

2. udgave

# MOTIVATION

Motivationsteori og praktisk anvendelse

HELLE HEDEGAARD HEIN

HANS REITZELS FORLAG

**Motivation**  
*Motivationsteori og  
praktisk anvendelse*



Helle Hedegaard Hein

# Motivation

*Motivationsteori og  
praktisk anvendelse*

Hans Reitzels Forlag

## **Motivation**

Motivationsteori og praktisk anvendelse

2. i-bogsudgave

© forfatteren og Hans Reitzels Forlag 2019

ISBN: 978-87-412-7396-9

Forlagsredaktion: Henning Persson Manuskriptredaktion:

Daniel Robert Andersen

Omslag: Harvey Macaulay – Imperiet

Grafisk tilrettelæggelse og sats: LYMI DTP-Service

Sat med Swift Light og ITC Stone Sans

Trykt udgave:

2. udgave, 1. oplag

Tryk: Livonia Print

Printed in Latvia 2019

ISBN: 978-87-412-7392-1

Brugen og indholdet af abonnementet på denne i-bog er underlagt almindelige danske bestemmelser om ophavsret.

Materialet må ikke kopieres eller distribueres.

Print og fotokopier er belagt med Copydanvederlag.



Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag.

Tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på [hansreitzel.dk](http://hansreitzel.dk)

# Indhold

Forord .....	9
Forord til 2. udgave .....	13
<b>DEL 1: PERSPEKTIV .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Introduktion til motivation .....</b>	<b>17</b>
Hvad er motivation? .....	18
Bogens disposition .....	21
<b>2. Motivationsteori og adfærdspsykologi i et historisk         perspektiv .....</b>	<b>25</b>
Behaviorisme .....	26
Kognitivismen .....	33
Den humanistiske psykologi .....	39
Eksistenspsykologi .....	41
<b>3. Klassiske motivationsundersøgelser .....</b>	<b>46</b>
Scientific Management .....	47
Hawthorne-eksperimenterne .....	56
The Affluent Worker .....	65
<b>DEL 2: KLASSISKE MOTIVATIONSTEORIER .....</b>	<b>69</b>
<b>4. Maslows teori om menneskets motivation .....</b>	<b>71</b>
Maslows livsmission: den humanistiske psykologi .....	72
Behovshierarkiteorien .....	76

På vej mod en værens-psykologi .....	85
Empirisk grundlag .....	88
Det selvaktualiserende menneske .....	91
Maslow i praksis .....	100
<b>5. Behovsteorier .....</b>	<b>105</b>
Clayton Paul Alderfer .....	105
Douglas McGregor .....	112
David C. McClelland .....	120
<b>6. Herzbergs to-faktor-teori .....</b>	<b>127</b>
Nøglen i Dachau .....	127
KITA .....	128
Herzbergs metode .....	130
F-A-E-modellen .....	133
To-faktor-teorien .....	141
Herzberg i praksis .....	150
<b>7. Hackman og Oldhams jobdesign-teori .....</b>	<b>152</b>
Arbejdsmoralkrise eller ej? .....	153
Et opgør med den klassiske organisationsteori .....	154
Jobkarakteristika-modellen .....	158
<b>8. Kognitive procesteorier .....</b>	<b>170</b>
Tesen om kognitiv dissonans og det ligevægtssøgende menneske .....	171
Retfærdighedsteori .....	173
Forventningsteori .....	176
Målsætningsteori .....	183
<b>DEL 3: MOTIVATION I VOR TID .....</b>	<b>193</b>
<b>9. Selvbestemmelsesteorien .....</b>	<b>195</b>
Indre og ydre motivation .....	196
Tre centrale behov .....	199
Autonom vs. kontrolleret motivation .....	202
Fem former for regulering .....	203

