

***Alt har sin pris og er penger den billigste  
måten å betale med?***

**En litteraturstudie om motivasjon i teori og praksis**



Mohammed R. Sorodi  
Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave  
Masteroppgave i Verdibasert ledelse  
Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 26545

02.05.14

## Forord

Med denne oppgaven nærmer jeg meg slutten av en lang reise. Reisen har lært meg mye og aller mest ser jeg mens jeg skriver disse ord at jeg har lært at reisen ofte kan være viktigere enn målet. Målet med denne reisen var og er tilegning av ny kompetanse og selvutvikling. Nå når jeg med denne oppgaven nærmer meg reisens slutt, er jeg glad for at jeg føler jeg har nådd mitt mål.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt i min prosess.

En spesiell takk til:

**Lena Lind:** Du var min første Leder og rollemodell. Jeg har lært mye av å jobbe under din ledelse og det var under din ledelse at min reise startet. Mye av det jeg lærte var jeg ikke engang klar over før etter at jeg hadde begynt i ny jobb. Jeg føler meg privilegert for å ha kunnet lære god ledelsespraksis hos deg samtidig som du motiverte meg til å følge den teoretiske delen.

**Harald Askeland:** Du er tydelig engasjert for mennesket og jeg setter stor pris på våre samtaler og din veiledning. Du ledet meg gjennom og ut av skyggenes dal og for det er jeg evig takknemlig. For hvem skulle trodd at det å skrive om motivasjon av og til også kan være svært lite motiverende.

**Bård Kuvaas:** Takk for at du tok deg tid til å svare mine eposter og fortsatte med det tiltross for at det ble en del av dem. Setter stor pris på at du bryr deg. Takker deg også for den jobben du gjør med å fremme budskapet om indre motivasjon som den foretrukne motivasjonsformen. Tiltross for at det helt sikkert ikke alltid er enkelt å stå alene imot konformitetspresset.

**Leif Stapnes:** Tidlig i studiet veiledet du meg til å kunne skrive bedre oppgaver. Noe som raskt ga resultater. Du brydde deg og tok deg tid, det setter jeg stor pris på.

**Anne Diseth:** Tusen takk for at du alltid har et smil om munnen og alltid er blid, selv om det helt sikkert har vært mye mas på deg.

**Anders Persson:** Tusen takk for at du alltid har vært behjelpelig, løsningsorientert og hyggelig.

**Mine ansatte i team Myren (The Dream Team):** Tusen takk for at dere har gjort det enkelt for meg å holde fast på at det viktigste er å ha det gøy. Dere gjorde meg til en bedre leder.

**Thor-Kjetil, Eldri og Mehrin:** En bedre kollokviegruppe kunne jeg ikke ha bed om. Takk for all ventilering og mange gode burgere underveis.

Den største takken fortjener likevel min kone, **Aylin:** takk for din tålmodighet og omsorg, takk for din støtte og oppmuntring og takk for alle de lange trilleturene du tok med lillegutt på tampen, slik at jeg fikk jobbet med oppgaven.

## Sammendrag

Tema for denne undersøkelsen er motivasjon med særlig fokus på indre motivasjon.

Undersøkelsens hensikt er å belyse og forstå tema motivasjon samt å se hvordan forskning og funn på området preger praksis i Norge og internasjonalt.

Funnene fra undersøkelsen er at det finnes store mengder med forskning på tema motivasjon. Resultatene viser at indre motivasjon er anbefalt motivasjonsform for dagens arbeidsoppgaver (der kvalitet og nyvinning er viktigere enn kvantitet) og at satsning på ytre motivasjon for dagens arbeidsoppgaver i beste tilfelle er nytteløst og kan i verste tilfelle ha alvorlig negative konsekvenser for ansatte og organisasjonene og samfunnet. Tiltross for dette øker bruken av kontrollsystemer, prestasjonslønn, incentiver etc. i arbeidslivet i Norge og internasjonalt. Et resultat av dette er New Public Managements inntog i offentlig sektor i Norge, som løsningen på en ineffektiv offentlig sektor.

Utviklingen kan se ut til å skyldes at industrisamfunnets motivasjonsteorier, basert på klassisk økonomisk teori og dens grunnleggende forutsetninger (ofte uriktige) har vunnet stor innpass. Primært i USA og derfra spredd seg til Norge og den vestlige verden. Dette er teorier og antakelser som har blitt akseptert som riktige, tiltross for overveldende mengder med motstridende forskningsresultater og litteratur. Endring av trenden fordrer en kollektiv innsats der forskere, lærere, ledere, politikere etc. må se til forskningsresultater på området og bryte med den aksepterte trenden og tørre å motstå konformitetspress ved å snu kurs. Muligens med sin egen karriere og renommé som innsats.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	4
1 Innledning.....	7
1.1 <i>Begrunnelse for valg av oppgave</i> .....	7
1.2 <i>Formålet med oppgaven og presentasjon av problemstilling</i> .....	9
1.3 <i>Avgrensning og presisering av problemstillingen</i> .....	10
1.4 <i>Oppgavens disposisjon</i> .....	11
2 Metodiske overveielser .....	12
2.1 <i>Metoderefleksjon og fremgangsmåte</i> .....	13
2.2 <i>Redegjørelse for for forståelse og eget faglig ståsted</i> .....	13
2.3 <i>Litteratur og tidligere forskning</i> .....	14
2.3.1 Innledende litteratursøk.....	15
2.3.2 Inklusjonskriterier.....	15
2.4 <i>En tekstanalytisk, hermeneutisk studie</i> .....	17
3 Introduksjon .....	19
3.1 <i>Definisjon av sentrale begreper i problemstillingen</i> .....	19
3.2 <i>Motivasjonsbegrepet i en historisk sammenheng</i> .....	20
3.2.1 McGregors Teori X og Y.....	24
3.2.2 Oppsummering.....	27
4 Motivasjon.....	28
4.1 <i>Indre motivasjon</i> .....	28
4.1.1 Hvordan øke den indre motivasjonen.....	30
4.1.2 Oppsummering – Indre motivasjon.....	33
4.2 <i>Ytre motivasjon</i> .....	36
4.2.1 Belønning.....	37
4.2.2 Når kan materiell belønning være destruktivt? .....	38
4.2.3 Når kan materiell belønning være konstruktivt? .....	41
4.2.4 Oppsummering – ytre motivasjon.....	42
5 Teorier som kan støtte opp om ytre motivasjon.....	45
5.1 <i>Behaviorismen</i> .....	45
5.2 <i>Egeninteresse normen</i> .....	46

5.3	<i>Transaction cost economics</i> .....	48
5.4	<i>Teorien om rasjonelle valg</i> .....	49
5.5	<i>Agentteori</i> .....	50
5.6	<i>Oppsummering</i> .....	51
6	Trender basert på NPM og økonomisk teori .....	53
6.1	<i>Utviklingstrekk i arbeidslivet</i> .....	53
6.2	<i>Utviklingstrekk i akademia</i> .....	56
7	Sammenfatning av analysen .....	58
8	Drøfting .....	60
8.1	<i>Å tilrettelegge for indre motivasjon</i> .....	60
8.2	<i>Om McGregors Teori X</i> .....	62
8.2.1	Den sosiale konstruksjon av Teori X .....	64
8.2.2	Teori X i lys av selvoppfyllende profeti .....	65
8.3	<i>Hvorfor opprettholdes destruktive ledelsesteorier og -praksis?</i> .....	67
8.4	<i>Markedstekning</i> .....	69
9	Oppsummering og konklusjon av undersøkelsen som helhet .....	72
10	Mulige implikasjoner for praksis .....	75
10.1	<i>Hvordan bruke eksisterende litteratur i arbeidet med å skape og øke indre motivasjon i arbeidslivet</i> .....	76
10.2	<i>Omstrukturering</i> .....	77
10.3	<i>Kompetanse og mestring</i> .....	78
10.4	<i>Selvbestemmelse, flatstruktur og selvledelse</i> .....	79
	Litteraturliste .....	81
	Vedlegg .....	88

## 1 Innledning

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan forskningslitteraturen på området motivasjon behandler relasjonen mellom ytre og indre motivasjon. Den konkrete foranledning til dette er egen arbeidserfaring og at det synes å være en tiltakende bruk av virkemidler som kan knyttes til ytre motivasjon.

### 1.1 *Begrunnelse for valg av oppgave*

Både i jobben og under studietiden har jeg vært opptatt av begrepet motivasjon. Jeg jobber som leder i en offentlig virksomhet der ytre motivasjon i form av bonuser, opsjoner, individuell avlønninger basert på individuelle prestasjoner etc. er begrenset eller ikke eksisterende, i alle fall ikke på mitt nivå. Jeg tenkte ofte det måtte være lettere å være leder i en privat virksomhet, der ekstraordinært innsats kunne belønnes særskilt. Noe jeg trodde ville oppmuntre til gjentagelse og mangelen på belønning ville etter hvert føre til at atferden avtok. Jeg var en varm tilhenger av New Public Management (NPM), som jeg mente ville gjøre underverket for det offentlige Norge.

I private og ideelle organisasjoner tenkte jeg motivasjonsarbeidet måtte være mye enklere. I det private tenkte jeg at du belønner ønsket atferd og lar være å belønne (evt. straffer / sanksjonerer) uønsket atferd. I ideelle organisasjoner så jeg for meg idealister med en så sterk indre motivasjon at ytre motivasjon verken var nødvendig eller ønsket.

I det offentlige opplevde jeg det ikke alltid var slik at den ansattes interesser og verdier ”klaffet” med organisasjonens interesser og verdier og her kunne heller ikke ytre motivasjon (som beskrevet over) brukes. Dette gjorde meg nysgjerrig på tema indre motivasjon. Det ble for meg viktig å forstå hvordan mennesket motiveres og å finne ut om det er mulig å skape / øke indre motivasjon i det offentlige.

Jeg opplever ikke at det er en klar enighet om forholdet mellom indre og ytre motivasjon og hvilken motivasjonsform som er den beste<sup>1</sup>. Likevel er det ingen tvil om at tema interesserer og har tilhengere på begge sider<sup>2</sup>.

Selv om det i forskningen synes å være en tendens til sterkere å vektlegge indre motivasjon, synes utviklingen i Norge å helle mot bruk av ytre motivasjon som foretrukket motivasjonsform. Et illustrerende eksempel på en slik utvikling er at bruken av ulike former for presentasjonslønn i privat sektor i Norge økte med hele femten prosentpoeng fra 1997 til 2003 (Barth, Bratsberg, Hægeland & Raaum, 2005). Noe som er en svært sterk vekst på kun seks år. Videre er det slik at når bedriften i stor grad kontrollerer arbeidsutførelsen til den enkelte, bruker den også individbaserte prestasjonslønnsordninger i større grad. Denne sammenhengen illustrerer en typisk ”gulrot og pisk” mentalitet og denne mentaliteten og praksisen har, økt betraktelig (Barth et al., 2005, s. 71, 73; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 50)

Valget mitt for tema er etter mitt syn både samfunnsmessig og viteskapelig begrunnet.

Den samfunnsmessige begrunnelse er knyttet til at jeg jobber som leder i NAV. En organisasjon med totalt 19000 ansatte og som forvalter en tredjedel av statsbudsjettet (Velferdsetaten). For å lykkes med målene organisasjonen har satt seg, er det etter mitt syn essensielt å belyse og forstå temaet motivasjon på en så god måte som mulig. Dette for min egen del og den jobben jeg er satt til å gjøre, samt for andre som jobber med motivasjon både i og utenfor NAV. Slik mener jeg oppgaven direkte eller indirekte vil få en praktisk betydning for samfunnet eller den delen av samfunnsmedlemmene med tilknytning til NAV.

En faglig begrunnelse kan knyttes til at bruken av ulike former for presentasjonslønn i Norge hadde en så sterk vekst på bare seks år. Dette kan synes overraskende ut fra et faglig synspunkt, da mitt hovedinntrykk av motivasjonsteori er at det er en dreining mot indre motivasjon (Edward L. Deci & Ryan, 1985; Grant et al., 2007; Hackman & Oldham, 1980; Jelstad, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2012; Pink, 2009) etc. I den grad det eksisterer en uoverensstemmelse mellom faglige funn og praksis i virksomheter, er dette også et faglig interessant funn i seg selv med relevans for andre teori- og studiefelt (Everett & Furseth, 2012, s. 120-121).

---

<sup>1</sup> (E24, 05.02.2009)

<sup>2</sup> (Ørjasæter, 05.02.2009)



Jakten på ny kunnskap om dette emnet og gleden det gir, vil likevel være det mest verdifulle for meg personlig og det som gir meg indre motivasjon til å jobbe med denne oppgaven. Det er for meg viktig at denne prosessen og oppgaven også tjener en slik hensikt. I tillegg ønsker jeg at oppgaven skal ha et praktisk formål, ved å gi innsikt til arbeidet med motivasjon av meg selv og mine medarbeidere. Primært for meg selv men også for andre som finner den interessant (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 57-58). Refleksjon knyttet til mulige implikasjoner for praksis vil derfor avslutte oppgaven. Vedleggene til oppgaven er også ment å tjene denne hensikten.

Det sentrale fokus i oppgaven vil være å undersøke om det er sammenheng mellom det litteraturen sier om emnet og det forskningen sier om dens påvirkning på praksis. Jeg vil se om litteraturen om hva som fører til indre motivasjon kan være forenlig med andre sentrale ideer om ledelse slik det utøves i konkret praksis. Mitt mål vil også være å søke å finne forklaringer på en slik eventuell uoverensstemmelse.

## **1.2 Formålet med oppgaven og presentasjon av problemstilling**

Som nevnt er min hovedinteresse i denne oppgaven knyttet til motivasjon, og nærmere forholdet mellom ytre og indre motivasjon. Denne forskningsinteressen springer ut av et inntrykk av at forskning, som i sterkere grad vektlegger indre motivasjon, ikke nødvendigvis fanges opp i lederes praktiske arbeid med å legge til rette for indre motivasjon. Denne tilsynelatende manglende sammenhengen ønsker jeg med min drøfting å kunne bidra til å forstå. Dette danner grunnlaget for problemstillingen jeg ønsker å besvare i denne oppgaven:

- ***Hvordan kan en evt. sammenheng eller mangel på sammenheng mellom forskningslitteratur om motivasjon og de motivasjonssystemer som praktiseres i dagens arbeidsliv forstås?***

### 1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen

Med New Public Management som normen for organisering av offentlige tjenester de to siste tiårene (Schjølberg, 2014), markeres en ny trend der det offentlige skal styres mer i tråd med styringen av private virksomheter. Det offentlige skal ”moderniseres”. Dette synes å være et resultat av at det private sees på som et godt eksempel på hvordan virksomheter skal drives og at det offentlige ”henger etter” og er ineffektiv (Askheim, Starrin & Heyerdahl, 2007, s. 25-27; Stamsø, 2005, s. 58-60). Det er naturlig å tenke at også måten ansatte skal motiveres vil preges sterkt av denne trenden.

Hvis det private sees på som det optimale for morgendagens arbeidsliv, er det viktig for meg å se nærmere på forskningslitteratur som omhandler utviklingen av motivasjonstiltak i privat sektor. I denne undersøkelsen vil jeg i all hovedsak konsentrere meg om indre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet.

Edward L. Deci og Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori (1985) og J. Richard Hackman og Greg R. Oldhams jobbkarakteristika modell (1980) er sentrale retninger innenfor forskningen på indre motivasjon og etter min mening utfyller de hverandre. I oppgaven velger jeg kun å presentere disse teoriene nokså kort, da de er utførlig beskrevet andre steder<sup>3</sup>. Likevel vil ideene disse retningene er tuftet på bli presenteret gjennom oppgaven og sett opp mot andre teorier innenfor ledelse. Dette da motivasjon av ansatte er slik jeg ser det et ledd i personalledelse og utøves ikke isolert fra øvrig ledelse.

---

<sup>3</sup> (Edward L. Deci & Ryan, 1985; Hackman & Oldham, 1980)

## 1.4 Oppgavens disposisjon

Oppgaven deles opp i to hoveddeler/ kapitler for lettere og på en mer strukturert måte kunne besvare oppgavens problemstilling.

I del I skal data som er samlet inn analyseres og presenteres uten vurdering fra min side, dette for at leseren skal kunne danne sin egen mening om materie og å kanskje se andre sider ved dataene enn det jeg har gjort. Dette samtidig som leseren på denne måten får en innføring i tema som jeg skal behandle videre i undersøkelsen (Dalland, 2012, s. 229).

Derfor har jeg også valgt å skille mellom presentasjonen av data og drøftingen. Dette gjør at drøftingen underveis vil vise tilbake til materiale som kom frem i presentasjonen og kan kreve at du som leser blir nødt til å lese den delen av presentasjonen som drøftingen viser til på nytt. Dette har jeg ansett hensiktsmessig for å unngå å gjenta meg selv i oppgaven. Dette er mitt forsøk på å la leseren danne seg et eget bilde av tema, upåvirket av mitt ståsted og synspunkt. Helt objektivt vil det likevel ikke være, da jeg allerede ved utvelgelse av litteraturen, analytisk fokus og gjengivelse av sentrale resonnementer har satt mitt preg på undersøkelsen.

I del II skal jeg gjennom en diskursanalytisk<sup>4</sup>, hermenautisk tilnærming drøfte funn i del I, opp mot andre sentrale temaer innenfor ledelse (med særlig fokus på McGregors Teori X) (Johannessen et al., 2010, s. 221-223). Jeg vil underveis i drøftingen forsøke å vekke leserens interesse for videre undersøkelser om dette emnet ved å stille åpne spørsmål som i undersøkelsen forblir ubesvart og gir rom for refleksjon og forhåpentligvis videre forskning på emnet.

---

<sup>4</sup> Diskursanalyse bidrar til å øke bevisstheten om hvordan diskurser former våre virkelighetsoppfatninger og dette kommer til å være en rød tråd i oppgavens drøftningsdel (Johannessen et al., 2010)

## 2 Metodiske overveielser

Under ledelsesstudiet ble jeg introdusert til emnet sosialkonstruksjonisme. Plutselig falt mye på plass for meg. Mange tidligere tanker om ”fakta” fikk nå endelig en samlebetegnelse i mitt hode, nemlig sosialkonstruksjonisme. Jeg hadde tidligere blitt kjent med Platons hulelignelse<sup>5</sup> som for meg var starten på en annen måte å tenke på rundt ”fakta” og ”sannheter” og å være kritisk søkende.

Jeg oppdager min verden i samhandling med omgivelsene og min verden slutter å eksistere når jeg ikke eksisterer mer. Min verden består av mine konstruksjoner av virkeligheten. Konstruksjoner er byggverk som skaper mening til min samhandling med omgivelsene. Likevel er det viktig å vite at byggemesteren ikke er et guddommelig prinsipp eller en objektiv virkelighet. Byggmesteren er ikke annet en det enkelte individ og sannheten er subjektiv. Kant mente at vi ”påtrykker” verden dens lovmessigheter gjennom vår erkjennelsesevne. Tingen i seg selv kan vi aldri gripe, bare tingen slik den fremstår for oss. Hvis noen kan definere en konstruksjon som en korrekt gjenspeiling av en objektiv virkelighet, er dette heller et uttrykk for makt enn for sannhet (Bjartveit & Kjærstad, 1996, s. 24-30). Et eksempel på dette er fenomenet lederskap som er en prosess der virkeligheten defineres. Lederskap blir realisert i en prosess der ett eller flere individer lykkes i å forsøke å kategorisere og definere andres virkelighet. Lederen vil bare fungere som formell leder når han eller hun klarer å skape en situasjon der forpliktelse, forventning eller rett til å skape rammer for erfaring blir benyttet, eller tilbudt og godtatt av andre. Som andre sosiale fenomener blir lederskap sosialt konstruert gjennom en samhandling der enkeltmennesker er villige til i det minste delvis å gi fra seg retten til å forme og definere sin egen virkelighet (Smircich & Morgan, 1998, s. 57-58)

---

<sup>5</sup> (Skirbekk & Gilje, 1996)

## **2.1 Metoderefleksjon og fremgangsmåte**

Når man skal velge metode for datainnsamling vil det være et poeng å velge en metode som belyser problemstillingen på en best mulig måte. Jeg har valgt å gjøre en litteraturstudie for å kunne belyse emnet indremotivasjon på en best mulig måte samt å prøve å forstå emnet motivasjon og dens utviklingen i arbeidslivet på en bedre måte.

Fremgangsmåten fokuserer på forståelse av teksten, noe som er sentralt i en litteraturstudie, samt forståelse av teksten opp mot samfunnet forøvrig. I drøftingen vil jeg prøve å ”bryte opp” teksten og funnene og se på delene av denne i lys av andre ledelsesteorier. Tanken her vil være å se om teoriene om indre motivasjon kan direkte overføres og brukes i arbeidsmarkedet. Dette skal jeg gjøre ved å ”validere” gjennomførbarheten av delene hver for seg og som helhet. Denne valideringen vil gjennomføres ved at argumentene som kommer frem i presentasjonen blir argumentert i mot, i lys av andre ledelsesteorier. Jeg mener det å behandle delene for seg, vil gi meg større forståelse av tema indre motivasjon og denne forståelsen vil samtidig øke min forståelse av delene og hvordan de kan brukes i arbeidsmarkedet. (Dalland, 2012, s. 229-230; Gilje & Grimen, 1995, s. 142-162). Det synes derfor hensiktsmessig å gjøre en tekstanalytisk hermeneutisk litteraturstudie for å belyse min problemstilling.

## **2.2 Redegjørelse for forforståelse og eget faglig ståsted**

En vesentlig forutsetning for å benytte en hermeneutisk innfallsvinkel til å tolke og forstå er at forskeren har selvinnsikt i sin egen forforståelse. Man skal forstå en meningssammenheng og benytter selv sin egen evne til å finne mening i arbeidet. Derfor må prosessen starte med en selvkritisk klargjøring av egne verdier og holdninger (Aadland, 2004b, s. 183)

Noe av det mest avgjørende perspektivet fra hermeneutikken for meg som student er oppmerksomheten på hvilken rolle min forforståelse spiller. Det vil være av overordnet betydning å reflektere over hvilke briller og forestillinger jeg møter oppgaven med. Mine perspektiver og premisser vil alltid utgjøre konteksten jeg selv er rammet inn av (Aadland, 2004b, s. 212).

Jeg ønsker hovedsakelig å bruke et psykologisk perspektiv opp mot verdibasert ledelsesstudiet til å belyse tema i denne oppgaven. Å velge perspektiv innebærer at oppmerksomheten rettes mot et spesielt område av fenomenet og at det blir som å bruke en lommelykt i mørket. Bare deler blir opplyst, mens mye forblir i mørket (Johannessen et al., 2010, s. 48, 56).

Data "siles" gjennom et "filter" av forhåndsoppfatninger om hva det er interessant å se etter. Min forforståelse eller forståelseshorisont vil kunne påvirke hva jeg observerer og hvordan disse observasjonene vektlegges og tolkes. Emil Durkheim mente at hverdagslivets ideer og begreper ligger som et slør mellom menneskene og tingene i den egentlige verden. Dette sløret stenger for innsikt og tilslører hvordan verden egentlig er, på mange måter identisk med Platons hulelignelse (Gilje & Grimen, 1995, s. 145-146; Skirbekk & Gilje, 1996, s. 128-132).

