

Helle Hedegaard Hein  
(2009)

# MOTIVATION

## Motivationsteori og praktisk anvendelse



## Forord

Ledere har et næsten umenneskeligt stort ansvar for de mennesker, de er ledere for. Motivationsteoriene giver en dybere indsigt i den viden, som igennem næsten 100 år er opsamlet om medarbejdernes adfærd og motivation.

## DEL 1: PERSPEKTIV

### 1. Introduktion til motivation

Både i teori og i praksis har der været store paradigmeskift inden for motivationsfeltet i løbet af de seneste små hundrede år. Udviklingen bør give anledning til refleksion. Og i refleksionen bør medtænkes Douglas McGregor, der har gjort opmærksom på, at neden under enhver motivationspraksis ligger der nogle stærke antagelser om medarbejdernes natur - antagelser, som meget vel risikerer at blive til selvopfyldende profetier!

Når ledere taler om at motivere deres medarbejdere, hvad mener de så? Taler de om at gøre deres medarbejdere glade og tilfredse? Taler de om at få medarbejderne til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort? Eller hvad taler de om?

Der er mange forskellige bud, og bogen forsøger ikke at give ét - men derimod at tegne et bredt billede af mange forskellige tanker om motivation.

En skelnen kan være:

1. Motivation skyldes forhold hos det enkelte menneske
  - a. Motivation er et spørgsmål om grundlæggende programmering (gener, behov, opdragelse)
  - b. Motivation er noget, man kan beslutte og ændre (man kan sætte sine egne mål/man kan udvikle sig)
2. Motivation skyldes forhold i virksomheden
  - a. Motivation skabes af arbejdet selv
  - b. Motivation skabes af de vilkår, som virksomheden tilbyder
  - c. Motivation skabes af sociale processer i virksomheden
3. Motivation skyldes forhold i samfundet (livssituation, kultur, religion m.m.)

En anden skelnen kan være den klassiske opdeling i (1) indre og (2) ydre motivationsfaktorer - hvor de indre skabes indefra, fra mennesket selv, mens de ydre skabes udefra og er uden for individets kontrol.

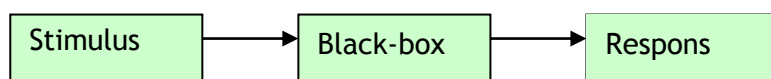
En tredje skelnen kan være mellem (1) indholdsteorier, som beskriver, hvad der motiverer individet og (2) proces-teorier, der beskriver, hvordan individet motiveres.

### 2. Motivationsteori og psykologi i et historisk perspektiv

#### Behaviorisme

Behaviorismen anses for grundlagt i 1913 af den amerikanske psykolog John Watson. Udgangspunktet for behavioristerne er, at adfærd bør kunne forklares ud fra objektive og direkte observerbare data i stedet for ud fra hypotetiske og spekulative teorier.

For behavioristerne er det kun den observerbare adfærd, der tæller: Ud fra en given stimulus kan behavioristen forudsige responsen



Nogle af de historisk kendte forsøg er bl.a. Pavlovs hunde. Motivationsbegrebet som et indre psykologisk koncept har ikke behavioristernes interesse. Derimod handler det om, at ønsket adfærd kan indlæres gennem belønning, og at uønsket adfærd kan aflæres gennem straf. Og selvom det kan virke lidt gammeldags, så ser vi vel incitamentsystemer i mange virksomheder, der bygger på samme adfærdsregulerende principper...

### Kognitivism

Den kognitive behaviorist beskæftiger sig stadig med de ydre omstændigheder, som påvirker individets adfærds- og reaktionsmønstre, men erkender samtidig sammenhængen mellem adfærd og tanker, følelser, motiver m.m.

Kognitiverne åbner dermed black-box'en, som behavioristerne ikke interesserede sig for. Boxen, der indeholder de kognitive processer, der bearbejder information og som skydes ind som bindeled mellem stimulus og respons. For kognitiverne er mennesket ikke alene styret af ydre påvirkninger, men også af en indre, mental model.

Behavioristerne og kognitiverne har dog det tilfælles, at de begge indtager et rationalistisk standpunkt, idet de mener, at virkeligheden kan betragtes objektivt.

Den kognitive teori trækker spor ind i motivationsteoriene - mest tydeligt omkring de såkaldte procesteorier.

### Humanistisk psykologi

Fra 1945 til 1960 forsøgte flere psykologer at integrere behaviorisme og psykoanalyse. I begyndelsen af 60'erne voksede den humanistiske psykologi dog frem som "en tredje kraft".

Den humanistiske psykologi knytter an til fænomenologien og har som udgangspunkt, at mennesket er et væsen, der dels har en bevidsthed om sig selv og dels har en intention om at forme sit eget liv. Det er grundlæggende en positiv og optimistisk menneskeopfattelse

Maslow står som en af grundlæggerne af den humanistiske psykologi - og som en vigtig person, når vi taler motivationsteori.

### Eksistenspsykologi

Eksistenspsykologien bygger også på et fænomenologisk grundlag, men er mere filosofisk: Mennesket lærer verden at kende i en dialog bestående af spørgsmål, svar og nye spørgsmål. Mennesket søger hele tiden at finde mening bag oplevelsen af "virkeligheden"

Frankl siger at mennesket har friheden til at søge og finde mening med livet. Mennesket er ikke blot reaktivt, men har i høj grad mulighed for selv at skabe og påvirke sin fremtid.

Eksistenspsykologien har haft indflydelse på udviklingen af den positive psykologi, hvor man beskæftiger sig med, hvordan lykketilstande og personlig motivation kan opnås. Nyere motivationsteorier - bl.a. de, der fokuserer på højtspecialiserede medarbejdere - trækker også på elementer fra eksistenspsykologien.

## 3. Klassiske motivationsundersøgelser

### Scientific Management

Den amerikanske ingeniør Frederick Taylor indtager en unik plads i organisations- og ledelsesteorien. Han interesserede sig for organisering af arbejdet på en måde, som både skulle være til medarbejdernes og organisationens bedste.

Taylor er blevet kritiseret rigtig meget. Men ikke kun/altid med rette. Han var et stærkt ideologisk menneske, som ønskede at bidrage til at skabe det bedst mulige arbejdsmarked. Et bærende argument for ham var, at en højere løn til medarbejderne var foreneligt med lavere arbejdsomkostninger og dermed en højere produktivitet og indtjening til virksomhedsejerne. Før det blev moderne tænkte han i win-win-situationer.