Implikationer for ledelse .....	207
En teori går viralt .....	209
<b>10. Arketypeteorien .....</b>	<b>211</b>
Arketypeteorien tilblivelse .....	212
Arketypemodellen .....	213
Spændingssøgende vs. ligevægtssøgende arketyper .....	224
Mestringsflow vs. spændingsflow .....	226
<b>11. Motivation i det moderne arbejdsliv .....</b>	<b>230</b>
Motivation som medarbejderens eget ansvar .....	230
Motivation og stress .....	234
Motivation som social konstruktion .....	237
<b>DEL 4: MOTIVATION I PRAKSIS .....</b>	<b>241</b>
<b>12. Metodiske refleksioner .....</b>	<b>243</b>
Generelle metodiske problemstillinger .....	244
Tolkningsmæssige faldgruber .....	246
Motivationsteoretikernes metode .....	250
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>261</b>
<b>Register .....</b>	<b>267</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. Motivationsteoriene 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 selvaktualiserende 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 højtspecialiserede 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 dølge 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

# Forord til 2. udgave

Motivationsteorifeltet er ikke det hurtigst udviklende teorifelt. Det gik af mode at beskæftige sig med motivation i 1980'erne, så 1. udgave fra 2009 gav i mange år et fint overblik over de væsentligste motivationsteorier. En enkelt teori var dog ikke medtaget, nemlig selvbestemmelsesteorien. Jeg fravalgte den til 1. udgave, fordi den stadig ikke havde så stor udbredelse i Danmark, og fordi jeg var usikker på, om den for alvor ville manifestere sig som en af de uomgængelige motivationsteorier. I dag kan man ryste på hovedet ad den tvivl, for selvbestemmelsesteorien er en af de mest populære og udbredte motivationsteorier og også én af de teorier, jeg personligt finder mest inspiration i.

Siden 2009 er mit eget arbejde med de fire arketyper også blevet udviklet gevaldigt, og selv om det altid er med en stor portion ydmyghed og tvivl, at man inkluderer sit eget arbejde i en bog, der tæller store klassikere, har jeg valgt at gøre det i håbet om at vise, hvordan de klassiske motivationsteorier stadig har relevans i dag. Arketypeteorien står på skuldrene af alle de klassiske motivations-teorier, og jeg har i mit eget arbejde på forskellig vis været inspireret af mange af de teorier, der indgår i denne bog. På den måde kan arketypeteorien i mangt og meget ses som en samling og ordning af de klassiske motivationsteorier, hvor det dog påpeges, at nogle teorier passer bedre til visse typer af mennesker, mens andre teorier er mere velegnede til andre typer af mennesker. Mit håb er derfor, at mit eget arbejde ses i et større perspektiv, hvor læseren indtænker alle de klassiske motivationsteorier og forstår, at langt de fleste af dem stadig i dag har en stor relevans i forhold til motivation i praksis.

En væsentlig ændring ift. 1. udgave er, at jeg har fjernet et af

snit med cases, hvor det blev illustreret, hvordan forskellige typer af arbejdspladser arbejder med motivation i praksis. Afsnittet er fjernet i erkendelse af, at de anvendte cases i dag enten er forældede eller moralsk anstødelige (i tilfældet Peter Aalbæk Jensen og Zentropa), og det samme vil formentlig være tilfældet om tre-fire år, hvis nye cases inkluderes. Derfor har jeg i stedet tegnet flere perspektiver op ift. nye strømninger og motivation i dag, som forhåbentlig kan give læseren inspiration til arbejdet med motivation i praksis.

Jeg har altid en fest, når jeg skriver bøger, og det er lærerigt og inspirerende at dykke ned i gamle og nye klassikere og forsøge at formidle dem, sådan at de fremstår relevante for praksis. Det er i sig selv motiverende. Siden 1. udgave fra 2009 er der dog også sket en væsentlig ændring i udviklingen af de sociale medier, og jeg har haft talrige diskussioner på Facebook og LinkedIn om motivation og motivationsteorier. Det er både motiverende og inspirerende at engagere sig i disse diskussioner, og derfor skal der lyde en stor tak til alle, der har bidraget til disse diskussioner og på den måde også bidraget til denne 2. udgave.

Selv om motivationsteorierne gik af mode i en årrække, er det med stor glæde, at jeg kan konstatere, at motivation i dag er et emne, der ligger mange på sinde. Vi interesserer os for egen og andres motivation både på og uden for arbejdet. Motivation er et helt centralt nøgleelement og ikke bare ift. produktivitet, effektivitet og kvalitet. Undersøgelser viser også, at der er en direkte sammenhæng mellem arbejdsmotivation og livslykke. Dem, der oplever høj arbejdsmotivation, oplever også en højere grad af livslykke. Det burde være det største argument for at tage motivation alvorligt.