Min forforståelse om tema er hovedsakelig opparbeidet gjennom psykologistudiet og fra mine år i arbeidslivet, med fokus på den behavioristiske tilnærmingen (Passer & Smith, 2001, s. 232-253). Jeg er også som medlem av et samfunn påvirket av dens normer, noe som både bevisst og ubevisst påvirker mine holdninger.

Jeg er usikker på om det er positivt eller negativt å ha kunnskap om motivasjon før jeg dykker inn i studiene som er gjort på emnet. Kunnskap om tema kan føre til at jeg kanskje ikke klarer å stille med et mest mulig åpent sinn og at jeg heller ikke vil klare å være åpen og undersøkende nok (Johannessen et al., 2010, s. 38-39, 179). For å prøve å motvirke dette, tar jeg for meg et bredere spekter av litteratur, videre supplerer jeg undersøkelsen med et eget økonomisk perspektiv for å klarere se forskjellene disse perspektivene representerer.

### ***2.3 Litteratur og tidlige forskning***

Når man bruker andres litteratur som datamateriale i en forskningsprosess, har man i utgangspunktet noen utfordringer i forhold til både reliabilitet og validitet. Det første går på valg av datamateriale. Hvilke bøker og artikler skal analyseres og er dette litteratur som gir svar på det jeg ønsker å undersøke?

Av litteratur jeg har lest og analysert, er indre motivasjon (for dagens samfunn og arbeidsoppgaver) uten unntak gjengitt som den beste veien til bedre resultater på de fleste områder. Likevel ser vi at samfunnet beveger seg i en annen retning (Barth et al., 2005, s. 71,

73; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 50). Jeg ønsker med min undersøkelse å forsøke å avdekke mangler eller selvmotsettelser i litteraturen som kan være med å forklare denne utviklingen og som bidrar til at indre motivasjon slik jeg har forstått det, ikke får god nok ”fotfeste” i dagens arbeidsmarked.

Det er gjort mange studier på indre motivasjon og skrevet mange bøker om temaet, slik at det kan synes som om tema er «gjennom forsket<sup>6</sup>». Det jeg da stiller meg undrende til, er det tilsynelatende avviket mellom forskningsresultatene og det som praktiseres i dag. Jeg mener årsaken kan ligge i den sosiale konstruksjonen rundt dette tema som ikke nødvendigvis er i samsvar med forskningsfunn. Dette er noe jeg vil prøve å finne ut av og belyse i min undersøkelse.

### 2.3.1 Innledende litteratursøk

I innledende fase ble hovedsakelig lærebøker om HR, ledelse og psykologi brukt som kilder. I den andre fasen ble anbefalte kilder fra veiledere og forelesere med inngående kjennskap til emnet brukt. Tredje fase besto av egne søk og bruk av artikler og bøker om grunnleggende teorier som forfattere av lærebøkene og artiklene henviste til. Disse ble inkludert for å danne et solid grunnlag for undersøkelsen. På mange måter kan litteratursøket i tredje fase sammenlignes med en spindelvev, der jeg plukker opp ”tråden” fra en artikkel / bok til en annen. Dette har vært svært nyttig for å danne meg et bilde av fagfeltet, samtidig som jeg er klar over at jeg muligens også har begrenset min horisont ved å søke innenfor samme ”vev”. Dette har likevel vært nødvendig av hensikt til undersøkelsens omfang. Økonomi perspektivet har på mange måter vært mitt forsøk på å også inkludere andre svært relevante men motstridende perspektiv.

### 2.3.2 Inklusjonskriterier

Det ”selvstendige” søket foregikk i all hovedsak under fase tre og det var også her jeg etter å ha lest Ghoshal (2005) opplevde et lite ”skift” i hvilken retning jeg ønsket oppgaven å bevege seg i. For å finne relevant litteratur som skulle inngå i denne studien var det helt nødvendig å

---

<sup>6</sup> Basert på mail korrespondanse med professor i organisasjonspsykologi Bård Kuvaas, ved institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI. Derfor antas annen type undersøkelse enn en litteraturstudie som u hensiktsmessig for å undersøke fenomenet indre motivasjon.

spesifisere søket så mye som mulig. Det er gjort mye forskning på motivasjon så her var det viktig å skille mellom relevant og mindre relevant litteratur.

Søkene er i all hovedsak gjort på engelsk og dette har også resultert i at nesten all litteratur er på engelsk. Det er søkt med stikkordene: motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation. Søkene ble gjort flere ganger og med ordene i forskjellig rekkefølge. Det er søkt i tidsrommet 2012 til 2014. Helt i begynnelsen av undersøkelsen gjorde jeg et søk på akademika.no, der jeg brukte de samme stikkordene men også på norsk. Her fikk jeg opp flere relevante bøker som jeg gikk til innkjøp av (alle på engelsk). Videre har jeg søkt i Bibsys og Google scholar som igjen har tatt meg til andre baser der jeg har funnet relevant litteratur. Jeg har også vært årvåken for å ”fange” og inkludere relevant stoff fra avisartikler, nettsider, pågående diskurser i media og lignende. I de siste par årene har jeg vært som en svamp som har sugd til seg alt som er av relevant stoff innenfor emnet.

Sentrale bidragsytere hva gjelder indre motivasjon er Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) (Selvbestemmelsesteorien), J. Richard Hackman og Greg R. Oldham (1980) (Jobbkarakteristika modellen). Hva norske bidragsytere gjelder, har jeg valgt å lese Bård Kuvaas og Anders Dysviks (2012) kapittel fire om indre og prososial motivasjon samt se på Beate Jelstads doktorgradsavhandling og flere masteroppgaver om emnet.

Tekstene er valgt ut dels fra litteratursøk, dels ut fra vurderinger etter samtaler med faglærere og veileder og dels er dette supplert med andre tekster som jeg selv har funnet interessant for oppgaven. Videre har jeg tatt med tekster jeg mener har hatt spesiell betydning for nettopp min oppgave og problemstilling, slik som: Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling, Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal etc. Denne måten å velge ut kildene på har vært avgjørende for at jeg innenfor rammene for en slik oppgave skal kunne danne meg et godt nok bilde av tema (Dalland, 2012, s. 63-72). Viktige spørsmål jeg har måttet ta hensyn til er hvor mange teorier jeg har mulighet til å drøfte. Så langt i undersøkelsen har jeg sett at de aller fleste kildene har pekt på Selvbestemmelsesteorien (SBT) og i noe mindre grad jobbkarakteristika modellen som sentrale teorier i feltet og derfor velger jeg disse teoriene til å danne rammene for oppgaven.



## 2.4 En tekstanalytisk, hermeneutisk studie

Dette er en tekstanalytisk hermeneutisk studie som handler om indre motivasjon, basert på tidligere publiserte rapporter, studier, oppgaver og bøker innen indre motivasjon.

Fremgangsmåten anser jeg som hensiktsmessig da den belyser problemstillingen.

En tekst er noe mer enn bare de intensjoner forfatteren la inn i den. Den blir selvstendig og lever sitt eget liv. Slik gir den stadig nye lesere forskjellige budskap. Derfor må tekstfortolkning være mer enn en psykologisk innlevelse i forfatterens hensikter.

Hermenautikken har levert svært viktige bidrag til utviklingen av blant annet selvforståelse og oppfatningen av virkeligheten (Aadland, 2004b, s. 179).

En grunntanke i hermenautikken er at vi forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløst. Når vi nærmer oss en tekst eller en type atferd eller et bilde som synes uforståelig, er det alltid uforståelig i lys av den bakgrunn vi selv bringer med oss inn i forståelsesprosessen. Det samme gjelder for fenomener vi «antar» at vi forstår. Disse forstås med utgangspunkt i vår forventningshorisont eller forforståelse / fordommer. (Gilje & Grimen, 1995, s. 148). Hermeneutikken fokuserer på forståelse og fortolkning og for å forstå er mine egne forforståelser avgjørende. Både tekst, språk og handling er gjenstander for fortolkning (Aadland, 2004b, s. 213). Fortolkninger blir alltid begrunnet ved å vise til andre fortolkninger og det er ikke noen vei ut av denne sirkelen (Gilje & Grimen, 1995, s. 154). Det er umulig å forstå uten å ha et skjema å sette det som skal forstås inn i. Dersom man ikke har noen forutgående forestillinger å tolke inntrykkene ut fra, vil inntrykkene være kaotiske og usammenhengende (Aadland, 2004b, s. 185). Slike skjemaer kan overtas som en intuitiv innlæring av hva som er ”bra” og kan tvinge oss ubevisst inn i en form og justere vår forforståelse av hva som er gyldig kunnskap (Aadland, 2004b, s. 184).

For å kunne begrunne fortolkninger av bestemte deler av et verk må man ha fortolkning av hele verket. For å kunne begrunne en bestemt fortolkning av hele verket, må man basere seg på fortolkning av de enkelte delene. Det dreier seg om en «fortolkningsspiral» (Den hermeneutiske sirkel) (Gilje & Grimen, 1995, s. 155). Prosessen med å veksle mellom å se helheten og å studere enkelte deler, lar seg best gjennomføre etter modell av den hermeneutiske sirkel. Begrepet hermeneutiske sirkel ble skapt av Dilthey, senere har mange justert dette bilde noe ved å kalle bevegelsen hermeneutisk spiral, ettersom en sirkel alltid vender tilbake utgangspunktet (Aadland, 2004b, s. 190).

En hermeneutisk sirkel/ spiral tilsier at den litteraturen som skal studeres må leses både som helhet og med fokus på enkeltdelene for å kunne få en dypest mulig forståelse.

Etter å ha fått et første overblikk over data som finnes om emnet, har jeg dannet meg hypoteser om sammenhengen mellom forskningsresultater og praksis. Jeg har videre gjort meg noen tanker om evt. avvik og mulige årsaker til dette. Disse hypotesene og tankene har fått meg til å se på kildematerialet og mine øvrige oppfatninger på nye måter, som igjen har ført til nye hypoteser. Når oppgaven er å forstå, tolke, finne ut av mening og hensikt, er det naturlig å benytte den hermeneutiske sirkelen som metode (Aadland, 2004b, s. 190)

Vi lever ikke i verden som registrerende fotoapparater som mottar og samler på inntrykk. Vi skaper og utformer oss selv som menings skapende mennesker gjennom en altopplukende dialog med omverdenen (Aadland, 2004b, s. 178). Likevel ser vi verden gjennom de begreper språket vårt stiller til rådighet. Forskjellige språk stiller forskjellige typer begreper til rådighet for de sosiale aktørene. Aktørene vil derfor kunne ha forskjellige forståelseshorisonter som gjør at de ser ulike ting, selv når de ser på det samme. Disse forskjellene kan (som vi skal se i denne undersøkelsen) ofte være dramatiske. Satt på spissen skaper vi faktisk verden i vårt eget språklige bilde, virkeligheten støpes i de språkformer vi har til rådighet. (Aadland, 2004b, s. 186-187; Gilje & Grimen, 1995, s. 148).

## DEL I: Presentasjon og analyse av forskningslitteratur

### 3 Introduksjon

Begrepet motivasjon fremkaller hos mange assosiasjoner til entusiasme og energi. Selv om dette er del av bildet så er faget preget av en bredere forståelse av hva motivasjon er. I generell forstand brukes motivasjonsbegrepet til å fange inn problemstillinger som har sammenheng med årsaker til menneskers atferd, både i arbeid og ellers. Slike årsaker kan finnes i menneskers omgivelser (eksterne årsaker) men også i den enkelte person (interne årsaker) (Einarsen, Skogstad, Hellesøy & Steensæth, 2000, s. 59)

Motivasjonslitteraturen er overveldende og omfattende. Mens man tidligere hevdet at motivasjon er noe som finnes inni individet eller utenfor individet, har det blitt mer vanlig å hevde at den oppstår i samspillet mellom individet og omgivelsene (Alvesson, 2011, s. 34).

#### 3.1 Definisjon av sentrale begreper i problemstillingen

Sentralt i alle organisasjoner står problemstillinger knyttet til motivasjon i bred forstand. Det kan handle om å tiltrekke og beholde medarbeidere, det kan handle om å legge til rette for videreutvikling og det handler også om hvordan ledere kan bidra til at medarbeidere anstrenger seg for å gjøre en best mulig jobb (Alvesson, 2011, s. 33)

Under defineres termene ut fra de definisjonene som anses hensiktsmessig for undersøkelsen (Dalland, 2012, s. 227; Johannessen et al., 2010, s. 60-62)

**Motivasjon;** er en prosess som påvirker retning, utholdenhet og styrke av målrettet atferd.

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere* som betyr "å bevege".

Psykologer som studerer motivasjon identifiserer faktorer som beveger oss mot våre mål, enten det er å skaffe mat, en ektefelle, suksess, eller til og med fred og ro (Passer & Smith, 2001, s. 367).

**Indre motivasjon;** referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, som for eksempel når vi er engasjert i en hobbyaktivitet og ”glemmer tid og sted”. Da vil vi i mindre grad tenke på hva vi får for å utføre aktiviteten mens vi utfører den (Kuvaas, 2008, s. 18)

**Ytre motivasjon;** referer til atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner der jobben gjøres utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Eller for å unngå straff / negative sanksjoner som for eksempel å bli oppsagt eller degradert. Kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger den (Kuvaas, 2008, s. 17).

**Dagens arbeidsliv, -arbeidsmarked;** viser i denne undersøkelsen til oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet.

Man opplever hovedsakelig enten ytre eller indre motivasjon knyttet til jobben sin. Selv om det kan være vanskelig å trekke noe absolutt og entydig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte eller for spesifikke situasjoner, er den viktigste forskjellen hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas, 2008, s. 18).

### **3.2 *Motivasjonsbegrepet i en historisk sammenheng***

Som en innledning til analysen synes det hensiktsmessig først å gi en kort beskrivelse av de historiske utviklingstrekk i forståelsen av motivasjon og av motivasjonsforskning og – teorier.

Fra rundt 1930 tallet har hovedsakelig to store trender preget vitenskapelige studier på motivasjon. Den første førte til at man gikk bort fra å skape altomfattende generelle teorier om motivasjon og fokuserte heller på smalere og mer avgrensede ”mini” teorier og analyser av spesifikke aspekter av motivert handling. Den andre trenden har vært preget av et skift fra å se på mennesket som maskiner uten bevissthet, egen vilje og styrt av miljøet rundt, til heller å se mennesket som rasjonelle ”forskere”, beslutningstakere, tolkende og med andre

karakteristika assosiert med et aktivt sinn. Dette var en del av et generelt skifte i psykologien fra mekanistisk til kognitiv syn på dynamikken i atferd (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 3-4; Graham & Weiner, 1996, s. 64-65). Etter hvert som troen på at organismer alltid er "aktive" fikk aksept, skiftet forskningsfokuset bort fra å studere hva som skrudde organismer "av" og "på", til selve handlingen som ble utført og hvilke valg som ble tatt. Dette skiftet førte til stort fokus på insentiver og forventninger for påvirkning av atferd. Fokuset og aksepten for insentiver og forventninger som påvirkende faktorer på motivasjon, førte til det som er kjent som Expectancy-value teori. Antagelsen i denne teorien er som følger; *Atferden som utøves er avhengig av sannsynligheten for om den fører til et ønsket mål samt individets verdsetting av målet*. Samtidig antas det at individet står ovenfor en rekke alternative mål av forskjellig verdi som kan føre til forskjellig type atferd. Summen av opplevd sannsynlighet for å nå mål og verdsettingen av målet avgjør hvilken atferd som "vinner" og som faktisk gjennomføres (Graham & Weiner, 1996, s. 70).

Forskning på motivasjon viste tidlig at motivasjon bare kan være en av mange årsak til atferd (Gollwitzer & Oettingen, 2001, s. 10109). Likevel er en av de eldste og vanskeligste spørsmålene i psykologien det fundamentale spørsmålet om hvorfor mennesker er motivert til å gjøre noe som helst og hvorfor de handler som de gjør og ikke på andre måter (Furnham, 1997, s. 245).

Broer ble konstruert lenge før skolene utdannet ingeniører og før mennesket hadde kjennskap til fysikkens lover. Primitive healere og sjamen lagde kurer og brygg som kunne helbrede lenge før medisin som fag ble til og lenge før mennesket fikk kjennskap til biologiens lover. Likevel var fysikkens lover avgjørende når store prosjekter som for eksempel Golden Gate broen ble bygget og biologiens lover bidro til å utrydde kopper. På samme måte kan teorier om motivasjon bidra til å forsterke og forbedre menneskets prestasjon og utvikling, men bare hvis man tar de i bruk (Graham & Weiner, 1996, s. 63) 63.

Psykologer som forsket på motivasjon fra 1930 til 1950 var spesielt opptatt av hva som aktiverte en organisme (Graham & Weiner, 1996, s. 65) 65. De første teoriene om motivasjon beskrev mennesket som maskiner som reagerte på indre og ytre stimuli utenfor dens kontroll (som for eksempel, instinkt, behov, drifter, intensiver osv.). Disse teoriene antydte at hvis bare de rette knappene ble trykket ville motivasjon følge. Her var det ikke rom for refleksjoner eller selvkontroll. Motivasjonens krefter påvirket mennesket på en ubevisst plan og sørget for balanse eller likevekt. Mer moderne teorier oppfattet mennesker som bevisste, vel vitende og herrer over sine handlinger. Dagens motivasjonsteorier går enda lenger, her blir

mennesket ikke bare sett på som bevisste, vel vitende og herrer over sine handlinger, men også som fleksible strateger (Gollwitzer & Oettingen, 2001, s. 10110-10111).

Arbeidsplassen er kanskje en av livets viktigste prestasjonsarenaer. En av de første teoriene om motivasjon på jobben ble presentert av Frederick Taylor, svært forenklet gikk denne teorien ut på at ansatte motiveres nesten utelukkende av penger (Passer & Smith, 2001, s. 404). I særlig grad bygde Frederick Taylor (1911), og hans formulering av det som er kjent som ”Scientific management”, på denne motivasjonstanken og var en utbredt og anerkjent tanke i begynnelsen av 1900 tallet. Ansatte ble sett på som del av et avansert maskineri som ville fungere optimalt om alle gjorde det de skulle, når de skulle det og på den måten de skulle. For å få dette til, var det tenkt at ønsket atferd skulle belønnes og uønsket atferd sanksjoneres eller straffes (Passer & Smith, 2001, s. 404; Pink, 2009, s. 19).

En annen av fagets klassikere, Kurt Lewin, hadde som mål å skape en psykologi som var praktisk og som tok hensyn til hvordan sosiale faktorer påvirket atferd. Han var tidlig interessert i å menneskeliggjøre det som ble kjent som Taylorismen. Lewins ”Field theory” blomstret i perioden mellom 1935 og 1960 og var en av hans største prestasjoner. Han argumenterte for at jobb tilfredshet var en uunnværlig del av jobb prestasjonen. Jobben ble effektivt utført, hvis den opplevdes av ansatte som tilfredsstillende. Atferd mente han ble bestemt og initiert både av individ og miljø (Benjafield, 1996, s. 184-185; Graham & Weiner, 1996, s. 68-69).

Med Abraham Maslows bok, *Motivation and personality* (1954), ble det presentert en motivasjonsteori som penetrerte amerikansk kultur i så stor grad at det ble pensum i videregående skoler og de aller fleste er nå kjent med Maslows behovspyramide. Maslows behovspyramide består av fem trinn som mennesket kan bevege seg opp og ned på. En av Maslows mest kjente konsepter er konseptet om det *selvrealiserte* mennesket som har nådd toppen av behovspyramiden. Maslow mente at selvrealiserte mennesker hadde andre verdier enn andre mennesker. Selvrealiserte mennesker så for eksempel ikke på arbeid som noe de var tvunget til å gjøre for å nå sine grunnleggende behov. De så ikke på arbeid som noe de helst ville unngå. Tvert i mot så de seg selv i harmoni med jobben, de følte det var en god match mellom dem selv og jobben (Benjafield, 1996, s. 272-274).

Hertzbergs (1959) motivasjonsteori bygger i all hovedsak på Maslows arbeid. I Hertzbergs teori er Maslows fem behovsnivåer redusert til to. Herzberg så på forholdet mellom tilfredshet og prestasjon og utformet en teori på bakgrunn av sine funn. I følge denne teorien har mennesker hovedsaklig to typer behov. Den første kalte han hygiene faktorer (ytre faktorer) og den andre for motivasjonsfaktoren (indre faktorer) (Furnham, 1997, s. 297-299)

Frederick Herzberg's to faktor- modell (1959) går ut på at ansatt tilfredshet består av faktorer i selve jobben, som for eksempel anerkjennelse, prestasjon, ansvar, avansement og personlig utvikling. Disse faktorene kalles motivasjonsfaktorer "motivator factors". Dette fordi ansatte er motivert til å få mer av dem, for eksempel ved å gjøre en god jobb. Missnøye derimot sies å være forårsaket av hygiene faktorer "hygiene factors" som ligger utenfor selve jobben. Dette er for eksempel reglement, lederens lederstil, belønningsrutiner, jobbfasiliteter osv. Herzbergs teori går ut på at jobbmotivasjonen vil kun øke hvis motivasjonsfaktorene er designet inn i selve jobben. Endringer som derimot kun omfatter hygiene faktorer ikke ventes å påvirke ansattes motivasjon. Herzbergs teori retter oppmerksomheten direkte mot selve jobben som kilde til motivasjon. Forskjellen som er gjort mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer i Herzbergs teori, gir en klar og tydelig måte å se på ansatt motivasjon på. Videre vil teorien også kunne forutsi virkningen av forskjellige eventuelle omstruktureringer og endringer på jobbmotivasjon. Motivasjonsfaktorer kan til tider fungere som hygiene faktorer og omvendt og dermed er ikke disse statiske enheter (Furnham, 1997, s. 297-302; Hackman & Oldham, 1980, s. 57-61).

I dag opplever i følge Pink (2009, s. 32) flere jobben som mer kreativt, interessant og selvstendig, enn rutinepreget, kjedelig og uselvstendig. Mennesker er mer indre motiverte, meningsmaksimerende enn eksternt motiverte og nyttemaksimerende. I følge Pink (2009, s. 107) antok man før at hvis mennesker fikk frihet ville de sluntre unna og autonomi<sup>7</sup> ble sett på som kun en måte å forbigå ansvar på. I dag har motivasjonsteoriene andre antagelser i bunn. I dag har mening en sentral rolle i motivasjonsteorier og det antas at mennesker ønsker ansvar og dette får de ved å bli gitt kontroll over oppgavene, tiden, teknikken og teamene sine. Dagens motivasjonsteorier avviser ikke profitt men den tilegner meningsmaksimering en like stor betydning. Der gårdsdagens motivasjonsteorier søker lydighet søker dagens teorier engasjement og det er kun engasjement som kan produsere mestring. Engasjement er veien til

---

<sup>7</sup> I denne oppgaven brukes begrepene autonomi og selvbestemmelse om hverandre.

mestring mens lydighet er en effektiv overlevelsesmekanisme (Pink, 2009, s. 108-112, 135-136).

