

---

Jesper Hansen har gjort motivation til en væsentlig målsætning i Bandedanmarks nye strategi. Men hvorfor mener han, at motivation er så vigtigt, hvad skal der til for, at medarbejdernes motivation

## Se og hør dine medarbejdere

For Peter Sonne er opskriften på godt lederskab at se og høre sine medarbejdere, forstå deres faglighed og sige tingene direkte, som de er. Det skaber motiverede medarbejdere.

af Inger Petersen Thalund

"Jeg interesserer mig for mine medarbejdere. Jeg vil gerne forstå deres arbejde. For de står hver dag med en række udfordringer, som jeg skal bakke op og være med til at tage ansvaret for, og det kan man kun, hvis man har sat sig nogenlunde ind i, hvad medarbejdernes fag består i," siger Peter Sonne, der er områdechef i Jern-

bane & Areal. Det er et stort og fagligt meget bredt område med ca. 200 medarbejdere. Peter er en af de ledere i Banedanmark, der fik en af de højeste scorere ved den netop gennemførte klimamåling.

### Dialog og åbenhed

For Peter er det også vigtigt at have en åben dialog.

"At holde fast i dialogen og have en åben snak med medarbejderne er uhyre vigtigt. For det kan være med til at begræbe mange myter og forkerte antagelser. Da McKinsey eksempelvis kom ind i Banedanmark, opstod der stor usikkerhed og snakken i krogenerne om, hvad deres mission egentlig var. Mange forestillede sig, at der nu blev tale om fyringer. Her var det vigtigt at komme på banen med det samme og tage en seriøs snak om, hvad det præcist var, konsulenterne skulle hjælpe os med. For medarbejderne skulle jo også involveres meget

i procesarbejdet og kunne møde McKinsey med et åbent sind," forklarer Peter Sonne.

### Tid til medarbejderne

Peter har seks sektionschefer under sig og har medarbejdere i det meste af Danmark. Han gør derfor meget ud af at nå alle medarbejdere så ofte som muligt. Det gøres på nøje planlagte informationsmøder en gang om måneden i henholdsvis Banehuset og i Fredericia.

"Her har vi en fast dagsorden, hvor blandt andet vores mål og vores resultater diskuteres. Jeg har også indført et fast punkt, der hedder, 'Hvad laver ledelsen'. Under dette punkt kommunikerer jeg ledelsens beslutninger videre til medarbejderne og dvæler ved det, som medarbejderne er mest optaget af. For det er måden at få aflivet myter og sladder på," mener Peter.

I det hele taget er opskriften på at skabe motiverede medarbejdere iføl-



Peter Sonne møder sine medarbejdere i Jernbane & Areal bl.a. på informationsmøder en gang om måneden. Foto: Sonja Iskov

ge Peter, at man som leder bruger tid på sine medarbejder og sørger for, at de bliver set og hørt.

"Men jeg ville gerne have meget

mere tid til den enkelte. For det er vigtigt i en tid med store forandringer," slutter Peter.

## Folk skal være glade for at være her

Gensidig respekt mellem ledelse og medarbejdere og uddelegering af ansvar er nogle af de midler, områdechef Claus B. Christiansen har anvendt for at få Trafikstyring S-bane igennem et år præget af indførelsen af et nyt fjernstyringssystem og hastighedsnedsættelser.

af Katrine Bauer

Claus B. Christiansen er områdechef for Trafikstyring S-bane. Han har ansvaret for ca. 100 medarbejdere, heraf størstedelen i Driftcenter Hovedstad. 2006 var præget af indførelse af det nye fjernstyringssystem, DIC-S, men også af hastighedsnedsættelser på S-togsnettet. Begivenheder, der trak store veksler på medarbejderne i Trafikstyring S-bane. Og hvordan oprettholder man motivationen i sådan en situation?

"Nøglen til succes er, at vi har fået sammensat det helt rigtige hold med både den rigtige faglige profil og den

rigtige menneskelige profil, et godt og sammentømret team. 2006 har været et hårdt år, men vi har haft grundlaget i form af en god arbejdsplads, og det har været en slags bølge, vi har kunnet ride på og som har kunnet bære os igennem," siger Claus B. Christiansen.

### En god arbejdsplads

Claus B. Christiansens mantra er, at Trafikstyring S-bane skal være en god arbejdsplads for medarbejderne:

"En god arbejdsplads betyder, at folk er glade for at være her, at arbejdspladsen fungerer fornuftigt, og at der er et godt samarbejde. Jeg tror, det er vigtigt at uddelegere ansvar til folk. Rammerne skal være vide, så alle



Indførelse af det nye fjernstyringssystem har sat sit præg på Trafikstyring S-bane i 2006. Alligevel har motivationen været høj, siger områdechef Claus B. Christiansen. Foto: Sonja Iskov

ationer, så de kan komme tilbage på arbejde," siger Claus.