Helle Hedegaard Hein  
Rønnede, februar 2019

# DEL 1: PERSPEKTIV





# Introduktion til motivation

Fra at have ligget i dvale i nogle årtier har motivationsteoriene i de senere år fået en opblomstring i den akademiske verden. Der bliver forsket flittigt i motivation, og der bliver lavet større tværgående undersøgelser af, hvad der motiverer danskerne, når de går på arbejde. I praksis – ude på de enkelte arbejdspladser – har interessen dog altid været stor. Det er med god grund, for uanset hvilken ledelsestilgang man har, vil de fleste ledere nok istemme, at det er vanskeligt at opnå fremragende resultater, hvis størstedelen af medarbejderstaben går demotiverede til arbejdet.

Faktisk peger flere undersøgelser på, at motivation betaler sig. Motiverede medarbejdere er mere produktive og leverer arbejde af en højere kvalitet end demotiverede medarbejdere. Demotiverede medarbejdere har højere sygefravær og lider oftere af stress. Gallup i USA har endda forsøgt at beregne, hvad demotivation koster på bundlinjen. De skelner mellem tre typer af medarbejdere: motiverede medarbejdere, uengagerede medarbejdere og aktivt uengagerede medarbejdere. Når medarbejdere begynder at føle sig demotiverede, bliver de uengagerede. Allerede her kan der spores en nedgang i produktivitet og kvalitet i arbejdet, mens sygefravær og stressfrekvens stiger. Samtidig kan man måle, at kundetilfredsheden begynder at falde. Varer demotivationen ved, og tiltager den i styrke, kan medarbejderen ende med at blive aktivt uengageret, og så udvikler medarbejderen sig til at være et brokkehoved, som både brokker sig internt og eksternt. Gallup har beregnet, at en aktivt uengageret medarbejder koster arbejdspladsen ca. en tredjedel af sin årsløn som følge af øget sygefravær, lavere produktivitet, lavere kundetilfredshed mv. Der er altså god grund til at fokusere på motivation i arbejdslivet.

Både i teori og i praksis har der været store paradigmeskift inden for motivationsfeltet i løbet af de seneste små hundrede år. Udviklingen er ikke kun interessant – den ansporer også til refleksion. Som en af de klassiske motivationsteoretikere, Douglas McGregor, gør os opmærksom på, er der neden under enhver motivationspraksis nogle stærke antagelser om medarbejdernes natur – nogle antagelser, som meget nemt risikerer at blive en selvopfyldende profeti. Derfor er det vigtigt at være særligt opmærksom på, hvilke antagelser om menneskets natur de teorier, man anvender, er baseret på, og om de overhovedet matcher det enkelte menneskes natur. Ellers kan man hurtigt gå galt i byen og i sit forsøg på at skabe motivation ende med at skabe demotivation.

Der er mange kloge betragtninger at hente i de klassiske motivationsteorier, og de fortjener en renæssance. Men ethvert redskab kan være farligt i de forkerte hænder, og man kan gøre større skade end gavn, hvis man går ureflekteret til motivationsopgaven. Lad os derfor starte med at skabe det første overblik og de første refleksioner ved at se på, hvad motivation er.

## Hvad er motivation?

I dagligdags sproget er begrebet motivation et meget uklart begreb. Hvad mener folk egentlig, når de bekendtgør, at de er motiverede? Mener de, at de har *lyst* til at gøre noget bestemt? At de er *vil-lige* til at gøre noget bestemt? At de har *besluttet* sig for at gøre noget bestemt? At de har en *intention* om at gøre noget bestemt? At de er særligt *fokuserede* på noget bestemt? At de mærker en *drivkraft*? At de har *brug* for at gøre noget bestemt? Eller at de bliver *nødt* til at gøre noget bestemt?

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, som de ellers ikke ville gøre? Taler de om de virkemidler, de kan bruge til at fremelske en bestemt adfærd hos medarbejderen og få vedkommende til at yde en bestemt indsats? Taler de om at skabe bevægelse i den enkelte medarbejder, så medarbejderen udfører

en bestemt arbejdsopgave, eller taler de om at installere en indre generator i medarbejderen, så medarbejderen motiverer sig selv?