På 1950 tallet ble ideen om at atferd kun var drevet av søken etter belønning og unngåelse av straff møtt med motstand fra blant annet Abraham Maslow. På 60 tallet importerte en professor i ledelse ved MIT ved navn Douglas McGregor deler av Maslows ideer inn i foretningsverdenen. McGregor (1960) mente at ansatte har andre behov enn bare å søke belønning og å unngå straff, og virksomhetene ville dra nytte av dette hvis ledere kunne se og verdsette disse. Delvis på bakgrunn av McGregors tanker utviklet virksomhetene seg noe til det bedre. Kravet til arbeidsantrekk ble noe mindre streng, vaktlistene ble mer fleksible og mange virksomheter så etter muligheter til å gi ansatte mer selvbestemmelse og hjelpe dem til å utvikle seg (Pink, 2009, s. 20).

### 3.2.1 McGregors Teori X og Y

Det tradisjonelle synet på ledelse beskrives grovt sett av McGregor (1960, s. 166) i form av tre proposisjoner han kalte Teori X:

1. Lederen er ansvarlig for å organisere og lede sine ressurser med et godt blikk på den økonomiske bunnlinjen.
2. Dette er en prosess der ansatte skal motiveres og der deres atferd skal kontrolleres og modifiseres til å passe organisasjonens behov.
3. Uten denne intervensjonen fra lederen, vil ansatte være passive, til og med motstå å innfri organisasjonens behov. Derfor er lederens ansvar å sørge for at ansatte overtales, belønnes, straffes, kontrolleres og deres atferd styres.

McGregor (1960, s. 166) hevdet at det ligger noen utbredte ledelsesholdninger bak dette tradisjonelle synet og Teori X:

1. Den gjennomsnittlige ansatt er lat av natur og arbeider så lite som mulig.
2. Ansatte mangler ambisjon, misliker å få ansvar og foretrekker å ledes
3. Ansatte er selvsentrerte og likegyldige overfor organisasjonens behov.
4. Ansatte er i mot og motstår endring
5. Ansatte er godtroende, ikke særlig smarte og lett lurte



Dette er ifølge McGregor (1960, s. 167) ikke en konsekvens av menneskets natur men et resultat av organisasjoner, ledelses- filosofi og praksis. Det tradisjonelle synet er ifølge McGregor basert på en feilantagelse av hva som er årsak og virkning.

McGregor mente derimot at det var en alternativ måte å se på sine ansatte på. En som stemte mer overens med menneskets natur. Dette synet gikk ut på at det å interessere seg for arbeidet var for den ansatte like naturlig som lek og hvile. At kreativitet og oppfinnsomhet var utbredt hos mennesker og at mennesker under de riktige forholdene ville, ikke bare akseptere men også søke mer ansvar. McGreogor (1960, s. 169) kalte dette synet for Teori Y. Selv om mange bedrifter har gjort om sin praksis for å nærme seg Teori Y, kan man ifølge Pink (2009) ved å prate med ledere i dag, se at det fortsatt er mange som tenker i baner lik Teori X. Det er likevel ingen ledere som tenker utelukkende på den ene eller den andre måten om sine ansatte, selv om vi har alle noen klare og tydelige disposisjoner. (Bolman, Deal & Thorbjørnsen, 2004, s. 141-142; Pink, 2009, s. 76- 78).

McGreogors Teori Y (1960, s. 169) har et noe annet syn på ledelse:

1. Lederen er ansvarlig for å organisere og lede sine ressurser med et godt blikk på den økonomiske bunnlinjen.
2. Mennesker er ikke passive av natur. De motstår heller ikke å innfri organisasjonens behov. At de har blitt sånn skyldes erfaringer av å jobbe under dagens ledelses praksis.
3. Motivasjon, utviklingspotensial, å ta ansvar, å jobbe for å nå organisasjonens mål etc. er iboende i mennesket og ikke et resultat av lederens innsats. Lederens oppgave er å tilrettelegge for at mennesker ser disse sidene ved seg selv og utvikler dem.
4. Lederens hovedoppgave er å tilrettelegge arbeidet slik at ansatte best når sine egne mål ved å rette innsatsen mot organisasjonens mål.

### *Pinks Type X og Type I*

Daniel H. Pink (2009, s. 78) bygger videre på McGreogors Teori X og Y for å beskrive hvordan vi tenker om motivasjon hos mennesker. Han introduserer Type X og Type I. Type X atferd drives mer av ytre krefter og ytre belønninger som følger atferden. Type I atferd drives mer av indre behov og den indre gleden av å utføre en aktivitet. Hovedmotivasjonen for Type X er ytre belønning. De er mottagelig for indre tilfredsstillelse men dette er ikke

hovedprioritet. For Type I er hovedmotivasjonen frihet, utfordringer, samt mening i atferden. De er mottagelig for ytre belønning men dette er ikke hovedprioritet.

Type I atferd avhenger av *autonomi*, *mestring* og *mening*. Den er selvstyrt og er viet til stadig å bli bedre til noe som er av betydning og knytter jakten på perfektjonisme til en større mening. Autonomi og mestring er essensielle, men mening er også viktig i Type I atferd.

Pink (2009) skisserer noen forskningsbaserte hovedforskjeller mellom Type I og Type X atferd:

- Type I atferd er ikke noe man er født med, den kan skapes og utvikles med erfaring, ved tilfeldighet o.l. Utviklingen er uavhengig av alder, kjønn eller nasjonalitet. Forskning på dette emnet viser at når man først har lært atferden og holdningene som er knyttet til Type I, vil motivasjon og ytelse nå nye høyder. Alle med Type X atferd kan lære å bli Type I.
- De med Type I atferd utkonkurrerer nesten alltid de med Type X, i det lange løp. De mest suksessfulle menneskene har vist seg ofte å være de som jobber hardt og er utholdende, spesielt når de møter på motstand. Dette da de ønsker å ha kontroll over sine liv og å lære verden å kjenne og å få til noe som varer.
- Type I atferd har ikke forakt for penger eller anerkjennelse. Begge atferdstypene bryr seg om penger og det er essensielt at det er en likhet og rettferdighet i belønningen som de ansatte får, ellers vil motivasjonen hos begge synke. Når denne grensen er nådd vil penger spille forskjellige roller for Type I og for Type X. For Type I vil rettferdig belønning føre til at man beveger fokuset videre, for Type X vil fokuset stadig være på penger.
- Mens Type X atferd stadig blir dyrere, er Type I atferd en gjenvinnbar ressurs.
- Type I atferd er helsefremmende. Studier på Selvbestemmelsesteorien (SBT) viser at personer som søker autonomi og indre motivasjon har høyre selvtillit, bedre mellommenneskelige relasjoner og bedre generell velvære.

Pink mener videre at mennesker er skrudd sammen til å være Type I. likevel vil ytre faktorer, inkludert selve ideen om at mennesket må styres, gjøre sitt for å rekonstruere oss til Type X. Hvis vi oppdaterer miljøene vi er i, både på jobb, på skolen og hjemme og hvis ledere anerkjenner sannheten om menneskets natur og forskningen som støtter den, kan vi kanskje snu både oss selv og våre kolleger tilbake til den opprinnelige tilstanden som er Type I (Pink, 2009, s. 78-81, 107-108, 133).

### 3.2.2 Oppsummering

De fleste av oss kan ha en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb. Flere studier (gjengitt i Heath, 1999) viser for eksempel at våre lekmannsteorier om menneskelig motivasjon innebærer at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant, spennende og meningsfull, mens vi tror andre trenger ytre stimuli for å gjøre en god jobb. Heaths (1999) studier viser at vi som mennesker har en utstrakt og generell tendens til å overvurdere nødvendigheten eller betydningen av ytre stimuli som penger, for at andre skal gjøre en god jobb. Samtidig undervurderer vi betydningen av andre personers indre motiver som ønsket om å lære noe nytt eller den indre følelsen av tilfredshet ved å gjøre en god jobb.

Heath kaller dette en ytre incentivfeil. Dette kan muligens også forklare at ledere går over til å utøve kontrollorientert HR (basert på Teori X) når de tenker på og praktiserer tiltak for å påvirke medarbeidernes innsats eller prestasjoner.

Ikke å få tilfredsstilt sine behov må i følge McGreogor (1960, s. 168) sees på som en sykdom. En sykdom som påvirker atferd. Vi tar feil om atferd som passivitet, fiendtlighet, motstand mot å ta ansvar etc. attribueres til den menneskets natur. Denne type atferd må sees på som symptomer på sykdommen som følger av at ansatte ikke får sine behov tilfredsstilt.

Ofte blir problemer definert ved å se på symptomene og løsningen er alt for ofte en løsning på symptomene og ikke selve problemet. Vi bør altså bruke Teori Y-antakelser dersom vi skal forstå gjennomsnittsmedarbeiderens psykologi og ikke Teori X. Det betyr naturligvis at vi også bør utforme HR aktivitetene med et slikt utgangspunkt og ikke på bakgrunn av det lille mindretallet av ansatte som måtte være mest i tråd med Teori X. De må håndteres individuelt og ikke gjennom HR aktivitetene. Hvis ikke risikerer man å undergrave motivasjonen til det store flertallet av medarbeidere gjennom kontrollorientert HR (Hackman & Oldham, 1980, s. 100; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 56, 79-80).

## 4 Motivasjon

Wikipedia er en prakt eksempel på den sterkeste foretningsmodellen i nyere tid: ”Open source”. Artikkene i dette leksikonet skrives av ti tusener av mennesker som motiveres av å skrive og redigerer artikler for sin egen skyld. Det er ingen kvalifikasjonskrav og ingen får betalt for ”jobben”. Likevel har Wikipedia utkonkurrert de kommersielle aktørene i bransjen som for eksempel Microsofts MSN Encarta som tapte kampen og ga opp i oktober 2009 (Pink, 2009, s. 15-17, 21).

Forskere har lenge kjent til og trodd at to drivkrefter står bak atferd hos mennesker. Den første var internt: *våre biologiske behov* og den andre eksternt: *belønning og straff*. Likevel så Harry Harlow (1950) gjennom sine studier at det her manglet noe. Han foreslo at det må også finnes en tredje drivkraft bak atferd som i seg selv ga ”indre belønning”. Å løse oppgaver ga en tilfredsstillelse som fungerte som belønning i seg selv, uavhengig av biologiske behov eller belønning og straff. Harlow kalte denne tredje drivkraften for ”indre motivasjon” (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 13; Pink, 2009, s. 3). Den viktigste forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten. Selv om det i mange situasjoner vil være både indre og ytre motiver til stedet samtidig er likevel de fleste enten hovedsakelig ytre eller indre motivert av jobben sin (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53, 60).

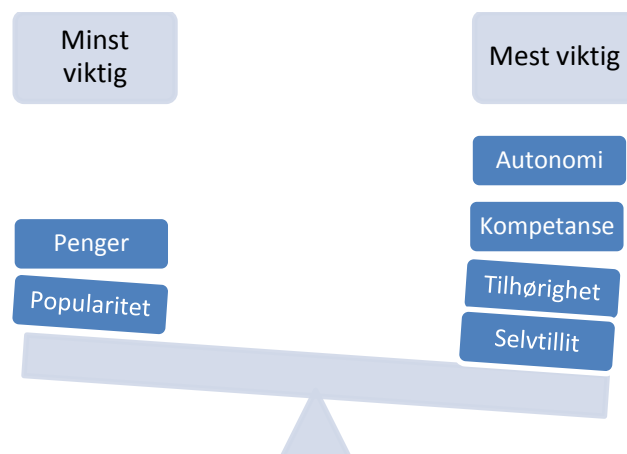
### 4.1 Indre motivasjon

Deci og Ryan (1985) har sammen utviklet det de kaller Selvbestemmelsesteorien (SBT). Sentralt for denne teorien er tre iboende psykologiske behov: *Kompetanse*, *Selvbestemmelse*, og *Tilhørighet* og når disse behovene er tilfredstilt er vi motiverte, produktive og fornøyde. Selvbestemmelse er når muligheten til å velge er avgjørende for ens handlinger, snarere enn å bli utsatt for betingede atferdsforsterkere (som for eksempel bonuser), drifter eller press. Selvbestemmelse er likevel mer enn en kapasitet å beherske, det er også et behov mennesket har. Selvbestemmelse handler om å ha kontroll på ens omgivelser men det kan også handle

om å velge å gi fra seg kontroll (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 38). Selvbestemt atferd er initiert og regulert av valg basert på bevissthet rundt behov og mål. Det er to typer selvbestemt atferd; indre motivert selvbestemt atferd (som er det klassiske tilfellet av selvbestemmelse) og ytre motivert atferd som også kan være selvbestemt, hvis den er regulert av integrert internalisering. Det vil si; hvis valgt atferd er basert på ens behov og integrerte mål så er atferden selvbestemt, selv om den opptrer i en kontekst av belønninger eller begrensninger (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 149).

For kunstnere, forskere, oppfinnere, skolebarn og resten av oss er indre motivasjon; drivkraften for å gjøre ting fordi det er interessant, utfordrende og fengende, essensielt for høy grad av kreativitet. Studier (Amabile, Phillips & Collins, 1993) av kunstnere viste at jo mindre ytre motivert de var på kunstskolen desto mer suksessfulle var de i deres jobb. Deres indre motivasjon gjorde dem bedre egnet til å motstå tøffe tider med mangel på anerkjennelse og lignende. Slikt sett kan det påstås at det er de som er minst motivert til å jakte på ytre belønning som til slutt faktisk får det (Pink, 2009, s. 45-46, 72).

På tvers av en rekke kulturer rapporterer ansatte konsekvent indre motiver som viktigere enn ytre motiver. 95 % av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke er i utgangspunktet indre motivert til å gjøre en god jobb, så lenge forholdene blir lagt til rette for det (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 54). Tverrkulturelle studier (Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001) viser at blant ti fundamentale behov er behovene for autonomi, kompetanse, tilhørighet og selvtillit viktigst, mens popularitet og penger er minst viktig.



Figur 1 Tverrkulturelle studier viser ansattes vurdering av fundamentale behov

Når noen er indre motivert på jobb, vil følelsene være nær knyttet til hvordan vedkommende utfører jobben. God ytelse gir gode følelser og fungerer i seg selv som belønning, noe som forsterker ønsket om å fortsette å prestere høyt. Dårlig ytelse fungerer motsatt og derfor ønsker man å unngå det. Resultatet kan være en forsterkende syklus av positiv motivasjon som er selvdrevet uten behov for ekstern belønning (Hackman & Oldham, 1980, s. 71-72). Når man er indre motivert, jobber man godt og med stor innsats fordi man liker det man gjør, man gjør det med andre ord autonomt eller frivillig. Indre motivasjon er en her og nå opplevelse som ikke er målrettet men prosessorientert, der jobben blir et mål i seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53, 75-76).

En annen tilstand med betydelig overlapp til indre motivasjon er psykologisk ”empowerment”, hvor indre motivasjon faktisk opptrer i definisjonen. Spreitzer (1995) definerte psykologisk empowerment som indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet som manifesteres i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning. *Mening* referer til samsvar mellom arbeidets innhold og medarbeiderens egne overbevisninger, verdier og standarder. *Kompetanse* omfatter medarbeidernes tiltro til å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene på en god måte. *Selvbestemmelse* er medarbeidernes opplevelse av å ha valgmuligheter når det gjelder igangsetting eller regulering av atferd og handling, mens *påvirkning* er medarbeidernes opplevelse av å ha innflytelse (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 62-63).

#### 4.1.1 Hvordan øke den indre motivasjonen

Jobbkarakteristika modellen (Hackman & Oldham, 1980, s. 72-73) tilsier at indre motivasjon oppstår i jobben når:

1. Ansatte har kunnskap om resultatet av sitt arbeid. Hvis ikke ansatte ser resultatet av sitt arbeid, vil de ikke ha muligheten til å vite om prestasjonen var god eller dårlig.
2. Ansatte føler et viss ansvar for resultatene på jobb. Hvis ansatte føler at ansvaret ligger hos noe/noen utenom seg selv som for eksempel lederen, rutinene eller ansatte i andre avdelinger, vil ansatte ikke få følelsen av stolthet når resultatene er gode og motsatt når de er dårlige.

3. Ansatte opplever jobben som meningsfullt. Jobben må bety noe for ansattes egne verdsett. Motivasjonen vil ikke øke om ansatte ser på jobben som meningsløs.

Ikke ulikt tankene bak Jobbkarakteristika modellen hevdes det i selvbestemmelsesteorien (Edward L. Deci & Ryan, 1985) at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov blir tilfredsstilt (behovene for selvbestemmelse, mestring og tilhørighet). Det er nødvendig for samtlige tre faktorer (betegnes som kritiske psykologiske tilstander) å være tilstedet for at motivasjonen skal øke og vedvare. Mennesker opplever mening i nesten alt som gir dem en sjanse til å bruke og teste deres ferdigheter og evner, uavhengig av om oppgaven i seg selv er betydningsfull eller ikke. Også affektiv organisasjonsforpliktelse, som referer til ansattes affektive identifikasjon og involvering i en gitt organisasjon, og turnoverintensjon, intensjonen om å slutte i en organisasjon, er sterkt relatert til indre motivasjon. I tillegg ser vi at indre motivasjon er signifikant negativt relatert til jobbstress og sykefravær. Videre deler høyt indre motiverte medarbeidere kunnskap uavhengig av opplevd læringstrykk i organisasjonen, mens de med lavere indre motivasjon trenger ytre trykk for å dele kunnskap (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 60-66).

Når de motiverende faktorene i jobben bedres, kan en vanligvis regne med økt indre motivasjon, generell tilfredshet og utviklingstilfredshet. Likevel vil tilfredshet for andre aspekter av jobbkonteksten som jobbsikkerhet, lønn, ledelse og kolleger ikke forventes å øke og kan til og med synke. Effektiviteten og da spesielt kvaliteten på arbeidet vil øke, mens når det gjelder kvantiteten så vil den øke kun hvis det før endringen tok til var store motivasjonsutfordringer eller innbygd ineffektivitet i jobbstrukturen (Hackman & Oldham, 1980, s. 94).

Innenfor forpliktelsesbasert HR og i tråd med McGregors Teori Y, kan man lede ansatte gjennom å sørge for indre motiverende jobbstruktur og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse som gjør at medarbeiderne ønsker å yte ekstra, såkalt prososial motivasjon. Tiltak som kollektive belønningssystemer, for eksempel overskuddsdeling, utvikling av medarbeidernes ferdigheter og tilbud om interne karrieremuligheter, delegering av ansvar, stor grad av selvbestemmelse osv., antas å føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere som gjerne forventes å levere det lille ekstra som bidrar til at organisasjonen lykkes. Denne logikken beskrives slik:

- Medarbeiderne jobber hardere på grunn av sterkere involvering, forpliktelse og engasjement, som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.
- Medarbeiderne jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og sin kompetanse.
- Medarbeiderne jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender.

Forpliktelsesbasert HR åpner med andre ord for at også indre og prososial motivasjon kan være viktige drivkrefter i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 52).

Empirisk forskning (Fried og Ferris 1987; Hackman og Oldham 1976; 1980; Johns, Xie og Fang 1992) sitert i (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 65) på omstrukturering<sup>8</sup> og jobbkarakteristika modellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning samt jobbautonomi og tilbakemelding fra selve arbeidet som utføres. Kunnskap om resultatene av arbeidet påvirkes direkte av mengden tilbakemelding man mottar fra å gjøre selve jobben. Fokuset her er tilbakemelding den ansatte får direkte fra jobben og ikke fra en kollega eller en leder. Dette kan for eksempel for en lege være å se en pasient bli bedre etter en behandling, en reparatør som ser at heisen settes i gang etter reparasjoner og lignende (Hackman & Oldham, 1980, s. 80). Det er generelt bedre for ansatte å få vite hvordan de presterer, direkte gjennom jobben de utfører. I følge Hackman og Oldham (1980, s. 139) er jobbtilbakemeldinger oftest mer umiddelbare og ”stikker dypere” enn tilbakemeldinger fra en leder eller kollega. Dette øker ansattes følelse av kontroll over jobben. At opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb er en psykologisk tilstand som kan være en kraftig motivator, illustreres godt gjennom et eksperiment gjennomført av Grant mfl. (2007, s. 53-65). Eksperimentet viste hvor viktig en meningsfull jobb kan være og hvordan et kort møte med en sluttbruker økte medarbeidernes innsats og prestasjoner.

Avhengig av den ansattes psykologiske behov, kan jobber med høy grad av motiveringspotensial skape muligheter for stor grad av selvledelse, læring og personlig bragd på jobben. Personer med høy grad av utviklingsbehov vil ifølge Hackman og Oldham (1980, s. 85) reagere positivt på slike jobber. Personer med lav grad av utviklingsbehov vil derimot oftest ikke oppdage disse mulighetene på jobben, ei heller verdsette dem. De kan også

---

<sup>8</sup> **Jobbstruktur og omstrukturering** vil i denne teksten vise til Hackman og Oldhams: work design og redesign



oppleve dem truende og oppleve å bli presset for hardt på jobben. Ansatte som skårer lavt på utviklingsbehov og er missfornøyd med jobbkonteksten, opplever komplekse og utfordrende oppgaver så avvikende fra deres behov at de ikke klarer å utføre jobben godt nok. Når den samme gruppen derimot får jobbe med rutinepregede enkle oppgaver, reagerer de positivt på det (Hackman & Oldham, 1980, s. 85, 88).

#### 4.1.2 Oppsummering – Indre motivasjon

Forskningen er svært entydig i favør av indre motivasjon som den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner og en rekke andre HR-resultater. En rekke studier (se f.eks. Dysvik og Kuvaas, 2010; Dysvik og Kuvaas, under utgivelse av; Gagné og Deci, 2005; Kuvaas, 2006a, 2009, 2011; Piccolo og Colquitt, 2006) understreker betydningen av indre motivasjon som positiv prediktor av forhold vi ønsker mer av (for eksempel arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd<sup>9</sup>) og negativ prediktor av forhold vi ønsker mindre av (for eksempel turnoverintensjon). Adam Grant mfl. (2011) sitert i (Kuvaas & Dysvik, 2012) fant i sin studie ut at indre motivasjon alene ikke er tilstrekkelig for positive resultater, den ytre må i tillegg være lav. Generelt er indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner mer effektivt enn ytre motivasjon, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 57-61).