Betingelsen for at kunne kombinere højere lønninger og lavere arbejdsomkostninger var, at man tilrettede arbejdet bedre. Taylor bygger sin Scientific Management på 4 principper:

- Arbejdet skal tilrettelægges efter videnskabelige principper - tidsstudieteknik bl.a.
- Medarbejderkvalifikationer og krav til arbejdet skal matche bedst muligt
- Ledelsen skal samarbejde med medarbejderne og sikre, at arbejdet udføres i overensstemmelse med de nye principper
- Fordeling af arbejde og ansvar mellem ledelse og medarbejdere.

Studier på bla. Bethlehem Steel Compagny viste ineffektive medarbejdere, hvor soldiering (solidarisk holden-tilbage) betød, at man slet ikke præsterede det man kunne. Og heller ikke så meget, som man fandt rimeligt. Efter indførelse af principperne ovenfor kunne dygtige medarbejdere præstere 3 gange så meget - og få 60% mere i løn!

Taylor bliver ofte brugt som eksempel på det afstumpede menneskesyn, man havde på fabriksarbejderne i den tidlige industrialisering. Men det er ikke rimeligt. Vel siger han flere steder, at mennesket i bund og grund er dovent - men han påpeger også, at den del af denne adfærd udspringer af dårlig og misforstået ledelse

Taylor er måske den første, der formulerer nogle af de tanker, som indgår i senere motivationsteorier; nemlig tanken om, at en præstation, der fører til belønninger, også vil føre til jobtilfredshed. Taylors tanker ser vi i dag også som gammel vin på nye flasker i Lean-konceptet.

### Hawthorne-eksperimenterne

Hawthorne-eksperimenterne forbindes især med den australske psykolog Elton Mayo. På Western Electric Companys Hawthorne-fabrik i udkanten af Chicago eksperimenterede man med forskellige belysningsgrader. Forventningen var, at produktiviteten ville stige med øget belysning. Men så enkelt var det bare ikke.

Så lavede man forsøg med en gruppe unge indvandrerkvinder, der samlede telefonrelæer. Over en lang periode indførte man forskellige ændringer i deres arbejdsforhold. Og næsten ligegyldigt hvilken ændring man indførte, så registrerede man en stigning i produktiviteten.

Konklusionen var bl.a.

- At opmærksomhed (interesse) har en positiv effekt
- At teamwork fremmer produktiviteten
- At en ikke-autoritær ledelsesform fremmer produktiviteten
- At den uformelle organisation og medarbejdernes sociale normer har fantastisk stor indflydelse på produktiviteten.

### The affluent worker

John Goldthorpe lavede i begyndelsen af 60'erne undersøgelser af arbejderklassen i Luton i England. Det umiddelbare resultat var, at arbejderne i høj grad var tilfredse med deres arbejde.

Men under overfladen var billedet noget anderledes. Det viste sig, at arbejderne ikke fulgte nogen særlig grad af indre motivation ved deres arbejde. De blev i deres nuværende arbejde trods manglende indre motivation men på grund af ydre motivationsfaktorer som løn, ansættelsesvilkår, jobsikkerhed m.m.

Arbejderne havde tilsyneladende truffet et bevidst valg om, hvad de prioriterede. Og dermed også et bevidst fravalg af andre kvaliteter ved arbejdet.

Goldthorpe konkluderer, at behov og forventninger er kulturelt bestemte variable, ikke psykologiske konstanter.

## DEL 2: KLASSISKE MOTIVATIONSTEORIER

### 4. Maslows behovsteori

Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) var amerikansk psykolog og ophavsmand til den nok mest kendte motivationsteori - nemlig behovspyramiden.

Maslow tog afsæt fra behaviorismen og fra psykoanalysen med sin kritik og skepsis og ville skabe en ny psykologi, som han kaldte for "den tredje kraft" eller den humanistiske psykologi.

Maslows ærinde er på alle måder hotistisk. Han vil ikke fokusere på enkeltdele af motivationen, men vil skabe et samlet billede af den menneskelige natur. Hans livsmission blev at udvikle en psykologi, hvor omdrejningspunktet skulle være at forstå de unikke mennesker - de bedste eksemplarer af menneskera-  
cen - alt sammen med henblik på at skabe en bedre verden.

Grundtanken i Maslows behovsteori er, at den menneskelige adfærd er betinget af udækkede behov.

Maslow skelner mellem 5 forskellige behov:

1. Fysiologiske behov. De fysiologiske behov er de mest dominerende af alle behov. Hvis alle ens behov er udækkede, så er de fysiologiske de stærkeste. Når de fysiologiske behov derimod er konstant tilfredsstillt, så vil de ophøre med at eksistere som aktive determinanter for adfærden.
2. Sikkerhedsbehov. Når de fysiologiske behov er dækket i rimelig grad, så vil et nyt behov vækkes, nemlig sikkerhedsbehovet, der handler om grundlæggende tryghed, behov for stabilitet, beskyttelse, frihed for angst o.s.v.
3. Behov for tilhørsforhold. Når de to første behov er dækket i rimelig grad, så vil behovet for tilhørsforhold og kærlighed vokse frem - det at give og modtage affektion.
4. Agtelsesbehov. Agtelsesbehovet er delt i 2, nemlig den indre del, der handler om selvagtelse og den ydre, der handler om agtelse fra andre mennesker, omdømme, prestige, status o.s.v.
5. Selvaktualiseringsbehov. De fire første behov udspringer af mangeltilstande. Det gør det sidste ikke. Maslow beskriver selvaktualiseringsbehovet som det at være tro mod sin natur og gøre det, man er bedst til. Selvaktualiseringsbehovet er ikke noget, der forsvinde og holder op med at dominere organismen, når det dækkes. Tværtimod vil man have mere af det, jo mere det dækkes.

Maslows motivationsteori er dog langt mere end blot hans behovspyramide. Han skelner mellem 2 væsensforskellige behov:

1. Mangelbehov, som logisk nok udspringer af mangeltilstande og
2. Vækstbehov, der udspringer af selvaktualiseringsbehovet.

Vækstbehov fungerer anderledes end mangelbehov: Vækstbehov er ikke spændingsreducerende, men opretholder en spænding i en søgen efter opnåelse af et fjernt og ofte uopnåeligt mål.