Vores sprogbrug er ofte ureflekteret – vi bruger ord i flæng og lægger ikke noget videre i dem, for vi forstår jo nok, hvad vi selv og andre mener. Og i dagligdagen kan det også være godt nok, selv om ordet motivation, som det fremgår ovenfor, både kan bruges om menneskelige drivkræfter, om de positive og negative virkemidler, man anvender i virksomheder og organisationer, og om en positiv eller negativ emotionel eller psykologisk tilstand.

Men når ordet motivation bliver til et teoretisk begreb, er sagen straks en anden. Så ligger der pludselig en masse præmisser og grundantagelser bag et tilsyneladende uskyldigt eller neutralt begreb, og så er det vigtigt at være præcis.

Teorier består forenklet sagt af en række begreber og nogle antagelser om, hvordan disse begreber hænger sammen. Derfor ligger der også en række implikationer gemt i de begreber, man anvender – og derfor skal man også bruge begreberne med omhu. Man kan ikke slynge om sig med teoretiske begreber uden også at forholde sig til, hvordan de forskellige begreber hænger sammen. Derfor kan man heller ikke tale om motivation som et teoretisk begreb uden at forholde sig til de antagelser, dette begreb er baseret på – og det vil variere fra teori til teori.

Lad os se på en gængs definition af, hvad motivation er:

*Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål (Weiner, 1992; Franken, 2002).*

Definitionen er rummelig og et forsøg på at samle så mange teoretiske definitioner af motivation som muligt i én definition. Problemet er imidlertid, at definitionen kan være lige så god til en teori, hvor man antager, at individet er ydrestyret, og at det er muligt at kontrollere individets adfærd gennem brug af belønning og straf, som til en teori, hvor man antager, at mennesket er indrestyret og motiverer sig selv, hvis ikke nogen eller noget stiller sig hindrende i vejen for det. Med andre ord kan definitionen hvile på vidt forskellige antagelser om menneskets natur.

Et andet problem med definitionen er, at den kun beskriver årsager til en adfærd. Men motivation kan f.eks. også betyde en psykologisk eller emotionel tilstand. Derfor kunne en anden mulig definition af motivation være følgende:

*Motivation er en indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet.*

I den første definition refererer motivation til en procesteoretisk forståelse af begrebet motivation, mens det i den anden definition refererer til en indholdsmæssig forståelse af motivation (se afsnittet om proces- og indholdsteorier nedenfor). Begge definitioner kan være lige rigtige, og begge er så rummelige, at det stort set er umuligt at udlede, hvilke basale antagelser om den menneskelige natur de er baseret på.

Af disse grunde vil man ikke i denne bog kunne finde en entydig definition af, hvad motivation er. I stedet er det håbet, at læseren vil ansføres til at reflektere over, hvad motivation er, og hvilke grundantagelser forskellige definitioner af motivation er baseret på, uanset om man bruger ordet i daglig tale eller i en teoretisk sammenhæng. Kun meget få af de teorier, der præsenteres i denne bog, er baseret på en eksplicit definition af, hvad motivation er, og derfor gælder opfordringen til refleksion også disse teorier: Hvad forstår teoretikeren ved motivation? Hvad er sammenhængen mellem de forskellige begreber i teorien? Hvilke grundantagelser om menneskets natur og lederens rolle mv. er teorien baseret på?

For at hjælpe denne refleksion på vej kan man skele til to klassiske opdelinger inden for motivationsteorien.

### **Indre og ydre motivationsfaktorer**

Inden for motivationsteorien skelner man mellem indre og ydre motivationsfaktorer. De indre motivationsfaktorer skabes indefra, fra mennesket selv, og kan f.eks. knytte sig til et ønske om at præstere eller udvikle sig selv. Den indrestyrede adfærd forekommer, fordi udførelsen af adfærd er tilfredsstillende i sig selv. Den afhjælper ikke en mangel, og den er ikke instrumentel.

De ydre motivationsfaktorer skabes udefra og er uden for in-

dividets kontrol. Individet kan reagere på de ydre motivationsfaktorer, men bestemmer ikke selv, om de er tilgængelige eller ej. De ydre motivationsfaktorer kan også være negative – man kan f.eks. reagere pga. frygt eller undvigelse af smerte og ubehag. Den ydrestyrende motivation forekommer, fordi den er instrumentel: Udførelsen af aktiviteten fører til en belønning, som f.eks. kan afhjælpe en mangel eller forhindre ubehag.

