



# Indhold

<b>Forord</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>DEL 1: PERSPEKTIV</b>	
<b>1. Introduktion til motivation</b> . . . . .	<b>15</b>
Hvad er motivation? . . . . .	15
Bogens disposition . . . . .	20
<b>2. Motivationsteori og psykologi i et historisk perspektiv</b> . . . . .	<b>24</b>
Behaviorisme . . . . .	25
Kognitivisme . . . . .	30
Den humanistiske psykologi . . . . .	35
Eksistenspsykologi . . . . .	38
<b>3. Klassiske motivationsundersøgelser</b> . . . . .	<b>42</b>
Scientific Management. . . . .	43
Hawthorne-eksperimenterne . . . . .	52
The Affluent Worker. . . . .	61
<b>DEL 2: KLASSISKE MOTIVATIONSTEORIER</b>	
<b>4. Maslows behovsteori</b> . . . . .	<b>67</b>
Maslows livsmission: den humanistiske psykologi. . . . .	68
Behovshierarkiteorien . . . . .	71
På vej mod en værens-psykologi. . . . .	80
Empirisk grundlag . . . . .	83
Det selvaktualiserende menneske . . . . .	85
Maslow i praksis . . . . .	95
<b>INDHOLD</b>	<b>5</b>



<b>5. Behovsteorier</b> . . . . .	<b>99</b>
Clayton Paul Alderfer . . . . .	99
Douglas McGregor. . . . .	106
McClellands behovsteori . . . . .	114
<b>6. Herzbergs to-faktor-teori</b> . . . . .	<b>121</b>
Nøglen i Dachau . . . . .	121
KITA . . . . .	122
Herzbergs metode . . . . .	124
F-A-E-modellen . . . . .	127
To-faktor-teorien . . . . .	135
Herzberg i praksis . . . . .	144
<b>7. Hackman og Oldhams jobdesignteori</b> . . . . .	<b>146</b>
Arbejdsmoralkrise eller ej? . . . . .	147
Et opgør med den klassiske organisationsteori . . . . .	148
Jobkarakteristika-modellen. . . . .	152
<b>8. Kognitive procesteorier</b> . . . . .	<b>164</b>
Retfærdighedsteori . . . . .	164
Forventningsteori . . . . .	168
Målsætningsteori . . . . .	175
<b>DEL 3: MOTIVATION I VOR TID</b>	
<b>9. Motivation af højtspécialiserede medarbejdere</b> . . . . .	<b>187</b>
Professionsteori . . . . .	188
Den kreative klasse . . . . .	190
Videnarbejderen . . . . .	191
Motivation af „primadonnaer“ . . . . .	195
<b>10. Motivation i dag – nye strømninger</b> . . . . .	<b>216</b>
Motivation som medarbejderens eget ansvar . . . . .	217
Motivation af „what’s in it for me“-generationen . . . . .	220
Motivation og stress . . . . .	222



#### DEL 4: MOTIVATION I PRAKSIS

<b>11. Motivation i praksis – 4 cases</b> . . . . .	<b>227</b>
Coca-Cola Nordic og fleksible lønpakker . . . . .	227
Motivation i den offentlige sektor . . . . .	231
SAS Institute – verdens bedste arbejdsplads? . . . . .	233
Zentropa . . . . .	239
<b>12. Metodiske refleksioner</b> . . . . .	<b>246</b>
Generelle metodiske problemstillinger . . . . .	247
Tolkningsmæssige faldgruber. . . . .	248
Motivationsteoretikernes metode . . . . .	252
<b>Referencer</b> . . . . .	<b>261</b>
<b>Register</b> . . . . .	<b>268</b>



## Forord

Når man læser bøger, kapitler og artikler, der handler om motivation, vil forfatteren ofte forklare læseren, at ordet motivation stammer fra det latinske movere, som betyder at bevæge eller at flytte. Det kan hurtigt blive en lidt flad definition af, hvad motivation er, men samtidig er det en uomtvistelig sandhed, at motivation bevæger.

At bevæge eller at flytte er også motivet for at skrive denne bog.

For det første er det mit håb at flytte folks fordomme om de klassiske motivationsteorier. Bogen udspringer på den måde af en stadig stigende irritation over, at mange af de klassiske motivationsteorier kritiseres for at være alt for forsimplede, forældede og nogle gange grænsende til det tåbelige og baseret på et forkvaklet menneskesyn – samtidig med at de fremstillinger, der gives af de klassiske motivationsteorier, ofte er meget forenkledede og også nogle gange misforståede, fordi teoriernes nuancer slet ikke kommer til udfoldelse. Det er på høje tid at støve de gamle mestre af og give et dybere indblik i deres teorier og tanker, og mit håb er, at læseren vil se, hvor meget disse teorier har at bidrage med på nutidens arbejdsmarked.

For det andet er det mit håb, at bogen vil bidrage til at klæde kommende og nuværende ledere bedre på ved dels at give et indblik i motivationsteoriernes mange pointer, dels at skabe refleksion over, hvordan mange af de tiltag, man i dag implementerer i organisationer, påvirker medarbejdernes motivation. I den akademiske verden er der en tendens til at fnyse lidt ad de klassiske motivationsteorier, men i praksis har motivation af medarbejderne været en vedvarende og væsentlig del af ledelsesopgaven. De færreste vil argumentere for, at det er muligt for organisationer at



nå det bedst mulige resultat med eller på trods af demotiverede medarbejdere.