Man kan ikke til fulde forstå Maslows behovsteori og hans værens-psykologi uden at forstå hans tanker om det selvaktualiserende menneske.

Selvaktualiserende mennesker er karakteriseret ved at have en meget præcis opfattelse af virkeligheden. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at de har en usædvanlig evne til at vurdere og bedømme andre mennesker korrekt.

Selvaktualiserende mennesker er ikke banke for det ukendte og klynger sig ikke til det kendte. Og deres søgen efter sandhed udspringer ikke af et behov for at skabe tryghed og sikkerhed.

Selvaktualiserende mennesker har en højere grad af accept af sig selv og af andre end almindelige mangel-motiverede mennesker. De føler et dybt fællesskab ikke bare med deres nærmeste familie, men med menneskeheden som helhed.

I deres tilgang til verden og til arbejdet skelner selvaktualiserende mennesker klart mellem mål og midler - og de er generelt mere fokuserede på målet end på midlerne. De er generelt problemcentrerede og ikke ego-centrerede.

Selvaktualiserende mennesker er autonome i alle ordets betydning. For det første har de et større behov for ensomhed og uforstyrrelighed end almindelige mennesker. For det andet danner de sig deres egen mening - er selvstyrende og selvdisciplinerede. Og for det tredje er de relativt uafhængige af fysiske og sociale omgivelser.

Som det måske fremgår var Maslow en intellektuel pioner og tænkner. Der er ingen tvivl om, at det ikke altid er let at være pioner inden for et nyt paradigme. Maslow er mere abstrakt end konkret, og hans værker bærer præg af en igangværende og ikke afsluttet tankeproces.

## 5. Behovsteorier

Behovsteoriene har alle det tilfælles, at hvis man forstår en persons behovsstruktur, det indbyrdes styrkeforhold mellem forskellige behov og hvis man har kendskab til individets mulighed for at få behovene opfyldt, så kan man forudsige personens adfærd.

### Clayton Paul Alderfer

Alderfers teoretiske afsæt er primært Maslows behovsteori. Han skelner mellem 3 behov, nemlig (1) eksistensbehov, (2) relationsbehov og (3) vækstbehov. Der er mange paralleller mellem Alderfer og Maslow, men Alderfer argumenterer for, at man bør opdele Maslows behov på en anden måde.

Eksistensbehovet hos Alderfer svarer til Maslows fysiologiske behov samt den del af sikkerhedsbehovet, der vedrører fysisk sikkerhed og tryghed.

Relationsbehovet svarer til Maslows behov for tilhørsforhold samt den del af sikkerhedsbehovet, som vedrører interpersonelle relationer

Endelig er der vækstbehovet, som svarer til Maslows agtelsesbehov og selvaktualiseringsbehov. Hos Alderfer udspringer vækstbehovet af et ønske om at interagere succesfuldt med ens omgivelser. Når vækstbehovet er dækket, fører det til en sluttetilstand, som Alderfer beskriver som følelsen af at være et helt menneske.

Alderfer antager, at alle tre behov er aktive hos alle mennesker (i modsætning til Maslow, som mener, at selvaktualiseringsbehovet kun er aktivt hos nogle få mennesker)

Frustrationsbegrebet er centralt i flere motivationsteorier: Hvis man forhindres i at få dækket et udækket behov, så medfører det frustration og deraf følgende konsekvenser.

Alderfer siger, at et mislykket forsøg på at få dækket et givent behov kan resultere i, at et andet behov bliver mere dominerende - det vil simpelthen få større betydning, også selvom det i forvejen er dækket i rimeligt omfang. Hvis en persons relationsbehov ikke er tilfredsstillet, så vil han søge materielle goder som kompensation. Og hvis en persons vækstbehov ikke er tilfredsstillet, så vil han kompensere og søge yderligere dækning af relationsbehovene.

### Douglas McGregor

Den amerikanske psykolog Douglas McGregor (1906-1964) tager et klart afsæt i Maslows behovspyramide og bruger den til at illustrere sin væsentligste pointe: At når ledere ikke dækker medarbejdernes behov, så reagerer medarbejderne på det. Ledernes adfærd skaber medarbejdernes adfærd!

Ledere kan ikke motivere medarbejderne, men de kan skabe rammer for medarbejdernes motivation. Lederne bør opfatte deres ledelsesopgave om et spørgsmål om at skabe betingelser, der genererer mening for medarbejderne, og på den måde øge medarbejdernes naturlige ønske om at dække deres egne behov.

McGregors simple - men vidtrækkende - grundtese er, at vi er defineret af vores tankegang, og at vi for at ændre vores handlinger først må ændre den måde, vi tænker på.

Teori X	Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mennesket er af natur dovent og har en medfødt modvilje mode at arbejde</li> <li>• Mennesket er at natur selvcentreret og ligeglad med organisationens mål</li> <li>• Mennesket foretrækker at blive ledet, ønsker at undgå ansvar, har modvilje mod forandring, har ingen ambition og foretrækker sikkerhed frem for alt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysisk og mental indsats i arbejdet er lige så naturligt som leg og hvile</li> <li>• Mennesket vil udøve selvledelse og selvkontrol for at tjene de mål, han er committed til</li> <li>• Commitment til mål er en funktion af de belønninger, der er forbundet med deres opnåelse</li> <li>• Mennesket lærer under de rette betingelser ikke kun at acceptere - men at søge ansvar.</li> <li>• Fantasi og kreativitet i løsning af organisatoriske problemer er udbredt i befolkningen.</li> </ul>

Mennesket skal ikke motiveres men man skal opbygge et miljø, hvor motiverede mennesker er villige til at bidrage mest muligt.

Samlet set betragtes teori Y som den praktiske anvendelse af Maslows behovshierarki og de tanker, der ligger til grund for hans humanistiske psykologi.

McGregors håb var ikke så meget at udbrede teori Y som den mest korrekte ledelsesfilosofi, men derimod at stille sin teori Y til rådighed i et forsøg på at få ledere til at reflektere over deres egen ledelsesfilosofi og over, hvordan de som ledere påvirker deres medarbejders adfærd.

I dagens Danmark kan man spørge sig selv: Hvilken menneskeopfattelse ligger der bag evalueringer, kontraktstyring, frynsegodeprogrammer, bonusordninger, LEAN m.m.m??