## Indhold og proces

Som nævnt i forordet stammer ordet motivation fra det latinske *movere*, altså at bevæge. Ordet rummer en dobbeltbetydning. Det kan referere til, at nogen forsøger at bevæge andre – at nogen forsøger at påvirke andre til at gøre noget bestemt. Det kan også referere til, at man selv bliver bevæget – at der opstår en indre impuls eller en følelse. Denne opdeling findes også inden for motivations-teorierne, hvor man traditionelt opdeler teorierne i indholds- og procesteorier (Alderfer, 1972).

Indholdsteorier beskriver, *hvad* der motiverer individet. De fokuserer på de kræfter i individet eller hans omgivelser, som igangsætter og vedligeholder adfærd. Det kan f.eks. være udækkede behov, man ønsker dækket. Eksempler på indholdsteorier i denne bog er Maslows behovshierarkiteori, Alderfers E.R.G.-teori, McClellands behovsteori, Herzbergs to-faktor-teori m.m.

Procesteorierne beskriver, *hvordan* individet motiveres. Disse teorier forsøger at forklare, *hvorfor* og *hvordan* individet styres hen imod en bestemt adfærd. Inden for procesteorierne forsøger man at definere de grupper af variable, som er væsentlige for at forstå og forklare motiveret adfærd. Eksempler på procesteorier i denne bog er Adams' retfærdighedsteori, Vrooms forventningsteori og Latham og Lockes målsætningsteori.

## Bogens disposition

Bogen er opdelt i fire dele:

**Første del** hedder "*Perspektiv*" og rummer en introduktion til motivationsbegrebet samt en opridsning af motivationsteoriens histo-

riske udvikling. Den historiske udvikling præsenteres i to etaper: Først igennem et teoretisk, historisk perspektiv, hvor der tages udgangspunkt i de metateorier, der ligger til grund for motivationsteoriene. Disse metateorier stammer hovedsageligt fra psykologien. Dernæst igennem et mere praktisk, historisk perspektiv, hvor nogle af de klassiske undersøgelser inden for motivationsteorien præsenteres.

Hvorfor skal man vide noget om motivationsteoriens historiske udvikling? Det skal man for det første, fordi det giver et perspektiv. Perspektiv betyder "at se igennem noget", og det er præcis det, man gør, når man iagttager verden med teoretiske briller. Som nævnt tidligere har det gennemgribende betydning for de antagelser om verden, om menneskets natur, om ledelsens rolle og mange andre ting, som man baserer sit lederskab på. Et sådant perspektiv må man være bevidst om – og den bevidsthed kan kun komme gennem viden og indsigt i et teorifelt og de metateorier, der ligger til grund for teorifeltet.

En anden grund er, at de klassiske motivationsteorier ofte er misforståede. Det ses tydeligst omkring de ældste motivationsteorier, som ofte kritiseres for at være forældede og for at være baseret på et utidssvarende og næsten afstumpet menneskesyn. Teorier skal dog primært forstås i den kontekst, de er udviklet i. En historieløs forståelse af teorier kan både føre til en hovedløs anvendelse af teorier og til en meningsløs kritik af teorier.

Dette historiske overblik gives derfor i håbet om at skabe en bevidsthed om det perspektiv, man ser igennem, og i håbet om, at den kritik, der rettes mod de klassiske motivationsteorier, baseres på et bedre fundament.

**Anden del** hedder "*Klassiske motivationsteorier*" og rummer en præsentation af en række klassiske motivationsteorier – fra Maslow til Hackman og Oldham. Nogle teoretikere har fået et kapitel for sig selv, primært pga. deres væsentlighed, mens andre er slået sammen under overskrifter som behovsteorier og procesteorier.

**Tredje del** har fået overskriften "*Motivation i vor tid*". Her trækkes et teoretisk spor fra de klassiske motivationsteorier og frem til nye



motivationsteorier, som fokuserer på den moderne medarbejder. I tredje del gives der også et meget kort rids af de nyeste strømninger inden for feltet motivation. Nogle af disse strømninger kan vise sig blot at være modefænomener, mens andre strømninger kan vise sig at være de næste byggeklodser inden for det akademiske, motivationsteoretiske felt. Det vil tiden vise.