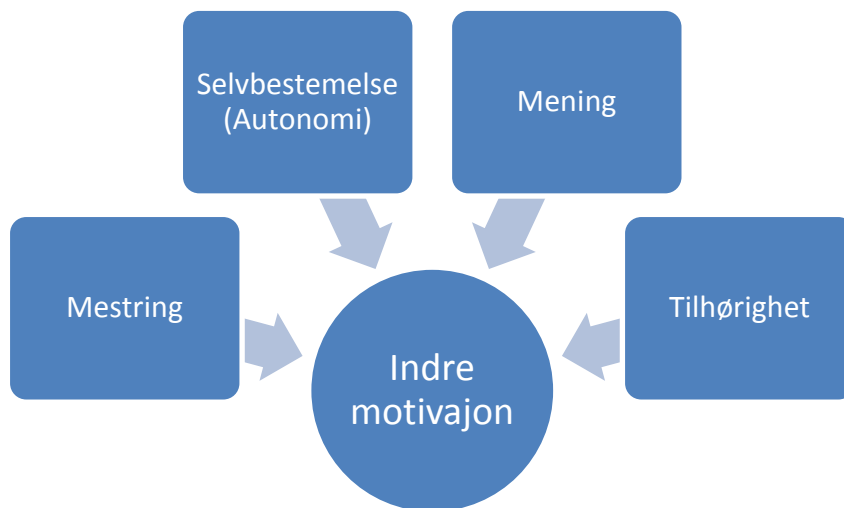
Interesse og spenning er sentrale følelser som følger indre motivasjon og begrepet flow / flyt<sup>10</sup> representerer en beskrivende dimensjon som kan betegne noen av de ”renere” tilfeller av indre motivasjon. Når mennesker er indre motivert vil de være svært interessert i hva de gjør og opplever en følelse av flyt (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 29).

Indre motivasjon avhenger av at ansatte har selvbestemmelse, føler mestring, mening og tilhørighet til jobben. Selvbestemmelse og mestring er kritiske faktorer for indre motivasjon. Under vil selvbestemmelse og mestring tilegnes ekstra oppmerksomhet.

---

<sup>9</sup> Ekstrarolleatferd referer i denne oppgaven til det å yte utover de formelle jobbkravene

<sup>10</sup> Termen **Flow** brukes om en spesiell type flyt, nemlig den som ytrer seg ved et forhøyet bevissthetsnivå, fullstendig konsentrasjon som følges av intens lykkefølelse (eufori) og en opplevelse av absolutt målbevissthet. Begrepet ble lansert av psykologen Mihaly Csikzentmihalyi (Egidius, 2000, s. 149)



Figur 2 Kriterier for Indre motivasjon

### *Selvbestemmelse<sup>11</sup>*

Når jobben gir store muligheter for selvbestemmelse vil jobb resultatene bli sett på av ansatte å være i stor grad avhengig av egeninnsatsen. Når selvbestemmelse øker, vil ansatte i større grad føle ansvar for suksess og fiasko som oppstår (Hackman & Oldham, 1980, s. 79). Det motsatte av selvbestemmelse er kontroll og siden de sitter på hver sin ytterpunkt på atferdsskalaen, vil de føre oss til forskjellige steder. Kontroll kan føre til lydighet mens selvbestemmelse kan føre til engasjement (Pink, 2009, s. 110-111). En flat struktur bidrar til økt selvbestemmelse. Ansvar og autoritet overlates til den enkelte ansatt og gapet mellom den som utfører jobben og den som kontrollerer at jobben blir gjort blir mindre. Tanken blir å gi ansatte nesten total autoritet for eget arbeid. Dette kan bidra med å gjøre selv de mest rutinepregede jobbene mer motiverende (Hackman & Oldham, 1980, s. 138-139).

En metaanalyse (Dirks & Ferrin, 2002) gjennomført på jobbkarakteristika modellen viser at jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin og med muligheter for avansement, vekst og utvikling. I tillegg har medarbeidere med høy grad av selvbestemmelse høyre affektiv organisasjonsforpliktelse, høyre indre motivasjon og de leverer bedre arbeidsprestasjoner. Det som går ned ved høy grad av selvbestemmelse er forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær.

Sosial støtte fra kolleger eller leder og samhandling med andre viser seg å representere bedre

<sup>11</sup> **Selvbestemmelse/Jobbautonomi:** Graden av frihet, uavhengighet og bruk av skjønn jobben gir.

forklaringer på turnoverintensjon og affektiv organisasjonsforpliktelse enn settet av jobbkarakteristika. Samtidig er settet av jobbkarakteristika bedre egnet til å forklare indre motivasjon og til dels arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 66).

To konklusjoner synes å kunne trekkes på bakgrunn av denne metaanalysen (Dirks & Ferrin, 2002):

- For det første trenger effektive organisasjoner både god jobbstruktur (de originale jobbkarakteristikaene) og gode sosiale relasjoner.
- For det andre står jobbaunomi i en særstilling når det gjelder å forklare indre motivasjon og produktive jobb- og organisasjonsholdninger.

Forskere ved Cornell universitetet utførte studier blant 320 bedrifter (Baard, Deci & Ryan, 2004), der halvparten utøvde ovenfra ned kontroll av sine ansatte og den andre halvparten autonomiorientert. Det viste seg at de autonomiorienterte bedriftene, hadde fire ganger større vekst og en tredjedel turnover sammenlignet med de kontrollorienterte bedriftene (Pink, 2009, s. 91). Autonome mennesker som jobber mot økt mestring, yter på et svært høyt nivå men de som gjør dette og samtidig knytter det til noe ”større enn seg selv”, yter i følge Pink (2009, s. 133) enda bedre. Overgang til autonomi skjer likevel oftest ikke i en fei. Tas folk ut av et kontrollerende miljø, når det har vært det eneste de har kjent til og kastet ut i en ROWE<sup>12</sup> eller et ”full autonomt” miljø kan de drukne. Organisasjoner må tilby en ”grunnmur” som de ansatte kan stå på for å klare overgangen. Videre er det slik at forskjellige mennesker verdsetter forskjellig aspekter av autonomi. Noen vil ha autonomi over oppgaven, andre ønsker autonomi over teamet (Pink, 2009, s. 107).

### *Mestring*

Det er forsket mye på ansattes selvopplevde evne til å mestre bestemte typer oppgaver, såkalt subjektiv mestringsevne (SME)(Self-efficacy<sup>13</sup>). SME har klare paralleller til betydningen av å dekke behovet for å føle seg kompetent noe som er sentralt i selvbestemmelsesteorien. SME oppstår som et dynamisk samspill mellom personen, oppgaven som skal utføres og

---

<sup>12</sup> **ROWE – a results-only work environment / resultatbasert arbeidsmiljø**; kjennetegnes av at de ansatte ikke har tidsplaner, de kommer på jobb når de vil og hvis de vil. De trenger bare å få jobben gjort. Hvordan, når og hvor de gjør jobben er opp til dem (Pink, 2009, s. 86)

<sup>13</sup> **Self - efficacy (Bandura)**: Troen på at en kan/takler å gjøre det som kreves for å nå ønsket mål (R. J. Larsen & Buss, 2005, s. 584)

omgivelsenes reaksjoner på personens handlinger. Kort oppsummert viser det seg at SME er positivt relatert til både kunnskapstilegnelse, kunnskapsanvendelse og påfølgende prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 64).

Carol Dwecks (2000) studier viser at det vi tror på påvirker det vi får til. Det hun kaller ”self-theories” avgjør hvordan vi tolker våre erfaringer og grensesetter våre evner. Dwecks studier viste at de som så på sine evner som noe ikke-konstant og noe som kunne utvikles ved trening, holdt ut lenger og sto mer på i møte med vanskelige oppgaver som skulle løses, enn de som så på evnene som noe konstant og ikke påvirkelig. Når alt kommer til alt består mestring, av å jobbe hardt og lenge mot mål, uten nødvendigvis særlig store fremskritt om gangen (Pink, 2009, s. 120-125).

Medarbeideres målorientering, eller mønstre av tenkning og handling i forbindelse med kompetanserelatert atferd, består av to dimensjoner; Den første skiller mellom en indre og en ytre standard for prestasjoner. Den andre skiller mellom å tilnærme seg en situasjon med ønske om å prestere og ønske om å unngå å mislykkes.

Medarbeidere med en indre standard omtales som mestringsorientert og kjennetegnes av å være opptatt av å tilegne seg kunnskap og ferdigheter gjennom å være åpen for tilbakemeldinger, forsøke å utføre arbeidsoppgaver på nye og bedre måter samt å være mer utholdende i situasjoner der innholdet øker i kompleksitet og vanskelighetsgrad. Videre oppfatter de i større grad egne evner som noe som kan utvikles gjennom prøving og feiling. Det at man på det nåværende tidspunkt ikke har det som skal til for å lykkes, er derfor mindre viktig, fordi det aller meste i jobben kan læres.

Motsatsen til mestringsorientering er en prestasjonsorientering, der man i mindre grad vurderer evner som dynamiske (enten har du det som kreves, eller så har du det ikke) og de fokuserer i større grad på hvordan andre presterer, eller hvordan omgivelsene oppfatter ens egne prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 65).

## **4.2 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon ser ut til å være godt egnet for relativt trivielle enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende – hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 57). Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra utenfra.

Kilden til motivasjon ligger utenfor jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger den (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 52). Premisset som ligger til grunn for ytre motivasjon er at vi alltid responderer rasjonelt på dem. Likevel tror selv ikke økonomene på dette lengre. Noen ganger fungerer slik motivasjon og andre ganger gjør de ikke det og veldig ofte gjør de faktisk vondt verre (Pink, 2009, s. 27). Ytre motiverte medarbeidere opplever høyere emosjonell utmattelse og mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål og høyere turnoverintensjon enn indre motiverte medarbeidere. I tillegg viste de ytre motiverte medarbeiderne seg å være mindre tilfredse med og mindre dedikert og engasjert i jobben sin. De var også mindre tilfredse med livet og hadde lavere livslykke (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 61).

Som med annet ytre motivasjon, vil det å sette seg mål ifølge Pink (2009) snevre vår fokus ved å konsentrere tankene kun mot målet. Videre kan det å sette seg ”feil” mål føre til uetisk atferd. Mål kan gjøre at ansatte fokuserer på de kortsiktige fordelene og ikke klarer å se de langsiktig ødeleggende effektene for organisasjonen. ”Feil” mål kan føre til systematiske problemer for organisasjoner pga. innsnevret fokus, uetisk atferd, økt risk takning, mindre samarbeid og mindre indre motivasjon (Pink, 2009, s. 50-51, 57).

#### 4.2.1 Belønning

Meta studier (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010, s. 162) viser liten sammenheng mellom lønn og tilfredshet med ens jobb eller lønn. Lønn kan vise seg å være tilfredsstillende så lenge den er høyere enn andres.

Bonussystemer og prestasjonslønn flytter fokus og driv fra indre til ytre motivasjon. Jobbinholdet kan langsamt erstattes av fokuset på penger, noe vi vet er negativt for innovasjon og kreativitet. Man reduserer systematisk risikotakning og nytenkning og styrer mot det sikre, det repeterende og det man ”alltid har gjort”. (HR-Norge, 2008).

Godt dokumentert forskning (Bazerman, 2005) viser at egeninteresse som hovedmotiv for atferd ikke gir gode forklaringer på faktisk atferd i og utenfor organisasjoner. Det hevdes at (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005, s. 9, 12) økonomifagets feilaktige antakelser, forutsetninger, resonnementer og retorikk om mennesket som økonomisk aktør (leder, ansatt, kunde osv.) er i ferd med å bli selvopppyllende. I norsk og internasjonalt næringsliv har dette spesielt kommet til uttrykk gjennom blant annet implementering av kontroll- og belønningssystemer som har

til hensikt å forsterke koblingen mellom hver enkelt medarbeiders innsats eller presentasjoner og den økonomiske belønningen den får. Et illustrerende eksempel på en slik utvikling er at bruken av ulike former for presentasjonslønn i privat sektor i Norge økte med hele femten prosentpoeng fra 1997 til 2003. Noe som er en svært sterk vekst på kun seks år (Barth et al., 2005, s. 71; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 50).

Man skulle tro det å ha mye penger førte til at penger var mindre i fokus. Likevel hevdes det (DeVoe, Pfeffer & Lee, 2013, s. 1079) at penger, gitt i form av lønn gjør penger viktigere på grunn av dens tilknytning til ansattes følelse av kompetenthet. Mennesker som ble gitt en materiell gode basert på deres kompetanse, verdsette den mer enn når de tilfeldig fikk den samme goden. For eksempel ville en ansatt som fikk en bonus på 1000 kroner verdsette den mer enn om den skulle finne 1000 kroner på bussen. Derimot vil belønning som ikke relateres til ansattes kompetanse ikke kunne ha den samme effekten. På bakgrunn av dette påstås det (DeVoe et al., 2013, s. 1080) at hvor pengene kommer fra og årsaken til utbetalingen er av betydning for hvordan pengene verdsettes. En grunn til det er at penger bortsett fra å ha en økonomisk verdi også har en symbolsk verdi. Lønnsnivå kan kommunisere i hvor stor grad en organisasjon verdsetter den ansatte, noe som kan påvirke den ansattes selvfølelse. Hvis pengebelønning knyttes til jobbutførelse, vil viktighet av penger øke. Det vil det derimot ikke om belønningen ikke knyttes til noe spesifikt (DeVoe et al., 2013, s. 1081, 1083, 1088).

#### **4.2.2 Når kan materiell belønning være destruktivt?**

Harlow (1950) fant ut at ekstern belønning faktisk førte til dårligere prestasjon enn når drivkraften kun var indre motivert. Edward Deci (1971, s. 114) kunne også bekrefte dette funnet i sine studier. Når penger ble brukt som ekstern belønning ville ”subjektet” miste indre motivasjon for aktiviteten. Belønning kan gi en kortsiktig økning av motivasjon, men effekten varer ikke lenge og den kan redusere ens langsiktige motivasjon til å fortsette med aktiviteten (Pink, 2009, s. 8). Det er ifølge Deci (1972, s. 119-120) slik at hvis en er interessert i å utvikle indre motivasjon hos barn, ansatte, studenter eller lignende, skal ikke fokus være på eksterne kontrollsystemer som for eksempel bruk av penger som belønning. Effekten av bruk av penger til å øke motivasjon er også svært usikkert. Gneezy og Rustichini (2000) sitert i

(DeVoe et al., 2013) fant i sine studier ut at små pengebeløp oppfattes verre og har motsatt effekt på prestasjoner, sammenlignet med høye pengesummer eller ingen penger i det hele tatt.

Studier (Lepper, Greene & Nisbett, 1973, s. 129-137) viser at betinget belønning: hvis du gjør det så vil du få det, har en negativ effekt på blant annet kreativitet. Dette på grunn av at hvis så belønning fører til at mennesker må gi avkall på deler eller hele sin autonomi. Videre vil belønning snevre inn vår fokus og kun være nyttig når det er en klar vei til målet, mens kreativiteten vil hemmes når veien til målet ikke er klar. Ytre belønning kan begrense bredden av våre kognitive prosesser. Betinget belønning kan også begrense ”dybden” av våre kognitive prosesser. Fokuset blir på det som er rett frem for oss og ikke det som ligger lenger frem (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009; Pink, 2009, s. 38, 44, 56). For eksempel vil skolebarn som får penger for å løse utfordringer, typisk velge å løse de enkleste utfordringene og som følge av det lære mindre. Kortsiktig lovnad om belønning skygger for langsiktig læring (Benabou & Tirole, 2003). Deci fant ut at det å tilføre visse typer belønning til jobber som fra før var interessante, kunne svekke motivasjonen og redusere ytelsen (Pink, 2009, s. 31).

Penger og trofeer kan gi en kortsiktig økning av glede men effekten vil raskt avta. Studier (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978) sitert i (Judge et al., 2010, s. 157) gjort på lottomillionærer viste at innen relativt kort tid (rundt 1 år) var disse ikke lykkeligere enn før de vant premien. Noe som kan tyde på at inntekt ikke kan relateres til lykke. For å holde på gledesnivået vil mottageren kreve høyere summer med høyere intervaller. Det samme gjelder der du betaler for å få ønsket atferd. Lignende mekanismer er i sving for de mest avhengighetsdannede narkotiske stoffer. Undersøkelser av hjernen viser identisk respons, når subjektet blir lovet penger, kokain, nikotin, amfetamin eller lignende. Ytre belønning er i følge Pink (2009) avhengighetsdannende. Betinget belønning gjør at ansatte vil stadig forvente å bli belønnet, når lignende oppgaver skal utføres i fremtiden. Det vil føre til at ønsket atferd kun vil utføres når det er utsikter til ytre belønning. Den ytre belønningens vanedannede kvaliteter vil også forvrengte beslutningstakingen og kan føre til mer risk søkende atferd (Pink, 2009, s. 53-56). Det er oftest når belønning brukes for å motivere at den virker mest demotiverende.

Flere forskere (Argyris, 1957; Whyte, 1972) har pekt på den dyssfunksjonelle konsekvensen av at oppegående mennesker kommer i en situasjon der de er avhengig av å tilfredsstille en

annen person for å få belønning. I slike tilfeller er ikke fiendtlighet, distansering, missledning og selv sabotasje uvanlig (Hackman & Oldham, 1980, s. 38).

Betinget belønning kan i følge Pink (2009, s. 145) være ineffektivt og i mange situasjoner faktisk ødeleggende for kreativitet og konseptuelle evner som er sentrale for dagens og fremtidens økonomiske og sosiale utvikling. Teresa Amabiles (1996) studier viser at ekstern belønning og straff / ”gulrot og pisk” kan fungere på rutinepreget arbeid men kan være katastrofale for dagens arbeidsoppgaver.

Belønning har en merkelig påvirkning på mennesker. De kan gjøre interessante oppgaver til et ork og kan gjøre lek til jobb. Samtidig kan de ved å drepe indre motivasjon sende gode resultater, kreativitet og god atferd ned til bunns (HR-Norge, 2008; Pink, 2009, s. 37). Ved å tilby ytre belønning signaliserer du at oppgaven er kjedelig. For hvis oppgaven var gøy ville ytre belønning vært unødvendig (Pink, 2009, s. 54). Deci (1985) argumenterer for at betinget belønning (som feks. bonuser) kan være upassende for oppgaver som er indre motiverende og interessante. Ansatte som belønnes på denne måten kan komme til den konklusjonen at de utfører oppgavene på grunn av ekstern belønning og videre konkludere med at oppgaven i seg selv ikke er tilfredsstillende eller interessant. Betinget belønning kan endre de ansattes oppfatning av oppgavene og jobben de utfører og derfor vil fastlønn være den beste løsningen for berikede jobber (Hackman & Oldham, 1980, s. 151).

Deci mfl. (1999) så på tre tiår med forskningsresultater og kunne konkludere med at: materiell belønning har en tendens til å ha en betydelig negativ effekt på indre motivasjon. Problemet med å ha ytre belønning som det eneste målet av betydning, er i følge Pink (2009, s. 51, 58) at noen vil velge den raskeste og korteste veien til målet. Der ytre motivasjon er mest fremtredende, vil de aller fleste kun jobbe til det punktet der belønningen oppnås og ikke lenger

Hvis atferd som i seg selv ikke sees på som motiverende av den ansatte, belønnes eksternt av ledelsen, kan det i følge Hackman og Oldham (1980, s. 39-41, 255-266) føre til en ”motivasjonskrise” hos ansatte. Jo hyppigere atferden forekommer desto oftere vil den ansatte belønnes, likevel vil den bli mindre og mindre indre motivert og kan føle en indre uro og ubehag. Ansatte kan oppleve dette slik: Jo mer jeg jobber, desto verre føler jeg meg og desto verre har jeg det. Samtidig får jeg mer ros og belønnes høyre. Å ha sterke negative og sterke positive utfall på den samme atferden kan føre til misstilpasset atferd hos mennesker som for eksempel rus og alkoholmisbruk.



### 4.2.3 Når kan materiell belønning være konstruktiv?

Tidlig motivasjonsteori har to sentrale ideer i bunn. Belønner du en atferd, får du mer av det. Straffer /sanksjonerer du en atferd, får du mindre av det (Pink, 2009, s. 34). Studier utført av Amabile (1996) viser at det er mulig å inkludere belønning i ikke rutinepregede, kreative settinger uten at dette nødvendigvis fører til skade, men dette er svært vanskelig å få til. Ytre belønning kan være effektivt for oppgaver som består av å følge gitte rutiner/formler til målet. For oppgaver som krever mer fleksible problemløsning, grunder tankegang eller lignende, vil ytre belønning i følge Pink (2009, s. 46) være farlig. Belønning for rutinepregede oppgaver som ikke er særlig interessante og ikke krever særlig kreativ tenkning vil gi en liten motivasjonsøkning uten de negative bi effektene. Som Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner (2001) forklarer vil ikke belønning undergrave menneskers indre motivasjon for kjedelige oppgaver, da dette i utgangspunktet ikke er tilstedet for kjedelige oppgaver. Dette bekreftes av en studie utført av Dan Ariely og hans kolleger (2008). Det viste seg at belønning for oppgaver som krevde kun grunnleggende kognitive egenskaper, ville gi utslag i dårligere resultater. Derimot ville resultatene øke i takt med belønningen for mekaniske oppgaver (Pink, 2009, s. 62-64). Hvis belønningen som gis for å nå et mål er beskjedent, vil det være mindre sjanser for innsnevring av fokus og juks (Pink, 2009, s. 173).

I den grad ledelse og ansatte er enig om hvilke resultater som skal måles (og hvordan de skal måles), vil betinget belønning kunne brukes. Der det ikke er noen enighet eller når måling av resultater er umulig, vil fastlønn være mer passende og mer motiverende (Hackman & Oldham, 1980, s. 152). En annen faktor er graden av tillit blant ansatte og ledelsen. Betinget belønning er ofte ikke kompatibelt med en beriket jobb hvis ansatte opplever systemet som et forsøk på å kontrollere og manipulere. Hvis det derimot er tillit mellom partene, vil det være mer sannsynlig at ansatte tolker dette på en rettferdig måte. Betinget belønning vil her bli sett på som sammenfallende med en beriket jobbsituasjon (Hackman & Oldham, 1980, s. 152).

#### 4.2.4 Oppsummering – ytre motivasjon

Det grunnleggende for motivasjon på arbeidsplassen er selvsagt at folk tjener nok til å tilfredsstille sine grunnleggende behov. Tjener en ikke nok til det, vil den ansattes fokus være på urettferdigheten av og frykt for ens situasjon. Når vi derimot kommer forbi dette nivået, vil ”gulrot og pisk” ofte ha motsatt effekt (Pink, 2009, s. 35). Psykologer og økonomer (Dunn, Aknin & Norton, 2008) har funnet ut at korrelasjonen mellom penger og lykke er lav. Når mennesker kommer over et visst nivå med penger, vil ikke penger lenger føre til tilfredshet. Det viser seg derimot at måten mennesker bruker pengene sine på er minst like viktig som hvor mye penger de tjener. Spesielt det å bruke penger på andre (penger brukt på familie, venner, donasjoner og lignende) kan være med på å øke vårt opplevde velvære (Pink, 2009, s. 141).

Forskere (Niemic, Ryan & Deci, 2009, s. 291-306) så på studenter som hadde fullført sin utdanning og kategoriserte dem i to kategorier. De som var eksternt motivert og hadde nyttemaksimering som mål og de som var indre motivert og hadde meningsmaksimering som mål. Etter å ha vært i jobb i mellom ett og to år, ble de oppsøkt for å se hvordan det gikk med dem. Studentene som hadde meningsmaksimering som mål opplevde at de nådde det de var ute etter og opplevde større grad av tilfredshet, selvtillit og lykke, sammenlignet med opplevelsen de hadde under studietiden.