### McClellands behovsteori

David Clarens McClelland (1917 - 1998) var en amerikansk psykolog og ophavsmand til endnu en behovsteori. Hans teori bygger på 3 behov, nemlig (1) magtbehovet, (2) tilhørsbehovet og (3) præstationsbehovet. McClelland siger, at behov ikke er medfødte - men at de er noget tillært

Personer med et stort magtbehov ynder at have indflydelse på andre mennesker og på begivenheder. McClelland skelner mellem 2 typer af magtbehov: (1) Socialiseret magt, som er personer med stort magtbehov, men som samtidig er kontrollerede i deres adfærd og som udøver magten af hensyn til institutionen og (2) Personlig magt, som er personer, der ikke har samme selvkontrol, men som bruger magten for egen vindings skyld.

Folk med et stort magtbehov er tiltrukket af lederstillinger, men det er langt fra sikkert, at de har de fornødne kompetencer.

Folk med et stort tilhørsbehov handler primært ud fra et ønske om at være vellidte og accepterede. De har brug for harmoniske relationer og viger uden om konflikter.

McClellands hovedinteresse ligger i det sidste behov - præstationsbehovet. For ham er det behov uløseligt knyttet sammen med samfundets økonomiske vækst. Personer med et stort præstationsbehov har selvstændig brug for at præstere og at være succesfulde

Folk med et stort præstationsbehov er ikke gamblere, men forsøger derimod at minimere risici. De har brug for feed-back, men konkret feed-back, der knytter sig til opgaven. Og så er de kendetegnet ved, at de hverken motiveres af materielle eller økonomiske belønninger, af status eller sikkerhedsbehov.

McClelland mener, at de bedste ledere har et stort præstationsbehov - og hvis de ikke har det, så kan de tillære sig det. De bedste ledere er ifølge McClelland de, der har et stort præstationsbehov, et stort socialiseret magtbehov og et lille tilhørsbehov.

## 6. Hertzbergs to-faktor-teori

Frederic, Irving Hertzberg (1923 - 2000) var amerikansk arbejdspsykolog og professor i psykologi og ledelse. Hertzbergs hovedbudskab er, at man må skelne mellem to forskellige motivationsfaktorer: (1) hygiejnefaktorer og (2) motivationsfaktorer.

Et væsentligt element i Hertzbergs to-faktor-teori er at det er lige så vigtigt at forebygge utilfredshed og mental dårlighed via hygiejnefaktorerne, som det er at skabe jobtilfredshed og en sund mentaltilstand via motivationsfaktorerne.

Hertzberg siger, at der er god grund til at søge at motivere medarbejdere frem for blot at fokusere på at få dem til at udvise en bestemt adfærd. På spørgsmålet: "Hvordan jeg en ansat til at gøre, som jeg ønsker?" kan man bruge KITA (Kick In the Ass). Men KITA fører ikke til motivation, men blot til bevægelse. Man kan godt gøre brug af positive KITA'er, når man skal lade medarbejdernes batterier op, men det har ikke noget med motivation at gøre. Man kan først tale om motivation, når folk agerer ud fra en indre generator og ikke som en reaktion på ydre stimulering. Man skal ville adfærden - ikke lokkes til den. Så til spørgsmålet: "Hvordan motiverer man sine medarbejdere?" er svaret: "Hvordan etablerer man den indre generator i den enkelte medarbejder?"

FAKTORER (Objektivt) ==>	ATTITUDE (Subjektivt) ==>	EFFEKT
Anerkendelse	Følelse af anerkendelse	Effekt på performance
Præstation	Følelse af præstation	Personaleomæstning
Vækstmulighed	Følelse af vækstmulighed	Helbred/mentalhygiejnisk tilstand
Forfremmelse	Følelse af ansvar	Interpersonelle relationer
Løn	Gruppefølelse/tilhørsforhold	Attitude til arbejdet.
Interpersonelle relationer	Følelse af interesse i arbejdets udførelse	
Ledelse	Følelse af status	
Ansvar	Følelse af jobsikkerhed	
Firmapolitik	Følelse af retfærdighed	
Arbejdsforhold	Følelse af stolthed/utilstrækkelighed/skyld	
Selve arbejdet	Følelse omkring løn	
Private faktorer		
Status		
Jobsikkerhed		

De faktorer, der primært forbindes med job-utilfredshed, kalder Hertzberg for hygiejnefaktorer, mens de to faktorer, der primært forbindes med jobtilfredshed, kaldes for motivationsfaktorer:

### Hygiejnefaktorer:

- Ledelse
- Løn
- Interpersonelle relationer
- Arbejdsforhold
- Vækstmulighed
- Private faktorer
- Staus
- Jobsikkerhed

### Motivationsfaktorer:

- Præstation
- Anerkendelse
- Selve arbejdet
- Ansvar
- Forfremmelse



Uden opfyldelse af hygiejnefaktorerne bliver arbejdskonteksten usund for medarbejderen. Hygiejne helbreder ikke - den forebygger. Når arbejdsforholdene er optimale, er medarbejderne ikke utilfredse, men de er heller ikke tilfredse.

Blandt motivationsfaktorerne er den hyppigst nævnte faktor præstation, og respondenternes fortællinger inden for denne kategori handler alle om en vellykket færdiggørelse af en arbejdsopgave. Den næsthypigste motivationsfaktor er anerkendelse.

Hertzberg placerer løn som en hygiejnefaktor - noget som siden har været stærkt omdiskuteret. Hertzberg siger, at det ikke er lønnen i sig selv, det handler om, når nogen nævner løn som motivationsfaktor - det handler om mere end lønnen og knytter sig til de fem motivationsfaktorer.

Et kig ud over motivations- og ledelsespraksis i danske og udenlandske organisationer viser, at man primært har focus på hygiejnefaktorerne. Bonusordninger, frynsegoder, firma- og personalepolitik m.m. fylder meget i praksis, og Hertzberg minder os om, at det nok er en meget væsentlig og nødvendig del af motivationsopgaven, men at det langtfra er tilstrækkeligt.