**Fjerde del** hedder "*Motivation i praksis*". Her afsluttes bogen med et metodekapitel, hvor læseren får et indblik i de metoder, der har været anvendt i nogle af de motivationsteorier, der indgår i bogen. Det er ikke tanken at udstyre læseren med en færdig metode, men snarere at inspirere og påpege nogle faldgruber. Igen er det overordnede formål at skabe refleksion over, hvordan man kan måle og undersøge motivation – og ikke mindst over, hvilken viden der kommer ud af de metoder, der allerede nu anvendes i praksis i mange organisationer for at undersøge medarbejdernes motivation.

Håbet er, at bogen med disse fire dele vil skabe metateoretiske, teoretiske, praktiske og metodiske refleksioner, som kan gøre en forskel i praksis. For det er det højere formål: at klæde nuværende og kommende ledere, HR-folk og alle andre, der arbejder med motivation i praksis, bedst muligt på til at varetage motivationsopgaven, så virksomheder og organisationer har motiverede medarbejdere, der skaber de bedst mulige resultater. Det er ikke gjort med denne bog – men bogen kan forhåbentlig være en væsentlig byggeklods.

### En note om kritik

Jeg har ikke i bogen gjort noget væsentligt ud af at forholde mig kritisk til de præsenterede teorier. Jeg har det grundsyn, at de teorier, der præsenteres i denne bog, har vist deres værd i kraft af deres blotte overlevelse. De har vist deres relevans. Selvfølgelig kan man altid underkaste teorier en kritisk granskning, og alle teorier har deres svagheder. Men det har også slået mig, at den kritik, der som oftest rettes mod de klassiske motivationsteorier, er automatreaktioner – og værre endnu: reaktioner, der ofte bunder i misforståelser. Denne form for reflekspræget kritik må kvalificeres, hvis

de klassiske motivationsteorier skal komme til deres ret. Og der er megen viden i de klassiske motivationsteorier, som er anvendelig og relevant i dag – og måske mere anvendelig og relevant nu, end da de blev formuleret, for som læseren vil opdage, var nogle af de store motivationsteoretikere ganske meget forud for deres tid.

Mit ærinde er således ikke at hævde, at der ikke kan rejses berettiget kritik af de klassiske motivationsteorier, men at en kvalificeret kritik først og fremmest kræver respekt. Og respekt kræver viden. Og omvendt. Så frem for primært at fokusere på at fremføre den kritik, der ofte bliver rejst mod de klassiske motivationsteorier, har jeg som primært fokus valgt at skabe viden og perspektiv. Det skaber refleksion – og ikke reflekser!



# Motivationsteori og adfærdspsykologi i et historisk perspektiv

Hvorfor beskæftige sig med et teorifelts historiske udvikling? Det skaber jo i sagens natur et vist overblik over teorifeltet, men først og fremmest bidrager et metateoretisk perspektiv med netop det: et perspektiv. Perspektiv betyder som nævnt i kapitel 1 i virkeligheden blot “at se igennem noget”, og alle de klassiske motivationsteoretikere har set igennem et bestemt sæt briller, når de har udviklet deres motivationsteorier. Et metateoretisk perspektiv har konsekvenser for det grundlæggende menneskesyn og ledelses-syn, man som teoretiker lægger til grund for sin teori. Det har afgørende forskel på en motivationsteori, om man betragter mennesket som indrestyret eller ydrestyret, eller om man betragter mennesket som et væsen, der er færdigudviklet omkring puberteten, eller om man betragter mennesket som et væsen i konstant og livslang udvikling.

De klassiske motivationsteorier bliver ofte kritiseret. De ældste kritiseres for at være menneskefjendske og afstumpede – og generelt kritiseres motivationsteorifeltet for at være gammeldags. Det er jo et teorifelt i skarp konkurrence med andre beslægtede teorifelter, og i en verden, hvor man taler om selvledelse, coaching, work-life-balance og andre spændende nye områder, kan motivationsteorifeltet godt fremstå noget bedaget og usexet.