Studentene som var eksternt motivert og hadde nyttemaksimering som mål og som opplevde å nå sine mål, rapportert å ha samme nivå av tilfredshet, selvtillit og lykke som under studietiden. Med andre ord så hadde de nådd sine mål men det gjorde dem ikke mer lykkelig. Videre viste studenter med nyttemaksimering som mål, større grad av angst, depresjon og andre negative indikasjoner. Dette selv om de nådde målene de hadde satt seg.

Forskerne konkluderte med at oppnåelse av visse mål ikke gjør folk mer lykkelig og heller bidrar til det motsatte. Folk som havner i kategorien ”materialistisk verdisyn” og som er opptatt av å anskaffe og eie ting, har mye lettere for å være misfornøyd enn folk som har et mer idealistisk verdisyn. En idealist blir lykkelig med et lavere inntektsnivå enn en materialist (Rambøl, 2013). Ifølge Deci og Ryan (i samtaler med Pink) (Pink, 2009, s. 143) viser dette at selv når vi får det vi vil, er det ikke alltid det er det vi trenger. Personer som skårer veldig høyt på ytre mål som nyttemaksimering, vil selv om de når målene sine ofte fortsatt ikke være lykkelige. En av grunnene til dette er ifølge Kasser og Ryan (1993) sitert i (Judge et al., 2010,

s. 158) at tiden hos disse personene brukes mer til å tjene penger enn å pleie forhold som kan være viktig for omsorg, empati og kjærlighet. Konklusjonen er at visse ting som verdsettes og oppnås ikke bidrar til økt lykke men heller bidrar til det motsatte. Da er det viktig å vite at lykken avhenger ikke bare av å ha mål og nå dem, men å ha de riktige målene (Pink, 2009, s. 143-144).

Det viktigste aspektet med belønning er rettferdighet og den kommer i to varianter, intern og ekstern. Intern rettferdighet betyr at ansatte i en organisasjon får likt lønn for likt arbeid. Ekstern rettferdighet betyr å betale ansatte like mye som andre som gjør den samme jobben i lignende organisasjoner. Dette er selvsagt ikke en motivasjonsfaktor i seg selv men rettferdighet hindrer dette med belønning i å hele tiden dukke opp, noe som frigjør fokuset slik at den heller kan være på jobben (Pink, 2009, s. 171). Misnøye med lønn kan føre ansattes oppmerksomhet og energi bort fra jobb berikelse og mot spørsmål om kompensasjon, med lav motivasjon og prestasjon som følge av skift av fokus (Hackman & Oldham, 1980, s. 150). Effektive organisasjoner betaler sine ansatte på en måte som gjør at ansatte får økonomisk kompensasjon ut av bildet og heller fokuserer på selve jobben (Pink, 2009, s. 170). Økonomene Akerlof og Yellen fant ut at det å betale ansatte litt mer enn ellers i markedet, gjorde at bedriften tiltrakk seg bedre talenter, fikk redusert turnover og økt produktivitet og moral. Andre økonomer har også kommet frem til lignende resultater. En god grunnlønn gjør mer for ytelsen og organisasjonstilknytning enn attraktive bonus ordninger (Pink, 2009, s. 172).

For at ytre belønning skal ha positiv effekt, må den være uventet og tilbys kun etter at oppgaven er utført. Å gå ut med lovnad om belønning i forkant av at oppgaven er utført, kan føre til at de ansattes oppmerksomhet rettes mot å få belønningen og ikke mot å løse oppgaven på best mulig måte (Pink, 2009, s. 66). Deci og kolleger (2001) forklarer dette ved at hvis konkret belønning gis uventet til ansatte, etter at oppgaven er utført, vil belønningen oppleves mindre som grunn til at oppgaven ble utført og være mindre skadelig for indre motivasjon.

Likeledes fant Amabile (1996) i noen studier at det høyeste nivå av kreativitet ble oppnådd hos de som mottok belønning som en type bonus etter at jobben var gjort. Dette kunne tolkes som en takk for godt utført arbeid. Likevel er det viktig å være oppmerksom på faren ved at

dette kan utvikle seg til en forventning om belønning, noe som igjen kan være skadelig for indre motivasjon, kreativitet og lignende (Hackman & Oldham, 1980, s. 38). For å sikre seg bedre mot å gå i ”belønningsfellen” kan det i følge Pink (2009, s. 53-56, 62-68, 72) være lurt å vurdere ”ikke materiell” belønning. Ros er betydelig mindre ødeleggende enn penger og trofeer. Faktisk fant Deci (2001) ut at ros kan være med å øke den indre motivasjonen. Å gi nyttig og meningsfull informasjon/tilbakemelding til de ansatte som kan gi dem en oppfattelse av hvordan de ligger an. For at tilbakemeldingen skal være så effektiv som mulig, bør den være så spesifikk som mulig og gå på innsats og valg av strategi, i stedet for utfallet av en handling.

Ved endring av belønningssystemer er det aller viktigste å huske på at belønningen må verdsettes av mottakeren. Videre er det viktig at belønningen gis etter at ønsket atferd har funnet sted. Det er også viktig ansatte forstår hvilken handling som har utløst belønningen. Hvis ledelsen belønner alle hele tiden, vil belønningen miste sin verdi. B.F. Skinner sine studier (operant betingning) (Passer & Smith, 2001, s. 240-263) er sentrale i denne tankegangen. På et punkt kan ansatte få nok av en spesiell type belønning og belønningen kan miste sin motiverende effekt og også virke demotiverende. Derfor er det viktig å huske på at ansatte søker flere typer belønning og ikke feks. kun økonomisk belønning. Konklusjonen er at hvis man ønsker å forme de ansattes atferd må man bruke belønning som verdsettes av de ansatte, samt å påse at den motiverende effekten av belønningen ikke avtar (habituation and extinction) (Hackman & Oldham, 1980, s. 35-37; Passer & Smith, 2001, s. 231-235).

## 5 Teorier som kan støtte opp om ytre motivasjon

Det første prinsippet i økonomi er at mennesker aktiveres kun av egeninteresse. Dette synet på mennesket har vært vedvarende i økonomiske modeller, og økonomisk teori ser ut til å ha blitt sterkt påvirket av denne grunnleggende forutsetningen (Sen, 1977, s.317 sitert i Ferraro et al., 2005, s. 11). Antakelsen i mange økonomiske teorier er at det under visse forhold, for eksempel konkurranseutsatte markeder, vil jakten på egeninteresse produserer sosialt optimale resultater (Ferraro et al., 2005, s. 12).

I løpet av de siste tjue årene, har økonomene debattert flittig rollen og gyldigheten av deres atferds forutsetninger, primært innenfor atferdsøkonomi. Denne innsatsen som startet ved periferien av feltet, har nå fått økende oppmerksomhet og arbeidet til noen av pionerene i dette forsøke; Daniel Kahneman og Vernon Smith, ble anerkjent med Nobelprisen i økonomi i 2002. Tross denne innsatsen tilegner mesteparten av de innledende lærebøker i økonomi i følge Ferraro mfl. (2005, s. 11) kun begrenset oppmerksomhet til denne strømmen av forskning og det store flertallet av modellene som presenteres for studentene starter med de tradisjonelle forutsetningene for økonomisk teorien. En effekt av økonomiopplæringen er å styrke troen på gjennomtrengningskraften, hensiktsmessigheten og ønskeligheten av egeninteresse atferd som i sin tur fører til mer egeninteresse adferd (Ferraro et al., 2005, s. 14). Ghoshal (2005, s. 76) hevdet at ved å spre ideologisk inspirert umoralske teorier, har handelshøyskoler aktivt frigjort sine studenter fra all sans for moralsk ansvar.

Under skal jeg se nærmere teorier som fremmer ytre motivasjon som den foretrukne motivasjonsformen. Jeg vil her kort ta for meg følgende teorier: Behaviorismen (psykologisk teori), Egeninteresse normen, Transaction cost economics, Teorien om rasjonelle valg og Agentteori.

### 5.1 Behaviorismen

Store deler av motivasjons- og ledelsespraksisen som utøves i dag har spor fra 100 år gamle teorier som ble utviklet med bakgrunn fra forsøk med barn og dyr. For ca 100 år siden holdt en av datidens store psykologer, John B. Watson, en tale for American Psychological

Association, hvor han la grunnsteinen til den behavioristiske skolen innenfor psykologien. Watson som bygde videre på den rusiske forskeren Ivan Pavlovs studier understrekte at målet for behaviorismen var forutsigelse og kontroll av adferd, gjennom bruk av ytre stimuli. Med dette trakk han på mange måter likhetstrekk mellom mennesket og andre dyr (Hedegaard, 2013, s. 50; Passer & Smith, 2001, s. 231-233). En av Watsons mest kjente studier er gjort på en 11 måneder gammel gutt ved navn Albert. Målet med forsøket var å påvise at man ved hjelp av forskjellige stimuli kunne fremkalle en forutsigelig respons. En praksis som er tydelig basert på behaviorismens prinsipper om belønning og straff i forskjellige utformninger som midler til også å regulere medarbeideres adferd (Hedegaard, 2013, s. 51).

B.F. Skinner var en av USAs fremste talsmenn innenfor behaviorismen og myntet termen Operant betinging som er en læremåte som går ut på at atferd påvirkes av dets konsekvenser. På denne måten kunne atferd styres via positive og negative forsterkere og straff (Passer & Smith, 2001, s. 240-243). Behaviorismen er basert på en betraktning om mennesket som overveiende ytrestyrt og man betrakter derfor grovt sagt motivasjon som et middel til å regulere medarbeidernes adferd gjennom ytre motivasjonsfaktorer. Dette instrumentelle synet på medarbeideren som ytrestyrt gir mer mening i industrisamfunnet enn det gjør i et samfunn, der det skal konkurreres på vitenskap, kreativitet og innovasjon. Allikevel er arbeidsplasser i høy grad preget av en tankegang fra industrisamfunnet (Hedegaard, 2013, s. 51-52).

## **5.2 Egeninteresse normen**

Egeninteresse danner grunnlaget for grunnleggende premisser innen økonomifaget. Hvis folk forfølger sin egeninteresse følger det naturlig at incentiver vil være avgjørende for å oppnå ønsket atferd hos folk og det er derfor økonomiske forskere plasserer så stor vekt på ytre incentiver (Heath, 1999).

Hvis en vitenskapelig teori skal utøve makt over folks adferd, må dens gyldighet være allment anerkjent (Miller, 1999, s. 1054). Det foreslås at en norm eksisterer i vestlige kulturer som angir at egeninteresse både er og bør være en kraftig determinant for atferd. Denne normen påvirker folks handlinger og meninger. Folk handler og snakker ofte i samsvar med deres oppfattede egeninteresse, utelukkende fordi de mener å gjøre noe annet er å krenke en kraftig beskrivende og normative forventning. Spesielt fører egeninteresse normen folk til å handle

og snakke som om de bryr seg mer om deres materielle egeninteresse enn det de faktisk gjør. Bildet av mennesket som egeninteressedreven, nyttemaksimerende og opportunistisk fører til etableringen av sosiale institusjoner som forvandler bildet til virkelighet f.eks, arbeidsplasser, skoler, myndigheter. Kritikere har hevdet at påvirkningskraften som tilstås egeninteresse, spesielt i tråd med neoklassisk økonomi, fremmer et misvisende syn på mennesket. Noe som er like farlig som det er nedverdiggende. Antagelsen om egeninteresse er i følge Miller (1999, s. 1053) ikke bare en abstrakt teoretisk begrep, men et kollektivt delt kulturell ideologi. Bildet av mennesker som hovedsakelig opptatt av egeninteresse er sentralt ikke kun innenfor neoklassisk økonomi men også for mange andre innflytelsesrike teorier om menneskelig atferd, inkludert evolusjonsbiologi, behaviorisme og psykoanalytisk teori. Egeninteresse normen foreskriver at folk på snevert vis forfølger sin egeninteresse og det kan i følge Miller tyde på at egeninteresse som årsak til motivasjon kan læres for eksempel ved å studere økonomi. Folks hverdagslige handlinger og ord overdriver den faktiske makten egeninteresse har over dem og gir dermed folk falske "bevis" på kraften av egeninteresse. På denne måten vil hverdagslig erfaring ikke bare unnlate å motsi samfunnsretorikk, men faktisk forsterke det. Egeninteresse normen påvirker mer enn handlingene til folk og de holdningene de uttrykker. Det påvirker også forklaringene folk gir for sine handlinger og meninger (Miller, 1999, s. 1053, 1055, 1057).

Troen på kraften i egeninteresse er holdt i en eller annen form av folk i alle deler av samfunnet: politikere, politiske analytikere, lærere, trenere osv. Likevel forklarer folk gjerne andres handlinger som utført av egen interesse og ikke sine egne. Alle kulturer tilbyr sine medlemmer svar på grunnleggende spørsmål om mennesket gjennom sine vitenskapelige teorier. Schwartz, 1997 (sitert i Miller, 1999) beskriver følgende prosess; " Vitenskapen skaper begreper, måter å forstå verden på og vår plass i den, som har enorm innvirkning på hvordan vi tenker og handler". Få spørsmål er like viktig som spørsmålet om kilden til menneskelig handling og de fleste kulturer skaper kollektive representasjoner som spesifiserer både hva som motiverer folk (deskriptive teorier) og hva som bør motivere folk (normative teorier). Egeninteresse normen forårsaker atferd som maksimerer menneskers materielle interesser. Denne normen som de fleste andre normer reflekterer både en deskriptiv tro (folk er selv interessert) og en normativ tro (folk burde være selv interessert). Hver av disse overbevisningene er tilstrekkelig til å indusere folk til å handle mer i tråd med egeninteresse enn han eller hun kan personlig være tilbøyelig til å gjøre (Miller, 1999, s. 1053-1056).

Mennesker kan i en gitt situasjon handle i egeninteresse av frykt for å bli utnyttet av andre som de tror vil handle i sin egen interesse. Dermed skapes en ond sirkel som partene ikke kommer ut av. Frykten for at handlinger som avviker fra ens materiell egeninteresse vil provosere frem misnøye, mistenksomhet eller gjøre folk sårbare for økonomisk utnyttning, samt troen på at annen type atferd er bortkastet tid og innsats, kan også føre til at folk holder seg til det faste mønstre om å handle i egeninteresse (Miller, 1999, s. 1056).

### 5.3 *Transaction cost economics*

Transaction cost economics (TCE) sikter ikke bare på å forklare men også å påvirke praksis. I henhold til denne teorien, eksisterer organisasjoner på grunn av sine overlegne evner til å dempe menneskelig opportuniste gjennom utøvelse av hierarkisk kontroll, noe som ikke er mulig for et marked. TCE har blitt kritisert for blant annet å tilegne menneskelig motivasjon for lite vekt og hatt for stor vekt på institusjonell kontroll (Ghoshal & Moran, 1996, s. 13, 14).

Konseptet opportuniste står sentralt i TCE og tillegges utelukkende menneskets natur, i stedet for forhold som for eksempel har med teknologi eller selve institusjonen å gjøre. Opportuniste er en sterkere form for egeninteresseantagelsen om motivasjon, som er felles for økonomi og andre samfunnsvitenskapelige disipliner. De to kjennetegnes primært ved hvorvidt enkeltpersoner kan forventes å adlyde regler eller holde løfter. I motsetning til opportuniste antas egeninteresseatferd å være begrenset av lydighet og troskap til løfter. Gitt denne antagelsen vil overvåkning, ordre og intensiver, være de eneste sikre mekanismene til å holde ansattes opportuniste i sjakk og styre atferd. Dette selv om slike mekanismer fører til en negativ påvirkning på ansattes holdninger til ønsket atferd (Ghoshal & Moran, 1996, s. 17, 18, 20)

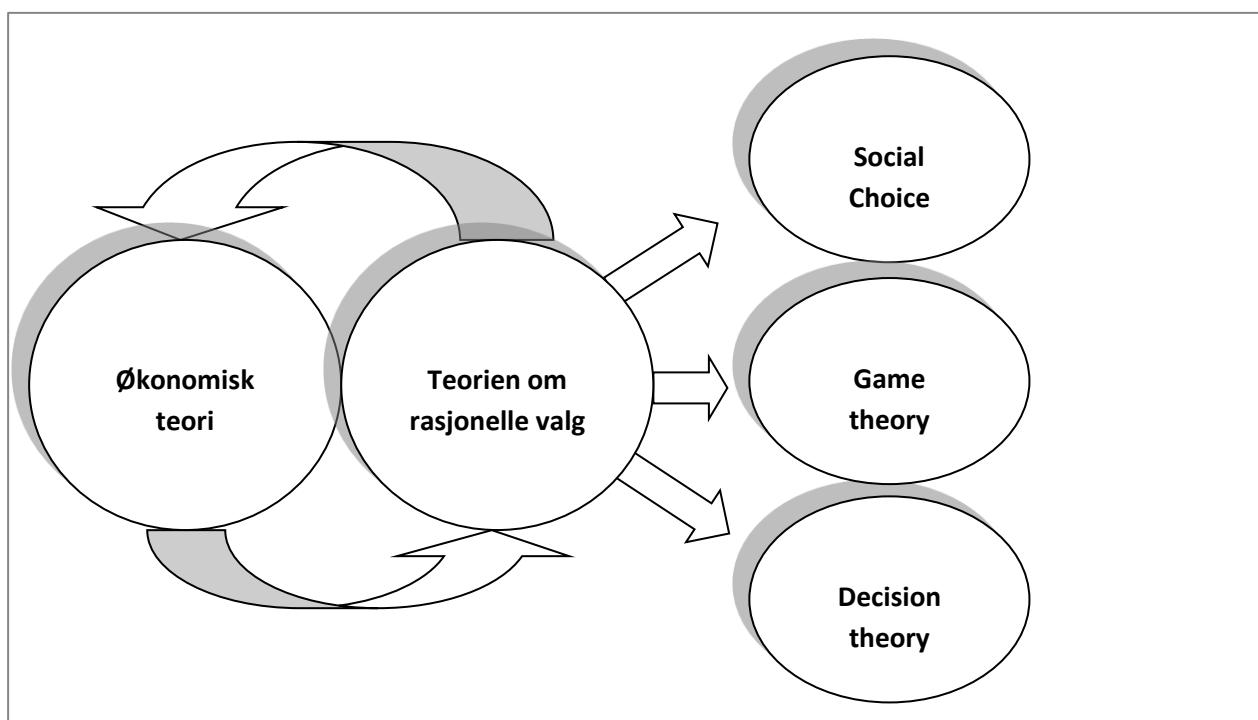
TCE som opprinnelig ble utviklet som en teori som skulle forklare en bedrifts grenser (dvs. hvorfor bedrifter eksisterer og vedvarer i markeder) er nå blitt utvidet til også å forklare interne organisasjons- og ledelses praksis innad i bedrifter (Ghoshal & Moran, 1996, s. 16). TCE har blitt en stadig viktigere teori for analyse av et bredt spekter av strategiske og organisatoriske spørsmål av stor betydning for ledere, for eksempel ved designing av interne belønningssystemer samt iverksetting av kontrollsystemer (Ghoshal & Moran, 1996, s. 15, 17). Med diverse kontrollsystemer iverksatt, vil ledere se på atferd i organisasjonen som et direkte resultat av disse og som følge av det utvikle mistillit og et ellers negativ syn på sine



ansatte. Slike systemer gir de ansatte en følelse av at de verken er pålitelige eller til å stoles på (Ghoshal & Moran, 1996, s. 24). Enzle og Anderson (1993) sitert i (Ghoshal & Moran, 1996, s. 24) har gjennom empiriske studier dokumentert at overvåkning som av de ansatte oppleves som kontrollerende, truer følelsen av selvbestemmelse og reduserer den indre motivasjonen. Baker, Jensen og Murphy (1998) sitert i (Ghoshal & Moran, 1996, s. 24) viser også til flere studier som viser at indre motivasjon og engasjement reduseres i takt med økning av ytre belønning. Indre motivasjon og engasjement vil heller ikke økes igjen, selv om den ytre belønningen senere skulle fjernes. I tillegg til redusert indre motivasjon og engasjement, kan slike kontrollsystemer også kunne skade de ansattes selvbilde. Økt bruk av kontrollsystemer, øker organisasjonens avhengighet til slike systemer, gjør frivillighet og ekstrarolleatferd om til lydighet og oppmuntrer til sludere opportunistisk atferd som er vanskeligere å avdekke (Ghoshal & Moran, 1996, s. 27). Kontrollsystemer begrenser også jobbens og oppgavens kompleksitet og utfordring, da slike systemer beskriver i minste detalj hvem som skal gjøre hva, når og hvordan. Noe som reduserer de ansattes selvbestemmelse ytterligere. Mange kontrollsystemer vil heller ikke fungere om kompleksiteten i jobben økes eller hvis ansatte gis mer selvbestemmelse i utførelsen av arbeidet (Hackman & Oldham, 1980, s. 125).

#### **5.4 Teorien om rasjonelle valg**

I det 21. århundre er teorien om rasjonelle valg blitt den paradigmatisk måten atferd analyseres på. Teorien står i sentrum for tre andre uavhengige felt; Game theory, Social Choice theory og Decision theory. Teorien om rasjonelle valg har dype røtter i økonomifaget og fungerer som fundament for mange økonomiske teorier (Oppenheimer, 2010, s. 2). I hovedsak knytter teorien individuelle valg til preferanser og understreker valg som hensiktsmessig eller målrettet atferd. Teorien hevder både at vi burde oppføre oss målrettet i tråd med våre verdier, og at det er slik vi faktisk oppfører oss (Oppenheimer, 2010, s. 2). Teorien begynte å svikte når tester av atferd i ikke-markedssituasjoner ble undersøkt (Oppenheimer, 2010, s. 6).



Figur 3 Økonomifagets påvirkning

## 5.5 Agentteori

Agentteori har sine røtter i økonomifaget og har utviklet seg i to komplementære retninger: Positivist og Prinsipal-agent. Begge retningene fokuserer på kontrakten mellom prinsipalen og agenten og deler de samme antakelsene om mennesket, organisasjoner og informasjon (Eisenhardt, 1989, s. 59, 60) (Her skal jeg kun ta for meg Prinsipal-agent teori). Agentteori gjenspeiler betydningen av insentiver og egeninteresse i organisasjonstenkning og minner oss om at mye av samhandlingen i organisasjoner er basert på egeninteresse (Eisenhardt, 1989, s. 64). Prinsipal-agent teori prøver å identifisere og forklare problemer som kan oppstå mellom to, eller flere parter, når det skal gjøres en transaksjon dem imellom. Et eksempel kan være forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker men principal-agent-teorien er relevant for en hel del ulike typer transaksjoner. Hovedingrediensene i teorien er motstridende objektiver eller mål og informasjon. Dette bygger på paradigmat om at alle aktørene handler ut fra egeninteresser og ønsker å fremme sin egen vinning og at partene har motstridende mål (Eisenhardt, 1989, s. 58, 63). Prinsipal-agent teori retter seg hovedsakelig mot forholdet der en part (prinsipalen) delegerer oppgaver til en annen part (agenten) som utfører den. Teorien

er opptatt av å løse to problemer som kan oppstå i et slikt forhold. Den første er *agent problemet* som oppstår når a) ønskene og målet til prinsipalen og agenten er motstridende og b) når det er vanskelig eller dyrt for prinsipalen å verifisere hva agenten faktisk gjør. Det andre problemet er forbundet med risikodeling som oppstår når prinsipalen og agenten har forskjellige holdninger til risiko. Problemet her kan være at prinsipalen og agenten handler ulikt på bakgrunn av deres holdninger til risiko (Eisenhardt, 1989, s. 58).