Jeg har selv i flere år forsket i motivation, og jeg har flere gange observeret, hvor afgørende arbejdslivet er for et menneskes hele liv. Ledere har et næsten umenneskeligt stort ansvar for de mennesker, de er ledere for. Motivationsteorierne giver en dybere indsigt i den viden, som igennem næsten 100 år er opsamlet om medarbejders adfærd og motivation, og på den måde kan de klassiske motivationsteorier fungere som en inspirerende ramme for refleksion og dermed som en vigtig trædesten til et bedre arbejdsmarked, et bedre samfund og en højere livskvalitet. Det er det, ledere med deres tanker og handlinger dagligt er med til at påvirke på godt og ondt.

Bogen har karakter af at være en lærebog, og dens primære målgruppe er studerende på bachelor-, diplom- og masteruddannelser – uddannelser, som udklækker eller efteruddanner ledere. Men jeg har gjort mit yderste for, at bogen også kan læses med interesse og udbytte af ledere, som ikke indgår i uddannelsesforløb, men som tager opgaven med og ansvaret for at motivere og lede alvorligt.

Der findes også en anden forståelse af ordet motivation. Motivation er ikke bare det, der sker, når en leder forsøger at bevæge eller flytte en medarbejder. Motivation er også det, der sker, når man selv bliver bevæget. Og bogen her udspringer også af de afgørende øjeblikke, hvor jeg selv er blevet bevæget. Jeg vil give to eksempler:

Når jeg holder foredrag, fortæller jeg tit en historie fra et af mine første forskningsprojekter, som fandt sted på Rigshospitalet. Her mødte jeg en professor, som havde svært ved at skjule sin arrogance over for den del af personalet, der i hans optik opførte sig som rene lønmodtagere. Dem, der f.eks. ville have løntillæg for at overvære en operation, i stedet for med glæde at tage imod tilbuddet, så de fik indblik i, hvad der var sket med patienten, inden de varetog plejen og behandlingen på sengeafsnittet og på ambulatoriet. Her oplevede jeg for første gang til fulde den motivation, der udspringer af at bekende sig til et højere formål – og en anden type motivation (i dette tilfælde hos „lønmodtagerne“), der har et helt andet udspring. Denne professor føler jeg en stadig dybere



taknemmelighed over for. Her mødte jeg motivationens inderste væsen, for under arrogancen lå der et stort kald og en stor veneration over for patienterne. En forpligtelse til at gøre det bedst mulige over for patienterne og en stor dedikation til faget. Når jeg her flere år senere genlæser Maslows teorier, er det professoren, der først dukker op som et eksempel på det selv-aktualiserende menneske – et menneske med en mission og en stærk indre motivation, der ikke kan skabes udefra, men som har en stærk ydre kraft, og som bevæger dem, der vil bevæges.

Igennem de seneste tre år har jeg tilbragt det meste af min tid på Det Kongelige Teater i forbindelse med mit forskningsprojekt, som har til formål at udvikle ny motivations- og ledelsesteori, som fokuserer særligt på de højt specialiserede kreative medarbejdere. Skuespillet holdt deres årlige seminar for alle medarbejdere over to dage i august måned 2007 på et conferencecenter i Nordsjælland. På andendagen kom den daværende balletmester Frank Andersen for at fortælle om, hvad de egentlig gik og lavede i balletten. Den oplevelse står for altid prentet i mit sind. Efter en levende beskrivelse af, hvordan August Bournonville fik inspirationen til nogle af sine balletter, sluttede Frank Andersen af med at læse August Bournonvilles „Choreographisk Troesbekjendelse“ højt. Den lyder således:

*Dandsen er en Kunst, fordi den forudsætter Kald, Kundskab og Færdighed. Den er en skøn Kunst, fordi den stræber efter Idealet, ikke alene i plastisk, men i dyrisk og dramatisk Henseende. Den Skjønhed, som Dandsen bør hige efter, er ikke betinget af Smag og Behag, men grundet paa det Naturliges uforanderlige Love. Mimiken omfatter alle sjælelige Bevægelser; Dandsen derimod er væsentlig et Udtryk for Glæden, en Trang til at følge Musikens Rhythmer. Det er Kunstens og navnlig Theaterets Mission at skærpe Tanken, løfte Sindet og forfriske Sandserne. Dandsen bør altsaa frem for Alt vogte sig for at smigre et blaseret Publicums Forkjærlighed for Indtryk, der ere fremmede for den sande Kunst. Munterhed er en kraft, Beruusning er en Svækkelse. Det Skjønne beholder stedse Nyhedens Friskhed, det Forbausende trætter i Længden. Dandsen kan ved Musikens*



Hjælp hæve sig til *Poesie*, men ogsaa ved et Overmaal af Gymnastik nedsynke til *Gjøgleri*; det saakaldte *Vanskelige* har utallige Adepter, hvorimod det tilsyneladende *Lette* kun opnaaes af nogle faa Udvalgte. Høidepunktet af Kunstfærdighed er at dølgje Mekanismen og Anstrengelsen ved *harmonisk Ro*. *Maneer* er ikke *Character*, og *Affectationen* er *Gratiens* afgjorte Fjende. Enhver Dandser bør betragte sin møisommelige Kunst som et led i Skjønhedskjæden, som en nyttig Prydelse for Scenen, og denne igjen som et betydningsfuldt Moment i Nationernes aandige Udvikling (Nørlyng, 2005).

Her stod én balletmester, fuld af kærlighed til sit arbejde, fuld af *motivation*, og læste højt af en anden balletmesters ord, lige så fulde af kærlighed til arbejdet, lige så fulde af motivation. Ordene – fra begge balletmestre – var fortættede beskrivelser af, hvad motivation fører med sig af glæde, pligt, værdier og kraft. Det var ord, der bevægede de tilstedeværende, og det var et øjeblik, som satte begrebet motivation i relief.

Motivation bevæger!

Helle Hedegaard Hein,  
Rønnede, februar 2009