### Udfordringer skaber motivation

Claus B. Christiansen er selv meget motiveret - hver dag:

"Udfordringer motiverer mig. Jeg synes, det er spændende at præge, i hvilken retning vi skal i, både i afdelingen, men også påvirke firmaets overordnede strategi. Selvfølgelig med personaledelse i afdelingen er også spændende".

Trafikaftalen giver også nye udfordringer, som Trafikstyring S-bane skal geares til at håndtere:

"Der skal jo udføres sporarbejde på hele S-banen i de kommende år. Så der bliver udfordringer nok at tage fat på," siger Claus B. Christiansen.

kan bidrage til at komme med løsningsforslag. Min opgave er så at give opbakning til idéerne og give feedback," siger Claus.

Det er ifølge Claus vigtigt at lytte til hinanden - og at der er gensidig respekt imellem medarbejdere og ledelse.

"Det skal være tillid mellem ledel-

se og medarbejdere, og man skal kunne stole på hinanden," siger Claus.

Claus nævner også, at det er vigtigt at tage hånd om medarbejderne, hvis en medarbejder rammes af stress eller langtidssygdom

"Jeg synes, vi er rigtig gode til at træde til, hvis folk har problemer, og støtte og hjælpe i de vanskelige situ-

## Vi vil bruge og bruges

Det handler om at have et arbejde, hvor man producerer noget, som giver værdi for andre. Og om at blive "brugt" på den rigtige måde. Det motiverer, ifølge kommunikationseksperter Pelle Carlo Nilsson.

af Katrine Bauer

"Det var vist Anne Linnet, der sang 'Jeg vil bruge og bruges'," siger direktør i Nordisk Kommunikation Pelle Carlo Nilsson, der blandt andet arrangerer workshops om medarbejdermotivation.

"Og det er det, det handler om. Man vil gerne gøre en forskel for andre," siger han til spørgsmålet om, hvad der motiverer medarbejdere i dagens Danmark.

Pelle Carlo Nilsson definerer moti-

vation som, at man har lyst til at give det bedste, man har, mens man er på arbejde. Og det, der motiverer folk, er ikke altid det modsatte af det, der demotiverer:

"De faktorer, der har indflydelse på, om man forlader sit job, er f.eks. et dårligt forhold til chefen, eller at det tekniske udstyr ikke fungerer. Men det betyder ikke, at folk automatisk bliver motiverede af at få en ny smart computer," siger Pelle Carlo Nilsson.

Snarere betyder det noget, at man, ifølge Pelle Carlo Nilsson, bruger sig selv på en god måde - og at den indsats man lægger i sit arbejde fører

noget med sig, som andre kan bruge til noget, og som skaber værdi for samfundet.

### Tidstypisk

Det betyder også noget for motivationen, at man selv udvikler sig på arbejde, ligesom arbejdet i sig selv skal være interessant.

"Det er nok et meget tidstypisk fænomen - fordi vi hænger så meget af vores identitet op på vores arbejde, så er det også vigtigt for os at lave noget interessant. Arbejdet må ikke blive rutine og kedeligt, for så er vi som individer også pludselig uinter-

essante," siger Pelle Carlo Nilsson.

Det er også en motivationsfaktor, at ens leder bruger en rigtigt: At der stilles krav til en, som man kan imødekomme, men også krav, der gør, at man samtidig udvikler sig.

"Det er ledelses-"kunsten": At have føling med sine medarbejdere og fornemme, hvor meget de kan klare, så det ikke ender med stress," siger Pelle Carlo Nilsson.

Pelle Carlo Nilsson, direktør i Nordisk Kommunikation, afholdt i sidste uge en motivationsworkshop i Banedanmark. Se bagsiden.

# Motivation er et fælles anliggende

Et vigtigt udgangspunkt for medarbejdernes motivation er god ledelse, mener HR direktør Charlotte Smidt. Derfor vil lederuddannelsen i Banedanmark fremover også handle om at motivere medarbejderne.

af Kim Forum Jacobsen



Begivenheder der samler virksomheden motiverer, siger HR direktør Charlotte Smidt.

Foto: Steen Brogaard

Både medarbejdere og ledere har en stor interesse i, at medarbejdernes motivation øges. Motiverede medarbejdere yder mere, og det er simpelt hen sjovere at gå på arbejde, når man føler, at man bliver set, og ens arbejde bliver anerkendt, mener HR direktør Charlotte Smidt

"Det er sådan set meget heldigt, at lederne på alle niveauer har så stor interesse i at sikre motiverede medarbejdere. Alle undersøgelser viser nemlig, at ledernes indsats overfor medarbejderne er en af de centrale faktorer, når vi taler om motivation," siger Charlotte Smidt. Ifølge HR direktøren handler det om mange små elementer.