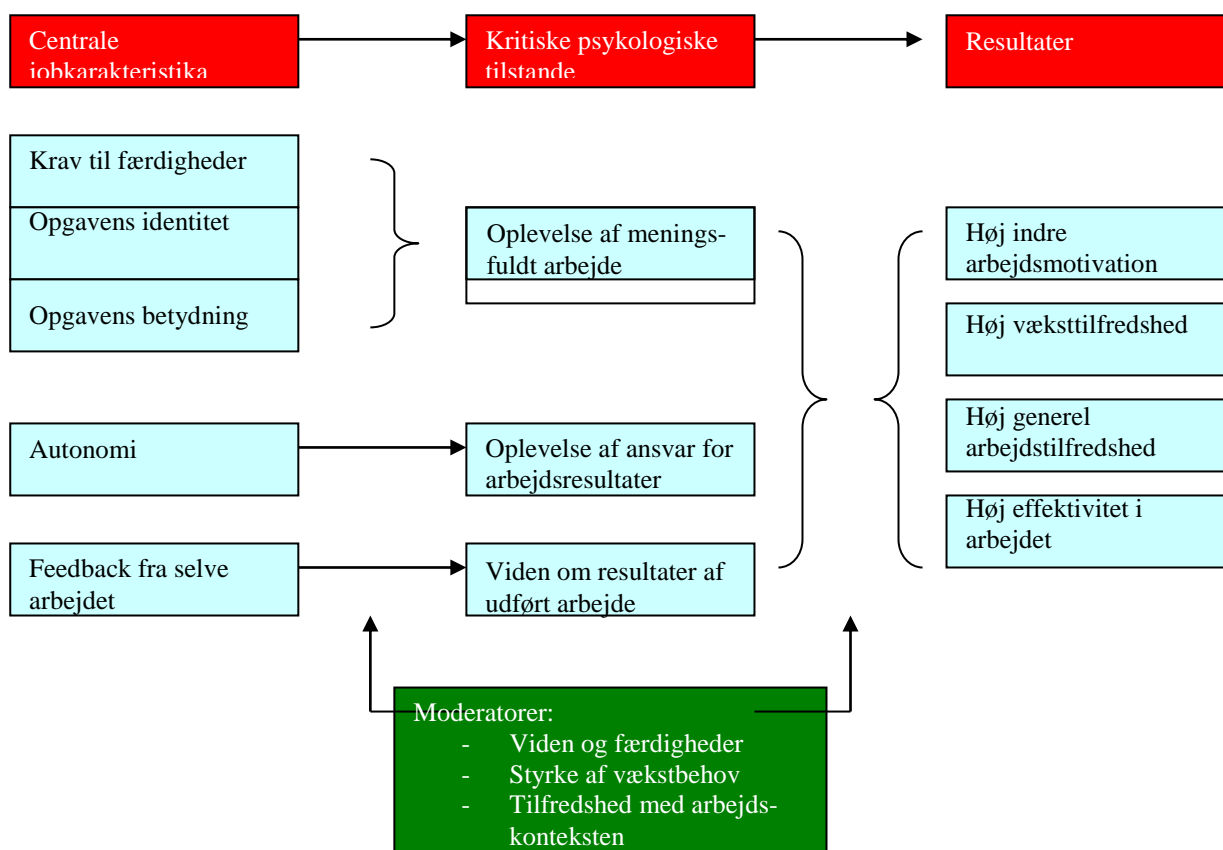
## 7. Hackmann og Oldhams jobdesignteori

I 1980 skrev amerikanerne Richard Hackmann og Greg Oldham bogen: "Hvordan et job skal designes".

Medarbejderens motivation afhænger af, hvor godt et match der er mellem medarbejderen og selve arbejdet. Et godt match betyder, at ledelsen ikke behøver at beskæftige sig meget med at skabe motivation og tilfredshed blandt medarbejderne. Løsningen er derfor, at ledelsen må omstrukturere arbejdet, så der bliver et bedre match mellem medarbejderen og arbejdet.

Ifølge Hackmann og Oldham har den klassiske organisationsteori en blind plet: Den antager, at medarbejderne, hvis de ledes rigtigt, vil arbejde effektivt med forenklede, rutineprægede arbejdsopgaver.

Hackmann & Oldhams samlede jobkarakteristika-model ser sådan ud:



Hackmann og Oldham har selv - og sammen med kollegaer - testet deres teori og fundet empirisk belæg for den. Men andre forskere har kritiseret teorien og Hackmann og Oldhams undersøgelser.

En væsentlig fordel ved H&O's model er, at de gennem moderatorerne tager højde for individuelle forskelle og påpeger, at der kan være en række faktorer, som har betydning for sammenhængen mellem jobkarakteristika (faktorer hos Hertzberg), kritiske psykologiske tilstande (attitude hos Hertzberg) og resultater (effekt hos Hertzberg).

Selvom der er blevet rejst en del kritik af Hackmann & Oldhamms jobkarakteristikmodel, så er modellen et udmærket refleksionsredskab for ledere.

## 8. Kognitive procesteorier

I dette kapitel diskuteres nogle motivationsteorier, som alle har det til fælles, at de er det, man kalder procesteorier. De fokuserer alle på at definere variable, som kan forklare alle mekanismer i motiveret adfærd.

### Retfærdighedsteori (Adams)

Retfærdighedsteorien bygger på fem grundantagelser:

1. Medarbejderne gør deres udbytte af arbejdet op i et nettoresultat
2. Medarbejderne sammenligner deres nettoresultat med andres
3. Hvis man oplever en ulighed, så er det uretfærdigt
4. Jo større oplevet ulighed, jo mere frustreret vil en medarbejder være
5. Jo større frustration, jo mere vil medarbejderen forsøge at genetablere lighed/retfærdighed.

Bemærk, at uretfærdighed er et subjektivt begreb. Retfærdighedsteorien kan være en forklaring på, at man i nogle virksomheder har en politik om, at man ikke må fortælle andre, hvad man tjener i løn.

Folk forholder sig forskelligt til ulighed og uretfærdighed - man taler om forskellige typer:

- De godtgørende, som foretrækker et lavere nettoresultat end andre
- De retfærdighedsfølsomme, som foretrækker samme resultat
- De berettigede, som foretrækker et højere nettoresultat end andre.

Retfærdighedsteorien er ikke en af de mest kendte motivationsteorier, men grundtanken fra retfærdighedsteorien er ikke svær at genfinde i praksis.

### Forventningsteori

Forventningsteorien er stort set synonym med ét navn, nemlig Victor H. Vroom:

$$\text{Valens} \times \text{forventning} = \text{Motivation}$$

Individets motivation er et produkt af individets præference for et bestemt resultat og individets forventning om, at en bestemt handling fører til et bestemt resultat.

