektivitet i en organisation. Vores konklusioner er baseret på forhold i Nordea, fordi det er herfra, vi har hentet vores empiri. Analysen er derfor lavet på grundlag af Nordea og deres performance-model, men vi mener, at hovedpointerne fra vores udvidelse af Nordeas Performance-model kan holde og overføres til andre organisationer i den finansielle sektor, fordi der er en høj grad af isomorfi i denne. En sådan overførsel skal dog foretages med det forbehold, at de relevante forskelligheder, der naturligt nok vil forekomme i forskellige organisationer deres fælles hovedformål på trods, vil have indflydelse på, hvor der skal sættes ind.

Selve opgaveskrivningen er foregået over længere tid, og vi har observeret kontinuerligt gennem hele processen. Tidsperspektivet og vores voksende indsigt betyder, at vores for forståelse løbende har forandret sig i takt med, at vi er blevet mere teoretisk bevidste. Vores fortolkning af den indsamlede empiri, især observationer, kan ikke undgå at blive rigid, forstået på den måde, at observationerne bliver tolket ud fra det, vi forventer at se. Desuden har Marias dobbeltrolle i processen påvirket empiriindsamlingen, da der ikke har været en opdeling af, hvornår hun var opgaveskriver, og hvornår hun var medarbejder. Tidsperspektivet, den løbende ændring af for forståelsen og dobbeltrollen har alle påvirket opgavens konklusioner, uden at dette nødvendigvis er negativt. Det påvirker selvfølgelig reliabiliteten, men ved at vælge det konstruktivistiske paradigme er det netop vores fortolkning og vores verdensbillede, der danner grundlag for vores konklusioner.

Vi er bevidste om, at vores analyse og konklusion repræsenterer en simplificering af virkeligheden. Hvis tankerne om vores performance-model skal kunne bruges som et praktisk og funktionelt arbejdsredskab i en organisations dagligdag, kræver det en del videreudvikling og tilpasning til den pågældende organisation.

Det kunne være spændende at videreudvikle tankerne om performancemodellen, at have muligheden for at introducere tankegangen for ledelsen i en organisation for så at få deres input til, hvad der kræves, for at den skal kunne blive anset som et brugbart redskab til at skabe sammenhæng mellem motivation og performance.

Vi har været glade for muligheden for at bruge Nordea som case-virksomhed for denne opgave, og vi sætter stor pris på deres velvilje, på den tid og på det materiale, de har givet os mulighed for at gøre brug af.

Litteraturliste

Artikler:

Finans, Finansforbundets Magasin, nr. 2 - Februar 2015

Kotter, J. P., (2001), "What Leaders Really Do", Harvard Business review, december 2001

Lawler, E. E. III og McDermott, M (2003), "Current Performance Management Practices: Examining the Varying Impacts", WorldatWork Journal, 2. kvartal, 12. udgave, nr. 2

Mandrup, C. (2015), "KPI-helvedet", Berlingske Tidende, 26.04.2015, 3. sektion

Melander, P. (2010/2011), "Fokus og Forum: Tillidsbaseret Ledelse - en Ambitiøs Vision for Fremtidens Lederskab", Økonomistyring og Informatik 2, årgang 26, nr. 2, Djøf

Melander, P. (2010/2011), "Fokus og Forum: Når Vi Skal Præstere Mere for Færre Penge - Kan Performance Management mon Hjælpe?", Økonomistyring og Informatik 3, årgang 26, nr. 3, Djøf

Nielsen, J. C. R. og Repstad, P. (2006), "Når Mauren også Skal Være Ørn. Om å Analysere sin egen Organisasjon"

Bøger:

Andersen, I. (2008), "Den Skinbarlige Virkelighed, Om Vidensproduktion Inden for Samfundsvidenskaberne", Samfundslitteratur

Bakka, J. F. og Fivelsdal E. (2010), "Organisationsteori – struktur, kultur og processer", 5. udgave, Handelshøjskolens Forlag

Christensen, P. H., (2013), "Motivation i Organisationer", Samfundslitteratur

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, A., Thomsen, J. (2010), "Paradigmer i Praksis, Anvendelse af Metoder til Studier af Organiserings- og ledelsesprocesser", Handelshøjskolens Forlag

Hein, H. H. (2009), "Motivation, Motivationsteori og praktisk anvendelse", Hans Reitzels Forlag

Høpner, J. (2012), "Modstillinger i ledelse; parallelle og paradoksale spor i ledelsesteorier", Hans Reitzels Forlag

Høpner, J. (2010), "Modstillinger i organisations- og ledelsesteori", 2. udgave, Hans Reitzels Forlag

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2008), "Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse", 2. udgave, Hans Reitzels Forlag

Kaufman, G. og Kaufmann A. (2009), "Psykologi i Organisation og Ledelse", 4. udgave, Fagbokforlaget

Kvale, S. (2002), "Interview - en Introduktion til det Kvalitative Forskningsinterview", 8. oplag, Hans Reitzels Forlag

Luecke, R. og Hall, B. J. (2006), "Performance management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees", Performance Management, Harvard Business Press

Westmark, T., Offenbergh, L. og Nissen, D. (2009): "Narrativ Samtale med Voksne - Kunsten at få Øre på Spirende Fortællinger", Syv Fortællinger om Narrativ Praksis, Dansk Psykologisk Forlag

Zimmerman, J. L. (2013), "Accounting for Decision Making and Control", 8. udgave, McGraw-Hill

Links:

<http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2015-01-04-185000-statsansatte-skal-resultatmaales-det-er-kontrol-ikke-tillid>

<http://psychcentral.com/news/2011/10/21/individuals-perform-best-with-group-motivation-strategies/30594.html>

<http://www.b-k-s-m.com/success-date/danish-crown>

<http://www.danishcrown.dk/page6375.aspx>

<http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>

<http://www.djoefbladet.dk/blad/2014/06/ledere-motiverer-stadig-som-for-100--aa-r-siden.aspx>

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2015/01/28/0128070840.htm>

<http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/108731/Ledere-skal-styrke-den-kollektive-motivation>

<http://www.steenhildebrandt.dk/2015/04/vaerktoejssamfundet-ledelse-med-regneark-og-skemaer/>

Andet:

Interview med ledelsen af Operations & Technology, januar 2015

Nordeas medarbejdertilfredshedsundersøgelse, 2014