Teorien fokuserer på å fastsette den mest effektive kontrakten til å styre prinsipal-agent forholdet. Gitt antakelser om at agenten er ute etter egeninteresse, har begrenset rasjonalitet og er risikoavers. At organisasjoner består av medlemmer med motstridende mål og informasjon er en handelsvare som kan kjøpes. Spørsmålet vil da være om en atferds orientert kontrakt (for eksempel lønn, hierarkisk styring) er mer effektiv enn en resultatbasert kontrakt (for eksempel provisjoner, opsjoner, markedsstyring)? (Eisenhardt, 1989, s. 58, 60, 64). Med disse antakelsene i bunn har prinsipalen to muligheter for å følge med på agentens atferd og kontrollere agentens egoisme. Den ene er å investere i informasjonssystemer, som for eksempel budsjetteringssystemer, rapporteringsrutiner og flere ledelses linjer. Den andre muligheten er å ha resultatbaserte kontrakter men til prisen av å overføre risiko til agenten. Kjernen i teorien er avveining mellom a) kostnadene ved å måle oppførsel og b) kostnadene ved å måle utbytte og overføring av risiko til agenten (Eisenhardt, 1989, s. 61, 64).

## 5.6 Oppsummering

Behaviorisme er relevant for økonomi fordi begge perspektiver tar utgangspunkt i at menneskelig atferd styres primært av ytre påvirkning (Ferraro et al., 2005, s. 13).

Felles nevneren i de økonomiske teoriene er at mennesket er nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og opportunistisk som må kontrolleres og styres enten via belønning eller via positive/negative forsterkere eller straff/sanksjon. Overvåkning, ordre og intensiver vil være de eneste sikre mekanismene til å holde ansattes opportunisme i sjakk på og styre deres atferd.

Forutsetningen for egeninteresse bidrar til sin egen bekreftelse på minst to måter. For det første vil individualistiske kulturer strukturere sine sosiale institusjoner til å reflektere deres tro på at folk er naturlig disponert for å forfølge sin egeninteresse. Noe som resulterer i at

disse institusjonene fremmer den samme oppførselen deres struktur forutså forekom naturlig. For det andre vil folk handle og argumentere for at de er sterkt motivert av sin materielle egeninteresse, fordi vitenskapelige teorier og kollektive representasjoner avledet fra disse teoriene overbevise dem om at det er naturlig og normalt å gjøre det (Miller, 1999, s. 1059).

## 6 Trender basert på NPM og økonomisk teori

I dette avsnitt ønsker jeg å se hva litteraturen sier om hvordan motivasjonsarbeidet utføres i praksis.

Modernisering er for regjeringen ensbetydende med å privatisere eller innføre markedsliknende reformer i offentlig virksomhet. Forretningsmannen og tidligere moderniseringsminister i Høyre Morten Meyer, ønsket å innføre mer prestasjonslønn i offentlig sektor. Han ville appellere til folks egeninteresser for å få dem til å gjøre en god jobb (Nygaard, 2004). BI-professor Rune J. Sørensen mener folk her i landet er for negative til å vurdere prestasjonslønn i offentlig sektor. Han mener Norge mangler i stor grad forskning på virkningen av økonomiske insentiver i offentlig sektor og at norske holdninger preges av dette. Han støtter heller ikke synet på at offentlige oppgaver er for komplekse til at resultatene lar seg måle og mener forskjellene mellom offentlig og privat sektor er mindre enn det mange synes å tro (forskning.no, 06.09.2008; NTB, 2008). Uttalelsen fra Sørensen må tolkes dit at han mener dette fungerer godt i privatsektor.

### 6.1 *Utviklingstrekk i arbeidslivet*

Bruken av prestasjonslønn ser ut til å representere noe nytt i norsk arbeidsliv (Barth et al., 2005, s. 72). Det har vært en klar vekst i bruken av prestasjonslønn<sup>14</sup> både innenfor og utenfor områder dekket av tariffavtaler i løpet av de siste seks årene. De nye formene for prestasjonslønn som individuelle og gruppebaserte bonuser samt overskuddsdeling, er hyppigere i områder uten tariffavtaler (Barth et al., 2005, s. 55). Tradisjonelt har norsk arbeidsliv vært preget av kollektive avtaler om lønn men tradisjonelle lønssystemer er under kritikk. Det blir påstått at tradisjonelle lønssystemer basert på kollektive avtale er for rigide og lite fleksible i den nye økonomien (Barth et al., 2005, s. 56). Bedrifter legger mer vekt på timelønnsats når det er kostbart å måle innsatsen eller bidraget fra den enkelte, men legger mer vekt på prestasjonsvurderinger hvis det ikke er for dyrt å kontrollere resultatet (Barth et al., 2005, s. 58).

---

<sup>14</sup> Med **prestasjonslønn** menes ulike former for avlønning etter innsats og prestasjoner (Barth et al., 2005)

Boka *Nytt Arbeidsliv Medvirkning, inkludering og belønning* (Torp, 2005) gir et bilde av norsk arbeidsliv og norske arbeidsplasser med fokus på arbeidsorganisering og arbeidsbetingelser. De empiriske analysene er basert på data fra *Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 2003*. Artikkene i boka rapporterer fra forskningsprosjekter finansiert av Norges forskningsråd med midler fra Arbeidslivsforskningsprogrammet. Institutt for samfunnsforskning, Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU, Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning, Forskningsstiftelsen Fafo, forskere fra Statistisk sentralbyrå, Norges handelshøyskole, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo, er alle blant bidragsyterne til denne boka.

Så hva sier forskningen om bruken av lønn som motivator i arbeidslivet?

Undersøkelser i 1997 og 2003 (Barth et al., 2005, s. 71) viser at bruken av prestasjonslønn i privat sektor øker. Veksten er på omtrent 15 prosentpoeng, noe som er en svært sterk vekst på kun 6 år. Over halvparten av de private bedriftene i Norge, bruker en eller annen form for prestasjonslønn og fra 1997 til 2003 økte andelen fra 42 til 55 prosent (Barth et al., 2005; EF, 12.02.2007). Professor Paul Gooderham sa i 2007 til Dagens Næringsliv at han trodde prestasjonslønn kom til å bli normen i Norge, hvis ikke regjeringen setter bremsene på. Han viser til lignende erfaring fra Irland der multinasjonale selskaper fikk frie tøyler, noe som førte til at bruk av prestasjonslønn smittet over på lokale irske bedrifter (EF, 12.02.2007).

Det er større omfang av prestasjonsbaserte lønssystemer når det er forholdsvis enkelt å kontrollere de ansattes utførelse av arbeidet, og jo høyere kvinneandel desto mer utbredt er prestasjonslønn (Barth et al., 2005, s. 66). Videre ser vi at bedrifter som opererer i utenlandske markeder bruker langt oftere prestasjonslønn. Det gjelder også bedrifter som opplever høy grad av konkurranse (Barth et al., 2005, s. 68).

Prestasjonslønn har større omfang i store bedrifter, noe som kan gi støtte til hypotesen om at denne typen lønssystem brukes for å avhjelpe byråkratisering og kontroll (Barth et al., 2005, s. 68). Bedrifter med mer autonome arbeidstakere har større innslag av prestasjonslønn. Det kan derfor synes som om slike lønssystemer brukes i større grad til å belønne nettopp grupper av arbeidstakere som har større selvstendighet i oppgavene, men der det samtidig er mulig å kontrollere om arbeidet er godt eller dårlig utført (Barth et al., 2005, s. 66). For eksempel velger bedrifter med høyt andel utdannede i langt større grad individbaserte avlønningsformer og i betydelig mindre grad gruppeinsentiver og de tradisjonelle prestasjonslønnsordningene (Barth et al., 2005, s. 73).

Det er også mer bruk av prestasjonslønn i hierarkiske organisasjoner med opprykksmuligheter for hovedyrkesgruppen (Barth et al., 2005, s. 68). Nyere former for prestasjonslønn i store hierarkiske organisasjoner og i bedrifter der arbeidstakerne har høy grad av selvbestemmelse i utførelsen av arbeidet, gir klar støtte til teorier som ser på prestasjonslønn som en del av bedriftens styringssystemer. Jo mer kompleks produksjonsprosessen er og jo mer som er overlatt til den enkeltes initiativ, jo større er gevinsten ved å kunne bruke lønn som virkemiddel i ledelse og styringen av virksomhetene (Barth et al., 2005, s. 72). Når bedriften i stor grad kontrollerer arbeidsutførelsen til den enkelte, bruker den også individbaserte prestasjonslønnsordninger i stor grad (Barth et al., 2005, s. 73).

Omfanget av prestasjonslønn er klart minst i bedrifter med sentrale forhandlinger (Barth et al., 2005, s. 66). Tradisjonelle former for avlønning er mest vanlig i områder med tariffavtaler og fagorganisering. Bedrifter med lokale forhandlinger har høyere sannsynlighet for å benytte tradisjonelle avlønningsformer. Kollektive forhandlinger om lønn reduserer omfanget av prestasjonslønnssystemer (Barth et al., 2005, s. 72).

Som vi kan se kan utviklingen vanskelig sees i tråd med forutsetningene for det som fremmer og øker indre motivasjon. Det er også verdt å merke seg bruken av ord som kontroll og styring som stadig går igjen. Utviklingen kan tolkes i retning av ”gulrot og pisk” mentalitet. Med NPMs innmarsj i det offentlige og ”moderniseringen” av det offentlige, kan man kanskje anta en lignende utvikling i det offentlige om noen år. Det som har slått særlig inn de siste årene er målstyring, balansert målstyring og såkalt hard HR (Kirknes, 24.01.2014)

Mange selskaper benytter personlige evalueringssystemer der ansatte også måles på kriterier som atferd og personlighet (Kirknes, 24.01.2014). Ifølge den årlige undersøkelsen «Norsk ledelsesbarometer» har bruken av målbare vurderinger av ansatte særlig økt de tre-fire siste årene: Tre av ti mellomledere i norske bedrifter vurderes nå etter karaktersystemer. Bedrifter som Aller Media, Schibsted, Coca-Cola Norge, Statoil og Posten er blant de andre norske bedriftene som også har innført systemet. Dette selv om sortering av ansatte er på vikende front Internasjonalt, ifølge BI-professor Bård Kuvaas (Therkelsen & Gitmark, 27.01.14). Konsernsjef Steve Ballmer i Microsoft mener at systemet hindret nytenkning og skapte en kultur der man ble for opptatt av sitt eget ettermæle og bunnlinje framfor det store bildet. Videre forklarte Microsoft at de tapte terreng i forhold til konkurrentene når det gjaldt utvikling av virksomheten og innovasjon. IT-selskapet Evry har også gått bort fra karakterer

og over til muntlige tilbakemeldinger fordi karakterer ikke virket motiverende på de ansatte (Therkelsen & Gitmark, 27.01.14), (Kirknes, 24.01.2014).

I januar 2014 ble det kjent at Telenor på linje med en rekke andre norske bedrifter har innført karaktersystemer på sine ansatte. Systemet skal brukes som et oppfølgingsverktøy ifølge assisterende HR-direktør i Telenor. Fra før var det kjent at de hadde et slikt system for ledere i organisasjonen men nå skulle dette innføres for alle ansatte. Telenor begrunner dette i at de ønsker ”å få medarbeidere som utvikler seg”, mens ansatte i Telenor forteller at karaktersystemet kan oppleves demotiverende og kan oppfattes som et kontroll- og overvåkingsverktøy (NTB, 2014; Therkelsen & Gitmark, 27.01.14).

I mars 2014 gikk det ut melding om at Telenor kutter 450 årsverk i Norge. Telenor har gått ut med et tilbud til samtlige ansatte i Telenor Norge, cirka 4000, om at de tilbyr frivillige sluttavtaler, men de utelukker ikke at ansatte kan komme til å bli oppsagt hvis ikke forsøkene om frivillige sluttpakker fører frem (Svendsen & Nilsen, 06.03.2014).

Det er ikke umulig at det er en sammenheng mellom disse to sakene. At de dukker opp så tett til hverandre, kan styrke antagelsen om at karaktersystemet er til for å kunne kvitte seg med ansatte og styrke antakelser om at dette ble innført for å kontrollere, overvåke og nedbemanne. Dette må antas å sette preg på blant annet motivasjonen hos de ansatte.

I april i år kom det melding om at også NAV er i ferd med å innføre en ny lederplattform der ledere i forbindelse med den årlige medarbeidersamtalen skal evalueres med tallkarakterer. Karaktersettingen innføres uten at tillitsvalgte og ansatte har fått beskjed (Dahle, 2014).

## **6.2 Utviklingstrekk i akademia**

I USA stimuleres universitetene til å produsere forskning som egner seg for kommersialisering. Hvordan relasjonen mellom de to sektorene vil bli i Norge på sikt er uvisst (Bildén, 2013). Morgenbladet skriver på sin første side at ”Forskningen skal kommersialiseres” (Bildén, 2013). ”I dag går det altfor mye penger inn i forskningen som vi ikke får noe igjen for i form av næringsutvikling. Nå trenger vi en satsning på næringsrettet forskning” sier Erna Solberg i et intervju med avisen, vel vitende om at hun har alle de fire borgerlige partiene i ryggen i denne saken. De skisserer et bredt samarbeid mellom akademia



og næringslivet, der academia skal premieres for å produsere forskning som er nyttig for næringslivet.

Forskerne på sin side ønsker en annen utvikling. Professor i Matematikk ved UiB, Jan Martin Nordbotten håper på en reform som setter sterkere fokus på universitetet som en kunnskapsgenerator som verdsetter formidling av kunnskap. Som andre mennesker lar forskere seg påvirke av insentiver og det har tradisjonelt vært ensidig fokus på publisering, med det resultat at vi har fått et akademisk miljø som er spisset mot kun å skrive de beste artiklene. Det er derimot ingen intensiver for formidling, verken mot samfunn eller næringsliv, noe Nordbotten sier han håper kommer på plass (Bildén, 2013)

Kristian Gundersen, professor i Biologi ved UiO sier på sin side at det verken på høyresiden eller venstresiden er vilje til å satse på fri forskning og det er nettopp det vi trenger sier han. For det er viktig å huske på at forskning som ikke forbedrer bunnlinjen også er til gode for menneskene (Bildén, 2013).

*”Det er en skummel stemning av komfort, konsensus, søt intethet og behagelig likegyldighet i Norge”* advarer professor i samfunnsmedisin, Per Fugelli i en kronikk i Aftenposten (Fugelli, 2014, s. 4). Han synes universiteter og høyskoler skal oppdra til ulydighet.

Høyre og NHO er besatt av penger sier han. Konkurranseskraft og lønnsomhet er deres gull og nå vil de forme høyre utdanning og forskning etter denne gullstandard. Fritenkeren taper terreng i vårt samfunn og Fugelli ber oss spørre oss selv om ikke det er for mye bestilt tenkning på bekostning av fri tekning i samfunnet vårt. Universitetene og høyskolene bør ”inn i virkeligheten” for å påvirke det menneskesyn og det samfunnshåp som rår i landet. For i Norge rår det i følge Fugelli en skummel stemning av komfort, konsensus, søt intethet og behagelig likegyldighet. Mangelen på modige stemmer er epidemisk i academia, i kunsten og i mediene (Fugelli, 2014, s. 4). Epidemien Fugelli beskriver må snarere tolkes som en pandemi da flere forskere (Ferraro et al., 2005; Ghoshal, 2005; Pfeffer, 2005) tegner et lignende bilde internasjonalt.

## 7 Sammenfatning av analysen

Klassisk økonomisk teori berører ikke tema indre motivasjon i nevneverdig grad, har et relativt negativt menneskesyn og skisserer ytre faktorer som kontroll, styring og intensiver som redskaper for å kontrollere menneskets opportuniste og nyttemaksimering.

Innen hovedsakelig psykologisk teori kan derimot tema indremotivasjon synes å være godt dokumentert.

Innføring av prestasjonslønn appellerer til egennytten og egeninteressen i oss men det finnes alternative måter å forbedre arbeidsinnsatsen på. En kan appellere til profesjonalitet, til utvikling, til verdier, til mening, til profesjonsetikk, og en kan forbedre arbeidsmiljøet slik at ansatte får lyst til å gjøre en god jobb (Nygaard, 2004). Prestasjonsorienterte lønssystemer får folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort. Derfor er prestasjonslønssystemer særlig effektive knyttet opp mot arbeidsoppgaver som er forbundet med ulyst (HR-Norge, 2008). Det er liten tvil om at ytre styring og økonomiske incentiver er godt egnet til å gi midlertidig tilpasning av atferd. Godt egnet er det også for trivielle oppgaver der kvantitet er bedre enn kvalitet og nyvinning. Likevel er økonomiske incentiver lite egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier eller atferd. Tiltross for dette kan det synes som om de fleste av oss har en sterk tro på kvalitetene ved ytre styring og økonomiske incentiver som det grunnleggende styrings- og organiseringsprinsippet i arbeidslivet og ellers (Kuvaas, 2008, s. 20).

Goder er i arbeidslivet som ellers i samfunnet knappe. For eksempel har alle kun 24 timer i et døgn, det finnes ikke noen høyre stilling i en organisasjon enn den øverste stillingen, ingen kontor større enn den største etc. Som et gode skiller penger seg derimot ut ved at det ikke har noen naturlig begrensning. Det vil alltid være mulig å få mer penger for en jobb. DeVoe mfl. (2013, s. 1093) hevder at jo mer penger noen har, desto viktigere blir penger for dem. Dette på grunn av pengers symbolske budskap knyttet til blant annet kompetanse. Dette kan også føre til at fjorårets lønnsnivå forventes å økes for å fortsatt gi den ansatte et signal om at vedkommendes kompetanse verdsettes og er ettertraktet. På denne måten vil det organisasjoner gjør, påvirker i hvilken grad mennesker vektlegger penger og i den forstand skaper organisasjoner til en viss grad det miljøet deres ansatte opererer i.

Det er ikke bare viktigheten av penger som får oss til å forfølge dens anskaffelse. Det er også slik at økning av inntekt kan påvirke betydningen vi legger på penger, spesielt når endringer i inntekt formidler signaler om kompetanse. Slik kan organisasjoner komme til å påvirke samfunnsmessige verdier. Videre forskning kan øke vår forståelse av hvordan lønnspraksis påvirker våre verdier og valg både innenfor og utenfor organisatoriske sammenhenger (DeVoe et al., 2013, s. 1094).

Det påstås (Schjølberg, 2014) at statens systemer har gått fra å være kunnskapsstyrte til å være målstyrte. Når velferdsinstitusjonene skulle bygges opp etter andre verdenskrig, hadde man tillit til at det var de profesjonelle aktørene og fagene som skulle være systemenes grunnlag. Med NPM som normen for organisering av offentlige tjenester de to siste tiårene har dette endret seg.

Tiltross for at forskning peker i retning av indre motivasjon som den foretrukne motivasjonsformen, kan det se ut som om det norske samfunnet og verden (hovedsakelig den vestlige) beveger seg i økende grad i motsatt retning. Utviklingen kan se ut til å preges i økende grad av økonomiske teorier som ligger i bunn og fungerer som drivkraft for utviklingen.

Ut fra presentasjon og analysen av forskningslitteraturen opplever jeg at det ikke er en sammenheng mellom forskningslitteratur om motivasjon og de motivasjonssystemer som praktiseres i dagens arbeidsliv. Mangelen på sammenheng vil jeg i drøftingsdelen av denne oppgaven prøve å forstå.

## DEL II:

### 8 Drøfting

I drøftningen behandles videre noen av de funn som kom frem av presentasjonen. For å belyse fenomenene fra flere sider vil det i drøftningen trekkes inn aspekter fra andre forfattere. Dette for best mulig å forstå mangelen på sammenheng mellom forskningslitteratur om motivasjon og de motivasjonssystemer som praktiseres i dagens arbeidsliv.

#### 8.1 Å tilrettelegge for indre motivasjon

*”Ingenting er farligere enn en dårlig teori” (Ghoshal, 2005, s. 86)*

Er de forskningsbaserte kriteriene for motivasjon og den motivasjonen mennesker selv søker forenelige?

I denne undersøkelsen argumenteres det for at mennesker som er ytre motivert og nyttemaksimerende kommer dårligere ut enn de mer indre motiverte. Videre leser vi at psykologer og økonomer har funnet ut at korrelasjonen mellom penger og lykke er lav og at ytre motiverte mennesker som når sine mål ikke blir lykkeligere. Tvert i mot øker deres grad av angst og depresjon. Så hvorfor finnes det fortsatt mennesker som tenker at de motiveres av nyttemaksimering og setter det som mål for seg selv? Hvorfor finnes det ledere som tenker om ansatte/ andre mennesker på denne måten? Og kan utviklingen snus?

Ghoshal (2005, s. 83) hevder at svaret på denne utviklingen kan være farget av bakenforliggende ideologier og ikke være knyttet til forskningsfunn eller fornuft i det hele tatt. Selv om den økonomiske diskursen påberoper seg verdinøytralitet, hevder Ghoshal at det er ingen av samfunnsvitenskapene som er mer verdiladet i både sine forutsetninger og i selve diskursen. Økonomiske ideer hadde en kritisk rolle i formingen av den amerikanske statens respons på den store depresjonen på 1930 tallet og den ny liberalistiske revolusjonen på 1980

tallet (Ferraro et al., 2005, s. 11). Det er ikke umulig å tenke at det som har preget ledelsesteoriene og motivasjonsdiskursen og dens utvikling også i det norske samfunnet i tiden fra andre verdenskrig og frem til i dag, har vært sterkt dominert og preget av kapitalistiske tanker, hovedsakelig fra USA (Ferraro et al., 2005, s. 12; Ringdal, Nordhaug & Gooderham, 2005, s. 96-110). Amerikansk HR-tankesett har blitt ”importert” til Norge på litt ulike måter. Noen er innført via amerikanske selskaper som har etablert seg på norsk jord. Mange selskaper har prestasjonsvurderingssystemer som virker på tvers av landegrensene og de gjør ikke unntak for Norge og Norden, hvor verdiene er mer egalitære og ledelsesteknikkene mer ”myke” og samarbeidsorienterte enn i andre land (HR-Norge, 2008). En annen vei inn i landet, er via amerikansk ledelsesutdanning og en stadig økende andel amerikansk ledelsespensum på norske bedriftshøyskoler (Kirknes, 24.01.2014). Hvis dette er tilfelle kan det være de samme dogmene som utvikler og opprettholder utviklingen av motivasjonsarbeidet vi ser i Norge i dag (Barth et al., 2005, s. 73), tross at forskningen viser at det ikke er økonomiske intensiver som skaper og øker indre motivasjon. Truer forskningsresultatene kapitalismen som ideologi? og kan dagens utvikling forklares som et resultat av denne ”kampen”?