I dette kapitel lægges en vital grundsten til at forstå de klassiske motivationsteorier. Motivationsteorien udspringer primært af psykologien, og derfor er der mange sammenfald mellem psykologiens og motivationsteoriens udvikling. Følgelig tages der afsæt i psykologien som det væsentligste metateoretiske perspektiv.

Ved at have kendskab til den metateoretiske udvikling inden for feltet bliver man befriet for de sædvanlige, refleksprægede kritikpunkter af motivationsteoriene og til gengæld forhåbentlig sat i stand til gennem viden og indsigt selv at kunne forholde sig kritisk til de klassiske motivationsteorier og til at kunne anvende dem i praksis.

## **Behaviorisme<sup>1</sup>**

Behaviorismen anses for grundlagt i 1913, da den amerikanske psykolog John Broadus Watson (1878-1958) i en tale til American Psychological Association, som han var formand for, kritiserede den introspektion, som man brugte som metode inden for den tyske eksperimentalpsykologi og strukturalisme.

Verdens første psykologiske eksperimentallaboratorium blev etableret i Leipzig i 1879 af den tyske psykolog Wilhelm Wundt (1832-1920). Wundt mente, at psykiske fænomener som oplevelser, følelser etc. kun kunne betragtes af individet selv, og det væsentligste eksperimentalpsykologiske redskab blev derfor introspektion, dvs. evnen til at kunne rette opmærksomheden mod sit eget indre og betragte det, der sker i ens egen bevidsthed (Egidius, 2001; Hansen et al., 1998). I forsøget på at gøre psykologien til en selvstændig – og videnskabelig – videnskab var den introspektive metode for sårbar. Psykiske og mentale tilstande og processer kunne ikke observeres direkte og objektivt. At det ydermere var individet selv, der skulle rapportere emotionelle og mentale tilstande, gjorde kun resultaterne mere subjektive, lød kritikken.

Behavioristerne var blandt dem, der reagerede kraftigt imod den introspektive metode, netop med henvisning til, at adfærd burde kunne forklares ud fra objektive og direkte observerbare data i stedet for hypotetiske og spekulative teorier.

Behaviorismen spillede en afgørende rolle i selvstændiggørelsen af psykologien som videnskab, og Watsons tale til American Psychological Association og hans artikel "Psychology as the Behaviorist Views It" (1913) var starten på et omfattende opgør

---

<sup>1</sup> Dele af dette afsnit er tidligere publiceret i Hein, 2005.

med den eksisterende psykologi, som primært var præget af den tidlige udviklingspsykologis strukturalistiske og funktionalistiske tendenser. Watsons mission var at ophøje psykologien til en videnskab på linje med de naturvidenskabelige fag. Den nye psykologi skulle være positivistisk og derfor fokusere på adfærd, som kunne måles objektivt. Dermed lagde man afstand til psykologiske begreber som bevidsthed, perception, følelse, tankevirksomhed, vilje, sind og psyke. I stedet skulle al adfærd betragtes og beskrives ud fra begreberne stimulus, respons, vanedannelse etc. Målet med adfærdspsykologien var at blive i stand til at forudsige og kontrollere adfærd (Misiak & Sexton, 1966).

### Stimulus-respons

Watson var stærkt inspireret af dyrepsykologien og den objektivistiske psykologi, som bl.a. den russiske fysiolog Ivan Petrovitj Pavlov (1849-1936) stod for. Inden for dyrepsykologien brugte man ikke de traditionelle psykologiske begreber til at beskrive adfærd, og Watson var efterhånden overbevist om, at menneskers adfærd kunne observeres og beskrives objektivt, ligesom man gjorde det med dyrs adfærd:

*Psychology as the behaviorist views it is a purely objective experimental branch of natural science. Its theoretical goal is the prediction and control of behavior. (...) The behaviorist, in his efforts to get a unitary scheme of animal response, recognizes no dividing line between man and brute (Watson, 1913, i Misiak & Sexton, 1966, s. 328).*

For behaviorister er det kun den observerbare adfærd, der tæller og kan gøres til genstand for videnskabelig undersøgelse, og al adfærd kan beskrives som en respons på en stimulus. Ud fra en given stimulus kan behavioristen forudsige responsen, og ud fra en given respons kan behavioristen afgøre, hvad den effektive stimulus er (Buhl, 1990; Misiak & Sexton, 1966).