Porter & Lawler har bygget videre på Vrooms forventningsteori. Deres ser sådan ud:

$$I \implies P \\ (P \implies B) V$$

Der er 2 forventninger: Den første handler om, hvorvidt en indsats (I) nu også vil medføre en præstation (P). Hvis jeg kaster mig over min punkterede cykel, vil det så lykkes mig at få den lappet? Den næste forventning handler om, hvorvidt præstationen (P) vil medføre en belønning (B), som har værdi (V) for mig. Altså: Når cyklen er lappet vil kæresten så sige: "Fint, det kan vi så selv klare fremover". Eller vil hun falde mig om halsen og sige: "Du fortjener en fisketur i eftermiddag".

Forvetningsteorien har været udsat for en del kritik. Den hyppigste er, at teorien er baseret på ikke særlig realistiske forventninger om en rationel aktør.

### Målsætningsteori

Målsætningsteorien - formuleret af Latham & Locke - er et eksempel på en procesorienteret motivations-teori, som både har nydt anerkendelse i teori og praksis. Grundtanken er, at forudsat at individet har den fornødne viden og kompetence, er der et lineært forhold mellem den grad af målsværhed, individet er villig til at forpligte sig til at nå, og individets arbejdspræstation.

Mål giver individet en følelse af et formål, som forstærker vedkommendes mentale focus på opgaven og genererer en følelse af selvtilfredshed, motivation og mening. Målsætning er en proces, som skaber diskrepans mellem den nuværende præstation og det, som kræves, for at nå det fremtidige præstationsniveau.

Mål virker bedst, når de er klare, konkrete og specifikke.

Det er nødvendigt med en målforpligtelse, og det er nødvendigt at overvinde modstand. Modstand kan fx opstå, hvis medarbejderne ikke opfatter målene som realistiske eller de ikke kan se nogen personlig gevinst ved at nå dem. Derfor beskæftiger Latham og Locke sig meget med, hvordan man kan overvinde modstand og sikre en tilstrækkelig målforpligtelse blandt medarbejderne.

Alligevel er der stadig brug for en række støtteelementer: Feedback er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning. Desuden skal de nødvendige ressourcer være tilstede.

Målsætningsteorien ligger til grund for en af de mest populære ledelsesteorier gennem tiderne, nemlig: "Management by Objectives". MBO har opnået en stor popularitet i både den private og den offentlige sektor og er også blevet flittigt brugt inden for fx sportsverdenen. Populariteten kan ikke mindst tilskrives Peter Druckers bøger. Ironisk nok er Drucker måske samtidig den, der forholder sig mest kritisk til målstyring ved at påpege, at målstyring er effektiv, når man kender målene - men i 90% af tiden er målene netop ukendte.

## DEL 3: MOTIVATION I VOR TID

### 9. Motivation af højtspecialiserede medarbejdere

De fleste klassiske motivationsteorier er enten helt eller delvist baseret på en industrimedarbejdertype. Hertzberg baserede dog en stor del af sin motivationsteori på studier af økonomimedarbejdere og ingeniører. Og i vort videnssamfund er interessen for en ny medarbejdertype taget til: Den fagprofessionelle, primadonnaen, vidensarbejderen, den kreative klasse. Fælles for dem er, at de er højtspecialiserede inden for deres fag, og at de i en eller anden grad arbejder kreativt.

I professionsteorien defineres fagprofessionelle på baggrund af

- En lang, formel uddannelse inden for et (ofte akademisk) fag
- Stærke professionelle normer og værdier (stærkere tilknytning til professionen end til virksomheden)
- Specialiststatus
- Autonomi i arbejdet
- Kald eller service-orientering (man arbejder ikke for egen vindings skyld)
- At man bekender sig til et højere ikke-kommercielt formål.

Det billede, der tegnes af de fagprofessionelles motivation er dog meget forskelligt afhængigt af, hvilket professionsteoretisk perspektiv, man anlægger. På den ene side er fagprofessionelle drevet af et kald - man tjener et højere formål og handler til klientens bedste. På den anden side kan fagprofessionelle være motiveret af et magt- og prestigebehov og et ønske om at tilkæmpe sig flest mulige ressourcer.

Christensen siger at videnarbejderen er motiveret af TURPAS (Tilhørsforhold, Udfordrende opgaver, Rime-lighed, Præstation, Autonomi og Selvrealisering).

Larsen siger om de unge vidensarbejdere, at lønnen ikke i sig selv er motiverende, men hvis virksomheden tjener på det udførte arbejde, så skal den, der udfører arbejdet, også belønnes. For nogle er socialt tilhørsforhold vigtigere end karakteren af arbejdsopgaverne. Og så siger en del, at indholdet i arbejdet betyder meget for de unge vidensarbejdere. For en del af dem er det vigtigt, at arbejdet har et højere formål, fx et ideologisk eller samfundsmæssigt sigte og at det er vigtigt, at man gør en forskel med sit arbejde.

### Motivation af primadonnaer

Inden for både den danske og den amerikanske ledelseslitteratur er begrebet "primadonna" i de senere år blevet mere og mere brugt som betegnelse for den højtspecialiserede kreative medarbejder.

Primadonnaen	Præstationstripperen	Pragmatikeren	Lønmodtageren
Styret af et kald + ønske om at gøre en forskel.	Ekstrovert: Styret af den udadvendte præstation, af anerkendelse og af karrieremæssig succes.	Har et pragmatisk forhold til arbejdet.	Arbejdet er kilde til resourcer, som kan anvendes til at søge tilfredshed uden for arbejdet.
Styret af ekstremt stærke værdier og idealer.	Introvert: Styret af den indadvendte præstation som "bjergbestigeren"	Prioriterer ud fra og tænker i work-life-balance.	Tænker i bidragsbelønnings-balance.
Den udadrettede anerkendelse er ikke i sig selv motiverende, men bruges til at give arbejdet mening	Vil nok tilslutte sig professionens værdier som skueværdier, men de egentlig styrende værdier knytter sig til egen præstation.	Arbejdet er ikke den primære kilde til tilfredshed og identitet.	Tilslutter sig kun professionens værdier, hvis det er til personlig fordel og uden omkostninger.
Arbejdet er en primær kilde til tilfredshed og identitet.		Deler professionens værdier, men er ikke villig til at bringe store ofre.	Bliver af primadonnaen betegnet som en kætter.

Stor villighed til at bringe ofre



Lille villighed til at bringe ofre

Arketyperne er ikke statiske. Medarbejdere kan sagtens rykke rundt i de forskellige kategorier: Primadonna-skuespilleren kan bevidst lave reklamer for at tjene gode penge, som kan sætte vedkommende fri til at være primadonna og søge sit kald på andre tidspunkter. Mere problematisk er det, hvis medarbejderen ufrivilligt - og ofte ubevidst - rokerer rundt mellem arketyperne.