"Det er lige fra at huske at sige godmorgen, til at vise en positiv interesse for, hvad hver enkelt medarbejder

laver. Vi bliver motiverede af at blive set og anerkendt," siger Charlotte Smidt.

Ifølge Charlotte Smidt skal det være Banedanmarks mål at udvikle en virksomhedskultur, hvor lederne ser det som deres vigtigste opgave at motivere deres medarbejdere, og hvor de samtidig er uddannelsesmæssigt klædt på til opgaven. Derfor skal der også

være fokus på, hvad medarbejderne selv mener, driver dem i dagligdagen.

## Hvordan synes vi selv det går?

For at inddrage alle faggrupper i Banedanmark i arbejdet med at udvikle motivationskulturen, har Banedanmark holdt en workshop for få idéer fra medarbejderne om, hvad der kan motivere.

"Det er utroligt vigtigt at inddrage medarbejderne på tværs af organisationen i det her arbejde, fordi forholdene jo ikke er ens alle steder. På den måde får vi et katalog over indsatser, som vi kan sætte i gang og tage med i vores uddannelse af lederne," siger Charlotte Smidt.

Udover workshops giver Banedanmarks medarbejdere løbende deres

mening til kende i sundhedsscreeninger og klimaundersøgelser, og det input skal også bruges aktivt til at finde ud af, hvad der helt konkret kan øge medarbejdernes motivation.

"Medarbejderne i Banedanmark er generelt rimeligt tilfredse med deres nærmeste leder, men der er steder, hvor vi skal blive bedre, for eksempel skal vi blive bedre til at opstille klare mål for arbejdet. Klare mål er med til at gøre det motiverende at arbejde".

## De samlende begivenheder

Selvom nærmeste leder altså er den vigtigste faktor for motivationen, så lever virksomhedskulturen også af fællesarrangementer og fælles goder og goder. Her mener Charlotte Smidt, at ledelsen har en opgave med at bevare de ting, som medarbejderne faktisk er glade for og har lært at forvente.

Motivation kan nemlig være en skrøbelig størrelse.

"Vi skal holde fast i de ting, der binder os sammen som virksomhed, og de ting der binder os sammen med jernbanen. Det er med til at skabe en identitet, at vi har nogle samlende begivenheder," siger Charlotte Smidt.

# Bispebjerg Hospital har fundet vaccinen

En målrettet indsats for at gøre Bispebjerg Hospital til en attraktiv arbejdsplads har båret frugt. Medarbejderne er blevet gladere for deres arbejdsplads, og sygefraværet er faldet.

af Sidsel Gjørl

selsparametre. Samtidig er sygefraværet bragt ned til et niveau, der svarer til, at 20 medarbejdere mere er på arbejde hver dag – i kroner og øre en økonomisk gevinst på 5,8 mio. kr. pr. år.

## Involvering

Tilgangen til opgaven har hele vejen igennem bestået af en meget høj involvering af medarbejderne, og det har været en fordel, mener kommunikationschef Else Wad Bjørn.

"Det har givet rigtig mange gode idéer og et stort engagement, og det er netop en af grundene til at projektet er lykkedes," mener Else Wad Bjørn.

Involveringen er blandt andet sket via interviews, en stor temadag, hvor repræsentanter for ledere og medarbejdere diskuterede, hvad der kunne gøre arbejdspladsen mere attraktiv og gennem involvering af medarbejdere og ledere i udarbejdelsen af handlingsplaner og lokale tiltag.

"Overordnet er der blevet arbejdet med temaer som blandt andet god ledelse og kollegialt fællesskab, og konkret er der blevet arbejdet med handlingsplaner for områder som f.eks. mobning, MUS-samtaler, ledelses- og kommunikationspolitikker," fortæller Else Wad Bjørn.

## Mindre mobning

For at bedre situationen omkring mobning har tiltagene for eksempel været målrettede kursusforløb for til-



Bispebjerg Hospital kæmpede med et højt sygefravær og en stor personaleomsætning. Den udvikling er nu vendt, fortæller kommunikationschef Else Wad Bjørn. Foto: Sonja Iskov

lidsrepræsentanterne, rundbordssamtaler, udarbejdelse af informationsmateriale og artikler i personalebladet. Men Bispebjerg Hospital har også haft succes med at bruge teater, hvor skuespillerne i en aktiv dialog med tilskuerne gennemspiller realistiske arbejdssituationer - en anden og mere utraditionel måde at skabe opmærk-

somhed om emnet. De mange tiltag har betydet, at antallet af medarbejdere, der føler sig mobbede, er gået fra 12 til 8 % i den periode, projektet har kørt.

