VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 01-01-2009

Motivationsteorierne - en kort beskrivelse

Motivation kan både forstås som tilfredsstillelse af de menneskelige behov og mere procesorienteret med udgangspunkt i forventning, målsætning, belønning eller balance. Her får du en kort introduktion til de vigtigste tilfredshedsteorier og procesteorier.

Skribentinfo



Susanne Sørensen
Seniorkonsulent
Teknologisk Institut

Maslows behovspyramide

Ifølge Abraham Maslow arbejder vi for at tilfredsstille visse behov, som opstår i en bestemt rækkefølge. Når den ene type af behov er opfyldt, vil et andet og højere behov opstå. Behovene bliver således opfyldt i en bestemt rækkefølge, og de optræder i et hierarki af nødvendighed.

Hierarkiet af menneskets fem basisbehov er:

- **Fysiologiske behov:** de primære behov som vand, føde og ly
- **Sikkerhedsbehov:** behovet for at føle sig tryg og opleve stabilitet i fx sin arbejdssituation
- **Sociale behov:** behovet for at være sammen med andre mennesker og have venskaber, at have relationer, der er baseret på følelser
- **Selvagtelsesbehov:** behovet for at føle sig værdifuld og kompetent, at opnå selvrespekt og opnå anerkendelse fra andre
- **Selvrealisering:** behovet for at bruge sig selv, udfolde sin kreativitet og i det hele taget at fokusere på sine personlige udviklingsmuligheder og realisere disse.

Alderfers ERG teori

Alderfers ERG-teori er en viderebygning på Maslows behovsteori. Clayton Alderfer arbejder med tre behovstrin, som tilsammen dækker Maslows fem behovstrin. De tre trin er:

- **Existence:** de grundlæggende behov svarende til Maslows fysiologiske behov og sikkerhedsbehov
- **Relatedness:** behovet for relationer svarende til Maslows sociale behov
- **Growth:** behovet for kreativ og produktiv udfoldelse svarende til Maslows selvrealiseringsbehov

McClellands behovsteori

David McClellands behovsteori tager udgangspunkt i, at mennesker har forskellige behovsstrukturer.

Der er tre behov, som mennesker præges af i varierende grad som følge af individuelle påvirkninger under opvæksten. Størrelsen på disse behov kan ændres, hvis livsbetingelserne forandres. De tre behov er:

- **Afhængighedsbehov:** behov for sociale relationer og samhørighed
- **Præstationsbehov:** behov for at præstere noget, gerne som den bedste
- **Magtbehov:** behov for at have ansvar, træffe beslutninger og øve indflydelse

Herzbergs tofaktor teori

Frederick Herzbergs tofaktorteori skelner mellem de faktorer i jobbet, der skaber tilfredshed, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed.

De faktorer, der skaber tilfredshed i jobbet, kaldes motivationsfaktorer, og de faktorer, der kan skabe utilfredshed, kaldes vedligeholdelsesfaktorer.

Motivationsfaktorer	**Vedligeholdelsesfaktorerne**
• Jobbets indhold	• Løn
• Præstationsmuligheder	• Arbejdstid
• Ansvar	• Frynsegoder
• Indflydelse	• Sociale forhold
• Anerkendelse	• Information
• Personlige udviklingsmuligheder	• Fysiske forhold
• Muligheder for forfremmelse	• Sikkerhed/tryghed

Forhold, der skaber utilfredshed, skaber ikke automatisk tilfredshed, hvis de forbedres – men de skal være i orden for ikke at skabe utilfredshed. For at skabe tilfredshed skal du satse på motivationsfaktorerne.

Forventningsteorien

Forventningsteorien tager udgangspunkt i, at menneskers adfærd er styret af personlige forventninger om, at der er en sammenhæng mellem mål og indsats.

Antagelsen er, at mennesket vil vælge de handlinger, der medfører de relevante resultater, og som giver de største belønninger.

Målsætningsteorien

I målsætningsteorien er mål den vigtigste motivationsfaktor. Mennesket motiveres af at blive stillet over for mål, der er udfordrende, men også opnåelige.

Mennesker gør de ting, som de bliver målt på – specielt hvis der er knyttet en belønning eller straf til henholdsvis at opfylde eller ikke at opfylde målet.

I denne teori er det ikke så meget målene i sig selv, der motiverer, men mere udsigten til at få et personligt udbytte for eksempel i form af udvikling og velvære.

Belønningsteori

Antagelsen er, at adfærd, som belønnes, vil blive gentaget. Omvendt vil adfærd, som straffes, blive undgået.

At motivere bliver derved et spørgsmål om at kunne identificere de aktuelle behov og give de rigtige belønninger.

Balanceteori

Antagelsen bag balanceteorien er, at forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre opnår.

Mennesker vil ikke kun sammenligne forholdet mellem deres egen indsats og den modtagne belønning. Mennesket vil typisk sammenligne sig med andre i en tilsvarende situation.

Hvis en person vurderer, at der ikke er retfærdighed, vil vedkommende forsøge at skabe balance ved at påvirke størrelserne på indsats og belønning enten for sig selv eller for de personer, man sammenligner sig med.



(Artiklen er publiceret første gang i maj 2006. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være

blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)