Frustrationsregression dækker over, at en medarbejder ikke har udsigt til at få dækket et behov på et givent niveau, og derfor regredierer og begynder at dække behov på lavere niveauer. Den ægte primadonna, der er regredieret til pragmatiker eller lønmodtager, kan måske fokusere overdrevent på løntillæg, kontorindretning eller andet, der næppe normalt er motiverende for en primadonna.

Det er vigtigt at skelne meget nøje mellem, hvad en medarbejder er "af natur", dvs. hvilken motivationsprofil en medarbejder grundlæggende har - og hvilken arketype medarbejderen er regredieret til.

Motivation er ikke kun en drivkraft, men i lige så høj grad en tilstand. Motivation som tilstand er altså den ultimative drivkraft.

Det er karakteristisk for primadonnaen, at vedkommende har et værdisæt og nogle eksistentielle motivationsfaktorer, der fungerer som rettesnor i arbejdet og som en grundlæggende drivkraft. Lederen kan ikke motivere - men kan skabe nogle rammer og arbejdsvilkår, der øger sandsynligheden for, at de eksistentielle motivationsfaktorer og de arbejdsmæssige forhold så at sige materialiseres.

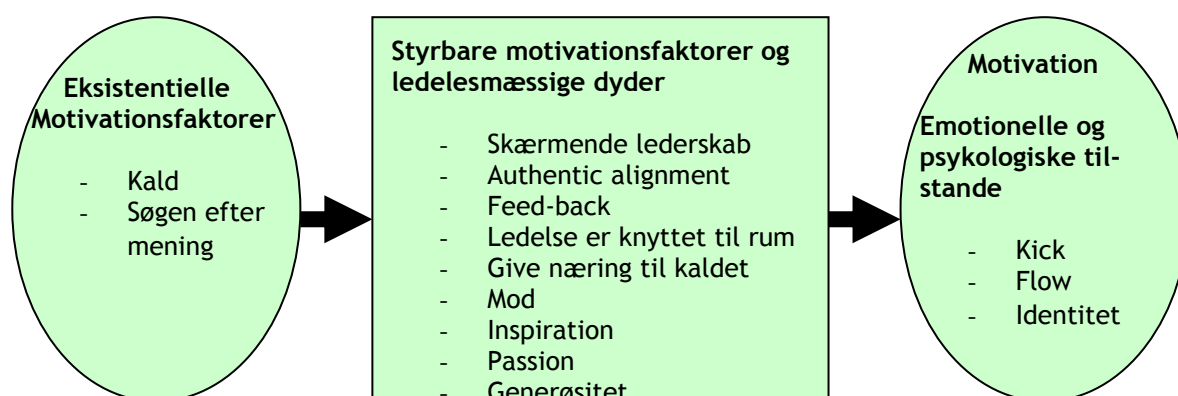
De eksistentielle motivationsfaktorer handler om:

- Kald = følelsen af at tjene et højere formål, at søge efter mening. Kaldet knytter sig til det introverterede arbejde, idet det introverterede arbejde udføres for arbejdets egen skyld og ikke som et middel til at opnå fordele og goder. Primadonnaen er ikke nødvendigvis arbejdsnarkoman, men arbejdet er en primær kilde til tilfredshed, livsglæde, identitetsfølelse og søgen efter mening. Kaldet er en eksistentiel motivationsfaktor hos primadonnaen. Det er ikke noget, lederen kan skabe.
- Søgen efter mening. Det er gennem engagementet, at man kan finde mening med livet.

Motivation som tilstand handler om 3 ting, nemlig

- Kick. Kicket hænger stort set altid sammen med, at man oplever en særlig kontakt med dem, man tjener, fordi ens arbejde giver mening for dem. Men kick'et er desværre som regel forholdsvis sjældent, så derfor må der være noget andet, der driver primadonnaerne til daglig - mens de søger kick'et.
- Flow. Når man er allermest engageret og når man glemmer tid og sted og kun koncentrerer sig om arbejdsopgaven, så opnår man den særlige tilstand, som Csikszentmihalyi kalder for "flow". For at komme i flow, så er det nødvendigt, at man træder ud af sin komfort-zone. Det medfører ofte frustrationer - såkaldte flow-frustrationer. Flow er - ligesom kick'et - ikke noget, lederen kan give medarbejderen i motivationsmæssigt øjemed. Flow er noget, man må dyrke, opsøge og værne om.
- Identitet. For primadonnaen smelter de arbejdsmæssige og de personlige værdier sammen, og arbejdet bliver en primær kilde til identitetsskabelse. Ofte vil primadonnaen føle, at administration og økonomistyring og andre managementbegreber får forrang - og det kan være stærkt demotiverende for primadonnaen.

Primadonnaens samlede motivationsmodel:



Lederen kan øge (og mindske) sandsynligheden for, at de motivationsmæssige tilstande opnås. Det kan lederen gøre på flere måder:

- Skærmende lederskab. Det handler primært om, at ledelsen skærmer primadonnaerne for managementretorik og i stedet taler om fag.
- Authentic alignment. Fagprofessionelle er glædest og mest motiverede, når der er overensstemmelse mellem (1) deres egne værdier/idealer, (2) samfundets forventning til det arbejde, professionen skal udføre og (3) de praktiske rammer for arbejdet. Og her er det på (2) og (3) at man som leder kan agere.
- Feed-back. Primadonnaen er har primært brug for to former for feed-back: (1) positiv feed-back og (2) kritisk feed-back. De accepterer kun ros for den ekstraordinære indsats. Til gengæld tager de gerne mod ros fra personer, de ser op til og respekterer. Primadonnaen har også brug for kritisk feed-back i det daglige arbejde - det er med til at udfordre og udvikle primadonnaen.
- Ledelsesmæssige dyder. Lederskabet af primadonnaer er ikke et spørgsmål om ledelsesstil, men om et lederskab, der er baseret på nogle centrale ledelsesmæssige dyder:
  - o at give næring til medarbejdernes kald
  - o mod (til at træde ud af sin egen komfort-zone) og på den måde gå foran og vise vej
  - o inspiration
  - o passion

- generøsitet (fx ved at tænke højt om problemstillinger og inddrage medarbejderne). Generøsitet handler dog ikke kun om at give. Det handler i lige så høj grad om at modtage. Bliver der ikke taget imod den ekstraordinære indsats (fx med en ægte tak), så vil en del primadonnaer regrediere og holde op med at give og med at yde noget ekstraordinært.