Mennesker er skrudd sammen forskjellig og alle verdsetter ikke de samme tingene. En form for belønning vil ikke nødvendigvis verdsettes av alle og alle verdsetter ikke den samme jobbstrukturen. Videre har vi sett at de ansattes preferanser også kan endres over tid. Dette vil kreve at en leder er kontinuerlig ”tuned in” på hver og en av sine ansatte og deres preferanser. Dette kan være en tidkrevende prosess for en leder, og en investering som kanskje oppleves som ”ulønnsom” i et arbeidsmarked der folk oftere enn før skifter jobb. Det kan tenkes at det kanskje ville ha vært enklere og kanskje billigere om det faktisk var slik at alle verdsatte for eksempel høyere lønn, bonuser osv. Om virkeligheten kunne være slik at den ansatte solgte sin arbeidskraft til en arbeidsgiver og var fornøyd med å bli betalt så mye som mulig for den. En virkelighet der selvrealisering, utvikling og flyt- tilstander var forbeholdt fritiden og penger var den billigste måten å betale for økt motivasjon og produksjon på. Denne virkeligheten har vi gjennom presentasjonsdelen av denne oppgaven, sett ikke eksisterer. Å demme opp for menneskets utvikling kan som vi har sett under pkt. 4.2.2. føre til en ”motivasjonskrise” som kan ha alvorlige konsekvenser for individet, virksomheten og samfunnet. Likevel ser vi at bruken av ulike former for presentasjonslønn og kontrollsystemer i Norge øker.

## 8.2 Om McGregors Teori X

McGregors Teori X (1960) har slik jeg forstår etablert seg som en ”sannhet” i ledelse teorien. Teorien gjengis flere steder, likevel har referansene kun beskrevet at premissene for teorien finnes, ikke hvordan de har oppstått og heller ikke hvordan og hvorfor de opprettholdes.

Kan den generelle attribusjonsfeil<sup>15</sup> (Aadland, 2004a; Bolman et al., 2004; Pink, 2009; Strand, 2007) ligge til grunn for McGregors teori X? Eller skyldes tendensen det at mennesker har et iboende behov for å føle at de har kontroll, for kontrollens skyld (Edward L. Deci & Ryan, 1985, s. 30-31)? Kuvaas og Dysvik (2012, s. 56) skriver at vi har en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb. DeVoe og Iyengar (2004) (sitert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 54-56) viser at nordamerikanske ledere mener Teori X er den beste beskrivelsen av den typiske medarbeider, mens latinamerikanske og asiatiske ledere tror at medarbeiderne drives mer av indre motiver. Det er (meg kjent) ikke gjort lignende studier i Norge eller på norske ledere. Likevel kan det se ut som om Teori X også står sterkt i Norge og blant norske ledere, dette med tanke på utviklingen av kontrollsystemer, innføring av NPM og økningen av bruk av prestasjonslønn i Norge. Implikasjonene av dette mener jeg kan være at jobben med å skape/øke indre motivasjon, sett opp mot for eksempel selvbestemmelse som vi har sett er en essensiell premis for indre motivasjon stopper opp.

Hvis en leder skal gi sine ansatte reell selvbestemmelse, fordrer det at lederen stoler på og tenker godt om sine ansatte. Å gi ansatte rom for selvbestemmelse når den i bunn ikke stoler på dem og mener de er late, unnsultnere og må tvinges til å gjøre en god jobb, kan føre til kognitiv dissonans<sup>16</sup> hos lederen. Noe som kan føre til at lederen blir enten nødt til å endre sine handlinger eller sine holdninger, slik at de er i overensstemmelse med hverandre. Resultatet kan enten bli at lederen ser at de ansatte gjør en god jobb, noe som kan føre til at lederen fortsetter å tilby sine ansatte høy grad av selvbestemmelse og endrer sitt syn på sine ansatte (endring av holdninger). Eller at lederen avviker autonomi forsøket helt eller delvis (oftest uten å ha gitt det en reell sjans), da holdningene er for godt forankret i lederen til å kunne endres (endring av handling).

---

<sup>15</sup> **Den generelle attribusjonsfeilen:** Tendensen til å overse eller å undervurdere den rollen utenforliggende faktorer spiller i andres og egne handlinger (Hewstone & Stroebe, 2001, s. 209)

<sup>16</sup> **Kognitiv dissonans:** Opplevelse av ubehag av at kognisjoner (tanker, verdier, handlinger o.l.) er inkonsistente med hverandre. Dette motiverer individet til å minske dissonansen ved å gjøre tilpasninger (Hewstone & Stroebe, 2001, s. 264)

Her kommer vi også inn på et annet viktig premiss for indre motivasjon og det er belønning. Det finnes klar støtte til teorier som ser på prestasjonslønn som en del av bedriftenes styringssystemer (Barth et al., 2005, s. 72). Hvis ansatte må ”styres” og kontrolleres, kan belønning bli brukt til å belønne ønsket atferd og straffe / sanksjonere uønsket atferd. Noe som kan føre til at premissene for indre motivasjon stopper opp.

Det samme vil slik jeg ser det gjelde for tanken om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse<sup>17</sup> (Martinsen, 2004, s. 191-205). Hvordan kan transformasjonsledelse innføres, når vi i bunn tenker transaksjon? Så i stedet for å skynde oss videre i ledelses og motivasjonsforskningen mener jeg det først må nøstes opp i antagelsene som ligger til grunn for McGregors Teori X. Hvis dette er sannheter som også gjelder i Norge, bør for eksempel lederopplæringer etter min mening være fokusert på hvordan vi skal endre holdningene til morgendagens ledere og samtidig ruste de opp slik at de kan motstå fristelsen av å tenke i gamle baner. Dette gjelder ikke bare i formelle læringsarenaer som utdanningsinstitusjoner men også i arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Dette fordrer et brudd med konformitetsnormen<sup>18</sup> som dagens mennesker og institusjoner kan falle inn under. Dette være individuell eller institusjonell press som driver oss til paradigmatisk konformitet. Forskere, lærere og andre må i følge Ghoshal (2005, s. 87) definere og innta en annen retning og holdning for å klare å bryte ut av denne sirkelen av selvoppfyllende profeti.

Hvis indre motivasjon skal skapes og vokse på en arbeidsplass, mener jeg morgendagens ledere må læres opp til å skape og gi næring til premissene som ligger til grunn for indre motivasjon.

---

<sup>17</sup> **Transaksjonsledelse:** Bytteforhold mellom leder og ansatt, basert på løfte om belønning og straff.

**Transformasjonsledelse:** Oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser. For mer om Transaksjon og transformasjonsledelse, se: (Martinsen, 2004)

<sup>18</sup> **Konformitetsprinsippet:** Endring i ens individuelle vurdering i retning av vurderingen til majoriteten av en gruppe en tilhører (Hewstone & Stroebe, 2001, s. 404-409)

### 8.2.1 Den sosiale konstruksjon av Teori X

Lederskap blir som andre sosiale fenomener sosialt konstruert gjennom samhandling.

Lederskap blir realisert i en prosess der ett eller flere individer lykkes i å forsøke å kategorisere og definere andres virkelighet. Videre fungerer ledere som formelle ledere kun når de klarer å skape en situasjon der forpliktelse, forventning eller rett til å skape rammer for erfaring blir benyttet, eller tilbudt og godtatt av andre. Dette fordrer at det finnes mennesker som er villig til å gi fra seg sin makt til å definere og forme sin egen virkelighet (Smircich & Morgan, 1998, s. 57). For personer styrt etter Teori X og ellers et negativt menneskebilde, kan denne makta benyttes til å konstruere en virkelighet der penger og bonuser fremstår som det eneste å etterstrebe og veien til et lykkelig liv. Videre kan denne makta brukes til å konstruere et bilde av at mennesker som tjener mest er dyktigere i sin jobb enn andre. Dette bilde kan konstrueres av ledere i en organisasjon, utdanningsinstitusjoner, politikere, media osv. (Ghoshal, 2005, s. 75). De vil ha det til felles at de ikke har nøytrale måter å formidle mening på, men bruker diskursen som et virkemiddel til å oppnå egne fordeler. Det vil følgelig være praktisk og tidsbesparende for en nyttemaksimerende ”Teori X leder” å definere en virkelighet der alle overbevises om at penger og bonuser er det eneste jobben handler om og det eneste å etterstrebe. Dette vil frigjøre mye tid som ellers måtte bli brukt til å bli kjent med menneskene man leder. Å skape denne virkeligheten kan gjøre det enklere å oppdra og lære opp individene til å øve selvkontroll. Ansatte vil komme på jobb, gjøre den jobben som kreves av dem, få sin lønn og være fornøyd. Dette kan føre til at ledere, samfunnet og lignende ikke trenger å styre de ansattes atferd gjennom ytre makt (Johannessen et al., 2010, s. 221-223) og dermed kan Teori X være transformert til å tåle dagens lys, også i dagens arbeidsliv.



### 8.2.2 Teori X i lys av selvoppfyllende profeti<sup>19</sup>

Aktualisert i en lederrolle kan menneskets kontrollbehov kombinert med et negativt menneskebilde føre til det Strickland (1958) beskriver som ”lederens dilemma”. Her vil økt hierarkisk styring og overvåkning av ansatte føre til at lederen automatisk stoler mindre på sine ansatte. Noe som på sikt kan føre til større grad av overvåkning og styring. For ansatte vil dette naturlig nok gi inntrykk av at de ikke stoles på ei heller er til å stole på. Dette hemmer følelsen av selvbestemmelse og den indre motivasjonen og fører til et skift fra samarbeid til lydighet, noe som kan virke selvoppfyllende for lederens syn på sine ansatte (Bolman et al., 2004, s. 141-142; Ghoshal, 2005, s. 85).

Feiltakelser om fysikkens lover vil ikke gjøre at epler forblir på trærne eller at sola begynner å kretse rundt jorda. Samfunnsvitenskapelige teorier kan derimot være selvoppfyllende og får de nok gehør, kan de endre menneskers atferd. Endringen i atferd vil på sin side forsterke teorien og slik havner vi i en selvforsterkende ond sirkel. Dette kan gjøre seg gjeldende for blant annet antakelsene som ligger til grunn for Teori X og stå i veien for å skape og øke indre motivasjon. Tanken og den økonomiske diskursen om at mennesket er nyttemaksimerende, egeninteresset og opportunistisk kan være et eksempel på dette.

Nietzsche skilte mellom de lærde og vitenskapelig ansatte. Hvis forskjellige diskurser preges av sistnevnte, vil slike ”sannheter” føres som sannhet fra det ene til det andre fagfeltet og fra det ene til det andre bruksområdet. Slike ”sannheter” kombinert med selvoppfyllende profeti kan være en forklaring på tendensen og den utviklingen vi har sett med økt prestasjonslønn og styring i arbeidslivet. Slikt sett bærer samfunnsvitere en større sosial og moralsk ansvar for å ha en så ideologifri forskning som mulig, da deres forskning har en direkte påvirkning på samfunnet (Ghoshal, 2005, s. 77- 87).

---

<sup>19</sup> **Selvoppfyllende profeti:** at en bestemt oppfatning av en situasjon, får individer til å handle på måter som i sine konsekvenser fører til at denne situasjonsoppfatningen blir korrekt, selv om den ikke var det i utgangspunktet (Johannessen et al., 2010, s. 43)

Følgende sitat er hentet fra boka: Nytt arbeidsliv, medvirkning, inkludering og belønning:

*”Jo mer kompleks produksjonsprosessen er, og jo mer som er overlatt til den enkeltes initiativ, jo større er gevinsten ved også å kunne bruke lønn som virkemiddel i ledelse og styringen av virksomhetene” (Barth et al., 2005, s. 72)*

Jeg mener tolkningen av ordet ”gevinst” kan ha avgjørende betydning på denne ”sannheten”. For man kan ikke både omdefinere ord og fortsette å diskutere som om de har samme betydning som før, fordi ordene i språket har en enhetlig betydning som ikke kan revideres fra gang til gang uten å uthulle selve de begrepene vi mennesker forstår oss selv og vårt samliv i (Wyller, 1996, s. 30, 170). Snakkes det her om en økonomisk gevinst for virksomheten? En personalpolitisk gevinst i form av for eksempel økt nærvær, trivsel blant de ansatte? eller snakkes det om en samfunnsøkonomisk gevinst? Det vites ikke og følgelig vil dette ordet kunne defineres forskjellig, avhengig av hvem som leser rapporten.

Jeg skrev i innledningen at jeg tenkte selv på motivasjon i behavioristiske termer før jeg satt i gang med denne oppgaven. Dette synspunktet ble forsterket gjennom egen praksis som arbeidstaker. Vi har sett av forskningens forståelse av mennesket har utviklet seg videre siden den tid. Det holder ikke lenger å tro at du kun ved å belønne ønsket atferd og straffe / sanksjonere uønsket atferd får motiverte ansatte.

Kan det tenkes at en leder som tilbyr å tilrettelegge for mening, utfoldelse, selvrealisering kan lykkes som leder, hvis ansatte gjennom en sosialiseringssprosess har internalisert at det kun er lønnsøkning, bonuser etc. som skal til for å bli motivert? Her vil det kanskje fra starten oppstå en konflikt som gjør at ledere ikke ”får med seg” sine ansatte. Vil mer selvbestemmelse oppleves som motiverende, hvis lønnsøkning eller bonus er det som er forventet av ansatte? Eller risikerer vi her en ”mismatch” mellom tilbud (leder) og etterspørsel (ansatt)?

### **8.3 Hvorfor opprettholdes destruktive ledelsesteorier og -praksis?**

Jeffrey Pfeffer (2005) støtter Ghoshal (2005) i at økonomifagets premisser tar over organisasjon og ledelsesfaget. På samme måte som det har tatt over statsvitenskapen, jussen og gjør store innhugg i sosiologien og psykologien. Som Ghoshal også bemerker er dette viktig, fordi samfunnsfagene er viktige. Teoriene som blir godtatt og akseptert påvirker både ledelsesteorier og praksis og når de først blir akseptert, setter de i gang prosesser som fører til at de blir selvoppsyllende, uavhengig av om de er valide eller ikke. En aktør ser verden gjennom samfunnsvitenskapelige "lenser" og samfunnsvitenskapen bygger på aktørers kategorier og oppfatninger. Samfunnsvitenskapelige teorier kan bli selvoppsyllende ved å prege institusjonelle utforminger og ledelses praksis samt normer og forventninger og på denne måten skape atferden de forutsier. Samfunnsvitenskapelige teorier kan ha stor påvirkning på "virkeligheten" ved å påvirke måten vi tenker og handler på (Ferraro et al., 2005, s. 8). Disse allment forfektete og akseptert teoriene og språket de legemliggjør, påvirker hvordan mennesker handler og institusjonene de utformer for å forme andres atferd (Ferraro et al., 2005, s. 10-12). Pfeffer mfl. (Ferraro et al., 2005, s. 8, 11-12; Pfeffer, 2005, s. 96) argumenterer for at det trengs en kollektiv innsats for å motarbeide denne tendensen som er skadelig for praksis. Hvis ikke vil det ikke skje noen endring. Det må jobbes for å finne ut hvordan teoriene innenfor organisasjon og samfunnsfagene oppstår og denne kunnskapen må vi bruke til å organisere våre handlinger til å jobbe i mot denne utviklingen.

Tre mekanismer kan i følge Ferraro mfl. (2005, s. 8-12) føre til at teorier blir selvoppsyllende: Institusjonell utforming, sosiale normer og språk. Mekanismene kan også sies å forsterke hverandre.

#### ***Institusjonell utforming***

Teorier kan bli selvoppsyllende når institusjonell utforming, organisatoriske ordninger/strukturer, belønningssystemer, målingspraksis og rekruttering eksplisitt eller implisitt reflekterer designerens teorier. Å lede mennesker via betinget belønning, kan over tid endre ansattes motiver for utførelse av oppgaver (Ferraro et al., 2005, s. 9). Måten organisasjoner belønner sine ansatte på, vil avgjøre hva ansatte vil og forventer fra jobbene sine, noe som skaper en sirkel der kun atferd som belønnes gjentar seg (Ferraro et al., 2005, s. 20).

### *Sosiale normer*

Teorier kan også bli selvopplyllende når de blir akseptert som sannheter og normer som styrer atferd. Dette uavhengig av deres opprinnelige evne til å forutsi og styre atferd. Mennesker kan snakke og oppføre seg som om teorien er sann. På denne måten kan for eksempel egeninteresse og nyttemaksimering gjøres gjeldende, ikke fordi mennesket opprinnelig foretrekker å handle slik, men fordi konformitetspresset i samfunnet er så stor at det blir svært vanskelig å tenke og handle på andre måter (Ferraro et al., 2005, s. 9). Å følge normer er en viktig drivkraft hos de fleste mennesker, fordi man ønsker å unngå sanksjoner, føle seg ”normal” og leve opp til de standarder man bekjenner seg til (Alvesson, 2011, s. 34).

### *Språk*

Til slutt kan teorier bli selvopplyllende fordi de tilbyr et språk som vi forstår vår verden gjennom. Språk påvirker det mennesket ser, hvordan den ser det og de sosiale kategorier og beskrivelser de bruker til å tolke sin virkelighet. Det former hva mennesker legger merke til og hva de ignorerer, hva de tror er viktig og ikke. Som følge av dette kan det sies at virkeligheten er en sosial konstruksjon og språket spiller en viktig rolle i en slik konstruksjon. (Ferraro et al., 2005, s. 9). Språk skaper en virkelighet som forsterker og validerer terminologien vi benytter oss av. Vi ser ting delvis basert på hvordan vi snakker om dem (Ferraro et al., 2005, s. 16). For eksempel vil fokus på og snakk om lønn og belønning, i følge Ferraro mfl. (2005, s. 20) faktisk føre til at lønn kan bli viktigere for ansatte enn andre ting.

Konkurransen blant teoriene antas vanligvis å bli avgjort av hvilke teorier som best forklarer verden, å ikke som best påvirker verden og dermed bli sann som et resultat av egen innflytelse. Det hevdes (Ferraro et al., 2005, s. 10) derimot at teorier ”vinner” når de er allment trodd og akseptert. Ghoshal og Moran (1996) hevder at teorier blir dominerende når språket deres er allment og tankeløst brukt og deres forutsetninger blir akseptert og normativt verdsatt, uavhengig av deres empiriske validitet. Dette er tilfellet uavhengig av om språket og antakelsene er problematiske og skadelige. Så lenge språket og dens antakelser deles og brukes, vil teorien være avgjørende for hva mennesker gjør og hva de tenker om og hvordan de utformer den sosiale og organisatoriske verden (Ferraro et al., 2005, s. 21).

Ferraro, Pfeffer og Sutton (2005, s. 10) hevder at den økonomiske diskursen har vunnet det teoretiske hegemoniet i akademia og samfunnet for øvrig og denne dominansen blir sterkere

og sterkere. Dominansen er sterkest i vesten og spesielt i USA og sprer seg raskt over hele kloden. Siterings mønstre i academia viser at økonomifaget nyter godt av sin status og dominans.

#### **8.4 Markedstekning**

Så hva er de fundamentale ideene innen økonomien som høster sånn status og dominans? Det mest fundamentale er ideen om at mennesket er drevet av egeninteresse. Tanken om egeninteresse som motivasjonsfaktor danner grunnlaget for andre fundamentale premisser innen økonomien (Ferraro et al., 2005, s. 11). Økonomifaget er ifølge Hirsch (1987, sitert i Eisenhardt, 1989, s. 71) dominert av et enkelt syn på menneskets natur; egeninteresse. Hvis mennesket er nyttemaksimerende og kun søker egeninteresse, kan det være naturlig å tro at insentiver er viktige for å få ønsket atferd hos andre mennesker. Heath (1999) hevder dette er grunnen til at forskere innen økonomifaget tillegger ytre motivasjon så stor verdi.

Naturlig nok vil konkurranse og konflikter oppstå i en setting der alle aktørene kun søker egeninteresse, uten å tenke på andre aktører og deres interesser. Fordi mekanismene i et marked sees på som mer effektive enn andre mekanismer, som for eksempel makt og innflytelses prosesser, bekjentskap og familieband og til og med moralske og ideologiske prinsipper, antas markeder å være den mest effektive arenaen for å løse slike konflikter (Ferraro et al., 2005, s. 11). Alt blir forklart ut fra en slik tankegang og på denne måten gjennomsyrrer markedstenkingen økonomien (Ferraro et al., 2005, s. 11). Økonomisk teori tilsier at interessekonflikter er en forutsigbar konsekvens av det å leve i en verden der mennesker kommer til og bør forfølge egeninteresse mer enn alt annet (Ferraro et al., 2005, s. 15). Fra Adam Smiths tid og frem til vår tid, har tanken vært at et marked der alle søker egeninteresse vil regulere seg selv til det beste for aktørene og samfunnet (Ferraro et al., 2005, s. 12).

Slike fundamentale overbevisninger om hvordan mennesker handler, blir brukt til å organisere institusjoner og ledelsespraksis, noe som på sin måte kan skape sosiale normer og et språk som kan påvirke atferd. Dette kan i følge Ferraro mfl. (2005, s. 12) skape en verden der ideene blir sanne, fordi ideene gjennom sin påvirkning produserer en verden som er i tråd med antakelsene og ideene.

Ved at mennesker handler i tråd med en teoris antakelser og ideer kan de lage rutiner, systemer og ordninger som skaper en tilstand som favoriserer antakelsene i den opprinnelige ideen og på denne måten gjøre at teorien blir ”sann” (Ferraro et al., 2005, s. 12).

Dette går også den andre veien. Teorier kan bli selvoppfyllende ved å beskrive hvordan mennesker og organisasjoner bør handle og ikke bare hvordan de faktisk handler. Som vi har sett danner ideen om egeninteresse fundamentet i den økonomiske diskursen og på denne måten kan ideen danne normen for hvordan mennesket skal handle også i fremtiden.

Mennesker kan tro at de må handle i egeninteresse for ikke å fremstå som tåpelig, godtroende eller naive (Ferraro et al., 2005, s. 13-14). Denne normen kan også prege ledere som føler at det å lede med andre antakelser i bunn vil være dumdristig og illegitimt (Ferraro et al., 2005, s. 15). Lederes politiske overbevisning preger deres antakelser om mennesket, som igjen påvirker deres ledelsesteorier og praksis. Lederens menneskesyn påvirker utøvelsen av ledelse (Tetlock, 2000, s. 320). Normativ press og kognitiv usikkerhet gjør at bedrifter har en tendens til å etterlikne hverandre og ensrette virksomheten (Alvesson, 2011, s. 41). Påstått ”Best Practice”, det ”alle andre gjør” sprer seg på tvers av landegrenser, bransjer og jobbkategorier uten utpreget kulturell sensitivitet og skaper forventninger og en opplevelse av hva som er ”riktig” (HR-Norge, 2008).