## Fortsætter arbejdet

Selv om Bispebjerg er nået et godt stykke vej i retning mod at blive en

mere attraktiv arbejdsplads, er der stadig mange steder, hvor der er plads til forbedring. Hospitalet fortsætter derfor i de kommende år arbejdet og vil blandt andet have fokus på lederudvikling og kommunikationstræning af ledere.

# Bedre motivation på dagsordenen

Banedanmark skal have en handlingsplan for motivation. Første skridt på vejen var en workshop, hvor 31 medarbejdere diskuterede, hvad der motiverer dem i deres arbejde.

af Melissa Fugl. Fotos: Sonja Iskov

Det var ikke kun det klassiske forhandlingsparameter: bedre løn, der stod på dagsordenen, da 31 medarbejdere mødtes til workshop for at diskutere, hvad der motiverer dem i deres daglige arbejde.

Derimod stod indflydelse, det at gøre en forskel og meningsfulde arbejdsopgaver højt på ønskesedlen hos medarbejderne.

Workshoppen blev ledet af direktør Pelle Carlo Nilsson fra Nordisk Kommunikation, der indledte med at slå fast, at motivation ikke blot er et medarbejdergode. Her har både ledelse og medarbejdere fælles interesse.

"Utallige undersøgelser viser, at motiverede medarbejdere er lige så vigtige for en virksomhed som at have gode produkter," siger han.

"Det her er et område, hvor ledelse og medarbejdere har fælles fodslag: det skal være sjovt og spændende at gå på arbejde".

Og så var der gruppearbejde, hvor medarbejderne skulle fortælle personlige historier til hinanden om, hvad der motiverer dem.

"Tænk over, hvad der er vigtigt for jer i jeres virksomhed, og hvad der skal til for at motivere jer i det daglige. Hvor skal der tages fat?," inspirerer Pelle Carlo Nilsson.

## Ros og feedback rykker

Ulla Simon, Henrik Timm og Hanne Kiærulf fra Asset Management er i gruppe med Hanne Brøndt fra HR.

Her er det ord som ros, "at ting lykkes", feedback, udfordringer, indflydelse, og dynamisk samarbejde, der

som de første ryger ned på blokken, da gruppen taler om, hvad der motiverer dem.

Størrelsen på lønningschecken er ikke af primær interesse.

"Det er ikke god løn, der motive-

rer mig. Det er arbejdet," siger Hanne Kiærulf.

"Det er nok en faktor der bliver væsentlig, hvis man mangler den," mener Hanne Brøndt.

"Men det, der motiverer mig, er, at

jeg ved det rykker. At det jeg laver har betydning for andre mennesker. Jeg ved, at hvis jeg ikke laver mit arbejde godt nok, så får folk ingen løn," siger Hanne Brøndt.

## Goddag til en ukendt kollega

Efterhånden som workshoppen skridder frem, og de fleste har været i gruppe med nogen, de ikke kender, står det klart, at Banedanmark har mange forskellige kulturer. Både hvad angår ledelse og måder at være kolleger på.

Dorte Nelander fra Indkøb efterlyser for eksempel lidt mere samvær kollegerne imellem.

"Jeg synes, at vi skal blive bedre til at se, at ting, som umiddelbart virker som spild af tid, også kan give noget. For eksempel at man snakker sammen. Det motiverer også, og giver resultater, at der er et socialt aspekt," siger hun.

Andre efterlyser, at kollegerne hilser på hinanden i elevatoren og siger godmorgen og farvel, når de går.

## Handlingsplan på vej

Efterhånden som eftermiddagen går, strømmer det frem med forslag til, hvordan motivationen kan komme op i Banedanmark. Forslagene kan ses her, og vil også blive brugt fremadrettet i en egentlig handlingsplan for motivation.

Indflydelse  
 At gøre en forskel  
 At kunne se den røde tråd i arbejdet  
 Spændende opgaver  
 Ordentlig løn  
 Personalegoder  
 Værktøjerne er i orden (fx it)  
 Veldefinerede opgaver  
 Meningsfulde opgaver  
 Synlige resultater  
 Udfordringer  
 At have tid nok  
 Godt samarbejde  
 Opbakning  
 At få feedback  
 Humor  
 Klare mål  
 Frihed under ansvar  
 At der stilles krav  
 Værdiskabende opgaver  
 Sociale relationer mellem kolleger  
 Flexibilitet  
 At tingene lykkes  
 Sama