## 10. Motivation i dag - nye strømninger

Der er som tidligere nævnt ikke sket den store udvikling inden for motivationsteorien siden 1980'erne. Men interessen for motivation har været stor.

Hvad er det for strømninger, der tegner sig i den øgede interesse for motivation i praksis?

Den første og tydeligste tendens er, at motivation ikke længere er ledelsens anliggende, men i høj grad medarbejderens og dermed individets anliggende. Som eksempler herpå kan nævnes:

- FISH-filosofien fra Pike Place Fisk Market i Seattle, hvor du med din egen attitude bestemmer hvor god en dag skal være for dig selv, dine kunder og dine kolleger
- Spencer Johnsons "Who moved my cheese", der handler om at man selv vælger sin attitude i forhold til forandringer
- Stephen Coveys "7 gode vaner", som er en opskrift på det gode liv
- Positiv psykologi (med bl.a. Mihaly Csikszentmihalyi), som gør individet ansvarlig for sin egen lykke: Du vælger selv din attitude. Du vælger selv, hvordan du vil reagere. Du er ansvarlig for din egen lykke.

En anden tendens er et markant focus på den nye generation - Y-generationen, der bliver beskrevet som forkælede og egocentrerede. Nogle argumenterer for, at de næsten ingen motivationsfaktorer har, fordi de tager alting for givet og bliver utilfredse over fraværet af så mange faktorer, at næsten alt fungerer som hygiejnefaktorer for dem. Omvendt så taler man om, at generation Y ikke kun er individualister men også kollektivist. Og nogle taler endda om, at generation X's narcissistiske tendenser vil blive afløst af en altruisme hos generation Y.

En tredje tendens kobler motivation og stress. Stress i arbejdslivet er i focus som aldrig før. Stress kædes sammen med mistro og demotivation. Work-life-balance er blevet svaret på stress-problemet, men en vigtig kilde til forståelse og håndtering af stress ligger i en forståelse af forskellige medarbejdertypers motivationsprofil.

Motivationsopgaven er ikke nem. Men den er vigtig - og måske vigtigere end noget andet.

## DEL 4: MOTIVATION I PRAKSIS

### 11. Motivation i praksis - 4 cases

#### Coca-Cola Nordic og fleksible lønpakker

Blandt de første virksomheder i Danmark til at introducere fleksible lønpakker var Oracle og Lego. I 2002 indførte Coca-Cola et omfattende incitamentsystem: "My choice".

De fleksible lønpakker skaber en attraktiv arbejdsplads for alle, fordi man tilpasser sig den enkelte medarbejders aktuelle behov.

Både retfærdighedsteorien og forventningsteorien har spillet en rolle i opbygningen af de fleksible lønpakker, og man hjælper medarbejderne med at styrke deres tro på en sammenhæng mellem handling og resultat, sådan at deres forventninger bliver stærke.

Hertzberg siger dog, at det er en dyr løsning. Fleksible lønpakker kan formentlig i en kortere periode virke motiverende og skabe loyalitet over for virksomheden, men de kan næppe bruges til at stimulere de indre motivationsfaktorer.

### Motivation i det offentlige

Flere kommuner har dog taget initiativ til at introducere fleksible lønpakker for deres ansatte. Det kan måske være med til at de offentligt ansatte (i overensstemmelse med retfærdighedsteorien) ikke føler sig ringere stillet end de privatansatte, og på den måde kan man måske undgå noget demotivation?

### SAS Institute - verdens bedste arbejdsplads?

Softwarefirmaet SAS Institute blev stiftet i 1976. Man startede med at dele gratis M&M's ud til de ca. 5.000 ansatte hver onsdag, og siden er det blevet til et overflødighedshorn af medarbejdergoder, som virksomheden nu er både berømt og berygtet for.

Virksomheden gør en dyd ud af at gøre det så let som muligt for deres medarbejdere (daginstitutioner, skole, restauranter, bilværksted, healtcare m.m.m.. Lønnen er til gengæld meget normal og følger gennemsnittet for branchen.

Den overordnede filosofi er, at hvis virksomheden behandler de ansatte, som om de gør en forskel for virksomheden, så vil de også gøre en forskel for virksomheden.

Det er nærliggende at konkludere, at SAS Institute overvejende satser på ydre motivationsfaktorer. Men sådan fungerer det ikke hos SAS Institute. Her har de ydre motivationsfaktorer en anden funktion: De bruges til at skabe plads til de indre motivationsfaktorer.

Hos SAS Institute er der plads til både primadonnaer, præstationstrippere, pragmatikere og lønmodtagere.

Ledernes opgave er

- at hjælpe medarbejderne med at finde deres egne niches og konstant sørge for intellektuel stimulering af dem
- at fjerne alle distraktioner og forhindringer for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde så godt som muligt
- at skabe et kreativt miljø
- at skabe en tæt forbindelse mellem medarbejdere og kunder, fordi medarbejderne motiveres af at høre, hvilke behov kunderne har.

SAS Institute er dermed et godt - og unikt - eksempel på, hvordan man kan kombinere teori X-gimmicks med en Y-holdning.

### Zentropa

Zentropa er noget for sig selv. Men på nogle områder harmonerer virksomheden fint med de nyere motivationsteorier, der netop fokuserer på "primadonna-medarbejdere".

Zentropa er blevet skældt ud for at udnytte medarbejderne ved at få dem til at arbejde gratis og fordi chefen fyrer de ansatte pr. mail, hvis de ikke har tjent nok ind til firmaet.

Men det er også en organisation, hvor der ikke er fastsatte mødetidspunkter, og hvor direktøren opfordrer medarbejderne til at holde fri, når de har lyst. Selv møder direktøren ca. kl. 10 og går hjem ca. kl. 15.

Hvis man vil ansættes som jurist eller økonom hos Zentropa, så skal man kunne spille på et instrument. Tankegangen er, at man ikke kan være jurist, musiker og røvhul på én gang. Fredag morgen akkompagnerer DJØF-orkestret medarbejderne til morgensang for samtlige ansatte.

Ledelsesstilen handler bl.a. om at få de kreative medarbejdere ud af deres komfort-zone.