Å kun handle i egeninteresse er tillært atferd og i følge Ferraro mfl. (2005, s. 14) lærer mennesker det ved å studere økonomi og business. Studier (Marwell & Ames, 1981, s. 306-307) viser at økonomistudenter i prosjekter der samarbeid var viktig, var i større grad villig til å være ”gratis passasjerer” sammenlignet med andre. Ferraro, Pfeffer og Sutton (2005) siterer flere studier der økonomer og personer som studerer økonomi viser større tendens til å handle opportunistisk, i egen interesse og også ha en større tilbøyelighet for korrupsjon enn andre.

Det finnes store mengder litteratur som peker i retning av at økonomer og økonomistudenter handler annerledes enn andre (Ferraro et al., 2005, s. 14). Hvorfor er det slik? Miller T. Dale (1999) foreslår at det å studere økonomi med dens grunn norm om egeninteresse gjør at mennesker lærer hva som er hensiktsmessig atferd og agerer ut fra det. Et mål med økonomistudier er i følge Ferraro mfl. (2005, s. 14) å styrke troen på gjennomslagskraften, hensiktsmessigheten og ønskeligheten av egenintereseatferd som igjen vil føre til mer opportunistisk atferd. Selv om mennesker ikke skulle ha opportunistiske holdninger og ikke skulle handle opportunistisk, vil de i følge Miller (1999) og Heath (1999) forvente at andre er motivert av ytre belønning, er opportunistiske og handler opportunistisk. Ved utforming av

ledelsespraksis og institusjonelle ordninger vil slike holdninger og tanker om mennesket kunne bli designet inn i konstruksjonen. Derfor er det ikke overraskende at selv personer som ikke selv handler opportunistisk, utformer institusjoner basert på tanken om at andre er opportunister og motiveres best av ytre belønning. Konsekvensen er at disse ordningene vil skape nettopp den handlingen de forventer og bli selvoppfylt og institusjonalisert (Ferraro et al., 2005, s. 18).

Å se på organisasjonen som et "fellesskap" eller en "familie" er erstattet med et "markeds" metafor, der ansatte sees på som handelsvare som kan anskaffes, bli sagt opp og til og med omsettes, i for eksempel fusjoner og fisjoner. Det hele uten hensyn til annet enn selskapenes profitt og aksjonærenes formue. Konsekvensen av dette kan være at den ansatte, preget av markedstenkning går ut etter å få den beste prisen for "sin vare" som her er dens arbeidskraft og "skifte beite" så fort noen er villig til å betale mer for varen. Noe som ifølge Ferraro mfl. (2005, s. 19) har resultert i økning av bruken av betinget belønning og økt fokus på økonomiske intensiver i organisasjoner.

## 9 Oppsummering og konklusjon av undersøkelsen som helhet

Hensikten med denne studien var å se hvordan en evt. sammenheng eller mangel på sammenheng mellom forskningslitteratur om motivasjon og de motivasjonssystemer som praktiseres i dagens arbeidsliv kan forstås.

For å forstå motivasjonsarbeidet i virksomheter i dag, er det vesentlig å sette søkelys på tvilsomme antagelser fra økonomifaget. De har sterk innflytelse på hvordan vi organiserer arbeidsplasser og samfunnsliv og går ut på at mennesket dypest sett er et opportunistisk, nyttemaksimerende og egeninteresset vesen. Vi legger opp kontrollrutiner, incentiver, opplæring og regelverk etter denne antakelsen. Dette tross for en rekke studier som har gitt oss grunn til å la være. Handelshøyskoler verden over fortsetter med å fortelle studentene sine at det typisk menneskelige er å prioritere seg selv foran andre og denne antakelsen tar studentene med seg ut i arbeidslivet etter endt utdanning. Dette er holdninger som kan påvirke tilliten i et samfunn som igjen kan påvirke grunnantagelsene i økonomifaget om at mennesket er et egoistisk vesen, som i enhver situasjon ser etter løsningen som er best for seg selv (Kvalnes, 04.12.2013). Først når vi lykkes med å endre denne samfunnsmessige normen, vil vi for alvor lykkes med å skape et fundament for en ny motivasjons og ledelsespraksis som kan fungere i vitenskapsarbeidet og i det innovative arbeide (Hedegaard, 2013, s. 54)

De metodene for belønning av medarbeidere som man lærer på skolebenken tar ofte utgangspunkt i klassisk økonomisk teori. Dette er tradisjonelle belønningsmodeller som motiverer til innsats ved å gi individuell økonomisk belønning. Samtidig kontrolleres medarbeidere på ulike måter for å utmåle lønn og hindre unnsuntring. Belønningssystemer basert på antagelsen om at individer hele tiden handler i økonomisk egeninteresse, er ifølge NHH-professor Geir Kaufmann et minefelt for ledere som vil utvikle kreative bedrifter (K. G. Larsen, 16.07.2005). I følge Kaufmann kan tradisjonelle belønningssystemer basert på kontroll og økonomiske insentiver være ødeleggende for blant annet kreativitetsprosessen. Kreativitet kan ikke kjøpes på samme måte som andre nødvendige ressurser. Den må det legges til rette for. Den innebygde uforutsigbarheten i det kreative arbeidet er i følge Kaufmann en av årsakene til at utvikling av kreative ressurser ofte er mangelvare i bedrifter. Ledere velger vanligvis det sikre fremfor det usikre. Dette blir spesielt utfordrende da det ofte



er økonomer og ingeniører som sitter i lederposisjoner, og disse er i utgangspunktet lite glad i uforutsigbarhet (K. G. Larsen, 16.07.2005). I følge Kaufmann (K. G. Larsen, 16.07.2005) må kontroll, styring og overvåkning erstattes med fasilitering, stimulering og anerkjennelse. Belønning bør heller gis gjennom økt frihet. Anerkjennelse bør gis gjennom tillit til at medarbeidere skal prestere selvstendig, uten å konstant bli beskuet og fulgt opp. Først når vi lykkes med å endre denne samfunnsmessige normen, vil vi for alvor lykkes med å skape et fundament for en ny motivasjons og ledelsespraksis som kan fungere i vitenskapsarbeidet og i det innovative arbeidet (Hedegaard, 2013, s. 54)

Moderne organisasjoner over hele verden er i økende grad karakterisert av praksiser som legemliggjør den dominerende økonomiske atferdsforutsetningen og språket. På denne måten legger de på et globalt nivå til rette for den selvoppfyllende prosessen som er beskrevet i denne undersøkelsen (Ferraro et al., 2005, s. 17). Valget mellom forskjellige samfunnsvitenskapelige teorier avgjøres i følge Ghoshal (2005) snarere av forskerens preferanser, enn av empirisk estimering eller streng deduktive logikk. Forskning bygger naturlig videre på det som allerede er etablert, i stedet for å begynne på bar bakke. Dette skaper en dobbel hermeneutikk som man ikke kommer utenom, med mindre forskere med egen karriere som innsats tør å tenke nytt og basere sine publikasjoner på det nye (Ghoshal, 2005, s. 87).

Økonomifagets konstruksjoner om mennesket som nyttemaksimerende, egeninteressedreven og opportunistisk kan ikke sees på som korrekt gjenspeiling av virkeligheten. At bruk av ytre motivasjon likevel er økende, kan tolkes i retning av økonomifagets makt og ikke dens forutsetningers sannhet.

Ut fra det som kommer frem i denne undersøkelsen vil jeg påstå at eksponering for klassisk økonomisk teori kan tenkes å stå for antakelsene i Teori X. Noe som kan ha ført til økning av bruk av ytre motivasjon i arbeidslivet i Norge og internasjonalt. Dette tiltross for at indre motivasjon fremstår i litteraturen som den foretrukne motivasjonsformen for dagens arbeidsoppgaver.

Vi har i denne undersøkelsen sett at indre motivasjon er den foretrukne motivasjonsformen for mennesket, organisasjon og samfunn i dagens arbeidsmarked og psykologien har kommet langt i å forstå hvordan indre motivasjon skapes og økes. Likevel virker det som om det er den økonomiske diskursen som fortsatt på mange måter er premissleverandør i arbeidslivet og samfunnet for øvrig. Dette virker for meg som forklaringen på hvorfor vi tiltross for at tema indre motivasjon kan synes å være godt dokumentert, fortsatt ser at utviklingen beveger seg i en annen retning. Noe som styrker troen på at det er lite eller ingen sammenheng mellom forskningslitteratur om motivasjon og de motivasjonssystemer som praktiseres i dagens arbeidsliv.

## 10 Mulige implikasjoner for praksis

For min egen del har denne undersøkelsen ført til at jeg har fått et helt annet syn på ledelse og motivasjon. Der jeg før så på den behavioristiske modellen som rettesnor i arbeidet med å skape motivasjon, har jeg ved hjelp av denne undersøkelsen sett at premisene for å skape motivasjon for dagens arbeidsoppgaver er noe helt annet. Dette vil direkte påvirke meg og min arbeidsutførelse.

Innenfor psykologien sto Martin Seligman (2001, s. 693-695) for en ny trend han kalte positiv psykologi. Dette gjorde han som en respons til det negative menneskebilde som hadde preget den psykologiske diskursen siden andre verdenskrig. Diskursen neglisjerte menneskets sterke sider og ignorerte det gode hos mennesker. Positiv psykologi konsentrerer seg like mye om menneskets styrker som dens svakheter. Den har like stor fokus på selvrealisering hos friske mennesker som det å helbrede de syke. Dette førte til et paradigmeskifte innenfor psykologien (Ghoshal, 2005, s. 85-86). Martin Seligmans studier om hjelpsløshet samt Mihaly Csikszentmihalyis studier på flyt begrepet, var med å prege den positive psykologien på 70-tallet og frem til i dag (Seligman et al., 2001, s. 693-695).

Det er en slik tendens innenfor den økonomiske diskursen som preger ledelsesfaget og arbeidet med motivasjon også. Dette er en viktig forutsetning for å skape og øke indre motivasjon. For å kunne fortsette denne trenden og sørge for at indre motivasjon som den foretrukne motivasjonsformen virkelig får fotfeste og at trenden i Norge snur, er det viktig at forskere og akademikere omdirigerer deres arbeid slik at det ikke lenger skal være vitenskapelig tvil om hvilken retning vi bør utvikle oss i. Dette kan skape et skift i diskursen som kan prege motivasjonsarbeidet i fremtiden (Ferraro et al., 2005, s. 9; Ghoshal, 2005, s. 87, 89; Gilje & Grimen, 1995, s. 144-146). Ønsket om å skape / øke ansatt motivasjon for dagens arbeidsoppgaver, ved å ta i bruk ytre motivasjonsformer som lønn, opsjoner, bonusordninger etc. vil på sikt vise seg å være en dyr og ulønnsom investering.

Når teorier produserer selvoppfyllende overbevisninger, kan samfunn, organisasjoner og ledere bli fanget i uproduktive og skadelige sykluser av atferd som er nesten umulige å endre. Uforenlige bevis vil heller ikke komme frem, da mennesker ikke prøver eller tenker på å handle i strid med de aksepterte sannhetene (Ferraro et al., 2005, s. 21). Platons hulelignelse

kan her være en god illustrasjon på ”sannheter” som vi tror på og handler etter og ikke er villig til å bestride. Samtidig kan de som går utenom bli offer for konformitetens vrede og som Goshal (2005) skriver, gjøre det med sin karriere som innsats.

### ***10.1 Hvordan bruke eksisterende litteratur i arbeidet med å skape og øke indre motivasjon i arbeidslivet***

Ut fra litteraturen som er gjennomgått og beskrevet om indre motivasjon, samt annet ledelseslitteratur, skal jeg her prøve å beskrive en mulig vei en organisasjon med utfordringer som skyldes manglende motivasjon kan gå for å skape og øke indre motivasjon. Dette gitt at morgendagens ledere klarer å motstå å falle inn i Type X kategorien og klarer å motstå konformitetspresset om å tro at de kan skape motivasjon i dagens arbeidsliv med eksterne motivasjonsfaktorer.

Forståelsen av motivasjonsbegrepet i samfunnet og personalforvaltningen må slik jeg ser det modnes og utvikles, ellers kan vi risikere en ”mismatch” mellom det den ene parten søker og det den andre parten tilbyr.

Så lenge en virksomhet består av både ytre og indre motiverte ansatte, er det for ledelsen viktig med fokus på situasjonsbestemt ledelse (Bolman et al., 2004, s. 372-373). En leder kan ikke lede enten med ”gulrot og pisk metoden” eller ved å tilby alle ansatte å realisere seg selv gjennom jobben. Selv om en slik omstilling kan være krevende må lederen kunne raskt veksle mellom ledelsesform, avhengig av situasjonen og den ansatte som skal ledes. Utelukkende ”gulrot og pisk” ledelse kan vingeklippe indremotiverte ansatte, mens ledelse der det legges til rette for økt indre motivasjon kan føre til unnasluntring og missnøye hos ansatte som er ytre motivert.

Ut fra det som kommer frem i denne undersøkelsen, kan en prosess som kommer frem av figur 2 tilrettelegge for økt indre motivasjon. Figuren tar for seg fem trinn / prosesser som en organisasjon bør gjennom/ sikre, for å få til nødvendige endringer. Samtidig som den tilbyr en ”grunnmur” som sikrer at ansatte ikke ”drukner”.



Figur 4: Å skape og øke indre motivasjon i arbeidslivet

## 10.2 Omstrukturering

Muligheten til å omstrukturere en organisasjon oppstår sjeldent, men når den først oppstår er det viktig at omstruktureringen skjer på en hensiktsmessig måte hva gjelder indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980, s. 255). Konteksten som skapes, vil påvirke ansattes atferd i organisasjonen (Ghoshal, 2004). Kurt Lewins (1947) tre stegs prosedyre: tine, endre og fryse, kan legges til rette for en mer motivasjonsvennlig organisering. Her er det viktig å gå inn og bryte opp i ”gamle” mønstre og strukturer som hindrer en vellykket organisering. Videre er det viktig å innføre de nødvendige endringene, også stabilisere og støtte opp om det nye, for å unngå tilbakefall (Furnham, 1997, s. 633).

En vellykket omstrukturering er avhengig av å ”ha med” lederne, organisasjonene og andre ansatte. Dette fordrer en felles forståelse og aksept blant partene om at noe må gjøres, samtidig som partene holder fokus på det beste for organisasjonen og ikke egen posisjon (Hackman & Oldham, 1980, s. 123-124, 157). Den beste løsningen for å få til dette vil kanskje være å få til en omstrukturering gjennom ”uvitenhetens slør”<sup>20</sup>. I teorien fordrer dette frigjøring av alle roller og posisjoner og involvering av hele organisasjonen. Dette kan sikre en best mulig organisering av virksomheten, da ingen i teorien vet hvor de vil havne i den nye organisasjonen. På denne måten kan de kanskje lettere gi avkall på å tenke på egeninteresse

<sup>20</sup> J.Rawls: A Theory of Justice, Oxford 1971

og strekke seg for å finne en best mulig organisering av virksomheten og enkelt posisjoner (Wyller, 1996, s. 179).

### 10.3 *Kompetanse og mestring*

Mestring fordrer at ansatte har kompetanse til å kunne utføre arbeidet, eller aller helst at en må ”strekke seg” for å mestre utfordringene arbeidet byr på. Kompetanse vil da ha en avgjørende betydning for veien til mestring og økt indre motivasjon.

Ansatte som over tid føler at de ikke behersker jobben, kan velge å distansere seg fra jobben, enten fysisk ved for eksempel å slutte eller psykisk ved å bli i jobben men for eksempel ikke utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Sikre at ansatte får den kompetansen de trenger for å kunne mestre jobben, er en av de mest brukte metodene for å sikre økt motivasjon hos ansatte. Likevel er det ikke alltid et opplæringsopplegg fører til økt kompetanse med påfølgende mestring. Uavhengig av hvor skreddersydd opplæringen er (Hackman & Oldham, 1980, s. 143). Dette kan skyldes flere grunner, under skal jeg ta for meg to:

**Lært hjelpeløshet<sup>21</sup>:** Ansatte som over tid har funnet metoder for å unngå ”piskan” for mangelfullt utført arbeid, kan oppleve ”enda en runde med opplæring” som nyttesløs og bortkastet for økt mestring. De ser ikke at de ved å ”åpne seg” for å tilegne seg ny kompetanse kan bedre sin egen hverdag. De kan også reagere negativt på forsøk på å gjennomføre slike tiltak (Hackman & Oldham, 1980, s. 94, 143). Dette vil gjøre at opplæringstiltaket feiler, før den i det hele tatt er satt i gang.

**Håpløshetsmodellen<sup>22</sup>:** Selv om ansatte skulle gjennomføre opplæringen, kan det være med en innstilling om at de, selv med denne opplæringen ikke vil klare å mestre kravene som stilles til dem i jobben. Denne innstillingen kan ”drepe” motivasjonen for å lære nye ting. Noe som igjen kan forsterke deres følelse av håpløshet.

Veien til økt indre motivasjon går via kompetanse til mestring. Å sørge for å ha kompetansen som trengs for å utføre arbeidet er essensielt for å skape indre motivasjon. Økt

---

<sup>21</sup> **Lært hjelpeløshet:** individet forventer at negative ting vil skje han og at det ikke er noe han kan gjøre for å forhindre det (Seligman et al., 2001, s. 271)

<sup>22</sup> **Håpløshetsmodellen:** Individet føler at ingenting av det han gjør nå eller i fremtiden vil ha noen betydning for hans situasjon (Seligman et al., 2001, s. 272)

mestringsfølelse (self-efficacy) som følge av dette, fungerer som en motpol til lært hjelpeløshet og håpløshet. Ansatte kan som følge av dette få et skift fra fatalistisk til mer instrumentalistisk syn på livet og jobben (Locus of Control<sup>23</sup>). De blir mer i kontroll over sine liv og kan tro på at de er selv i stand til å påvirke sine liv. Denne kontrollen legges da ikke lenger hos for eksempel lederen, samfunnet, politikerne etc. Mestring hos ansatte kan også gjøre det lettere for ledere å se at de kan gi mer slipp og å ha en tillitsbasert ledelse.

#### **10.4 Selvbestemmelse, flatstruktur og selvledelse**

Det er to sentrale elementer i selvledelse: Ledere må først lære å lede seg selv. Deretter må de lede sine medarbeidere til å kunne lede seg selv. Dette fordrer at ledere styrer egne tanker og atferd og deretter lærer sine medarbeidere å gjøre det samme (Nordhaug & Gausdal, 2002, s. 193). Hva er så handlingsnormene blant ledere og ansatte i en slik organisasjon? Regler og rutiner som er forstått og akseptert av de ansatte, kan i enkelte tilfeller eliminere behovet for lederskap (Martinsen, 2004, s. 205). Sumantra Ghoshal (2004) har i sine studier sett på organisasjoner som har lyktes med å endre konteksten arbeidet utføres i, for blant annet økt indre motivasjon og som har holdt fast på denne nye konteksten over tid. 3M er et eksempel på en slik organisasjon. Slike organisasjoner kjennetegnes særlig på fire områder:

**Støtte:** Ledelsens rolle i en slik organisasjon er ikke å kontrollere men å støtte ansatte i å nå sine mål, ved for eksempel å tilrettelegge, veilede og å gi råd.

**Tillitt:** Å være lojal mot beslutninger fordrer tillit. Tillit til andre kolleger. Avstand fra Type X tenkning og tillit til at kollegene er der fordi de er kvalifiserte til jobben de er satt til å gjøre.

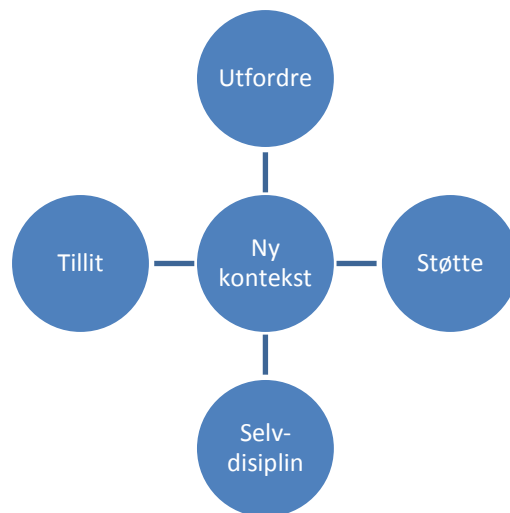
**Utfordre:** Organisasjonens mål settes via et sett med verdier og ambisjoner som utfordrer den enkelte til å strekke seg, å yte mer og å bli bedre. Ikke kun for organisasjonens del, men også for egen del.

**Selvdisiplin:** Selvdisiplin fremfor kontroll. Eksempler på dette er for eksempel at den enkelte holder frister, er lojal mot beslutninger også ved uenighet.

---

<sup>23</sup> **Locus of control:** Mennesker med intern kontrollplassering (internal Locus of control) tror på at utfall i livet er under eget kontroll og handlingsmønstre (instrumentalister). Mennesker med ekstern kontrollplassering (external locus of control) tror at utfall i livet er mer opp til flaks, tilfeldigheter, noe større enn en selv osv (fatalister). (Passer & Smith, 2001, s. 566)

Selvledelse gjør at ansatte med forankring i organisasjonens verdsett, kan prøve ut sine ideer og løse utfordringer der de oppstår, uten å måtte forhøre seg med andre først. Dette gjør organisasjonene mer fleksible og godt rustet til å møte et rask skiftende marked, der evnen til å ta raske beslutninger kan være avgjørende for organisasjonens overlevelse (Nordhaug & Gausdal, 2002, s. 192). Dette kan resultere i selvbestemmelse og tillit (fravær av kontroll) i praksis, nøkkelfaktorer for økt indre motivasjon.



Figur 5: Lederoppgaver i en "full autonom" virksomhet med flat struktur (Ghoshal, 2004)



## Litteraturliste

- Aadland, E. (2004a). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2004b). *"Og eg ser på deg-": vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer: Personalkonsepter, organisasjonsidentitet og drivkrefter (How to motivate individuals: Personnel concepts, organizational identity and driving forces). *Magma*, 3, 33-40.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context.
- Amabile, T. M., Phillips, E. & Collins, M. A. (1993). *Person and environment in talent development: The case of creativity*. Paper presentert på Talent Development: Proceedings from the
- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual.
- Ariely, D. (2008). What's the value of a big bonus? *New York Times*, 20, 2008.
- Askheim, O. P., Starrin, B. & Heyerdahl, C. H. (2007). *Empowerment: i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2005). *Nye avlønningsformer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bazerman, M. H. (2005). Conducting influential research: The need for prescriptive implications. *Academy of Management Review*, 30(1), 25-31.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- Benjafield, J. G. (1996). *A history of psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bilden, K. M. (2013, 3.-9.05.2013). Forskningen skal kommersialiseres. *Morgenbladet*, s. 8-10.
- Bjartveit, S. & Kjærstad, T. (1996). *Kaos og kosmos: byggesteiner for individer og organisasjoner*. Oslo: Kolle forl.

- Bolman, L. G., Deal, T. E. & Thorbjørnsen, K. M. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dahle, D. Y. (2014). *Nå vil Nav gi lederne karakterer*. Hentet 24.04.14 fra <http://www.dagsavisen.no/samfunn/na-vil-nav-gi-lederne-karakterer/>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and Social Psychology*, 22(1), 113.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeVoe, S. E., Pfeffer, J. & Lee, B. Y. (2013). When Does Money Make Money More Important? Survey and Experimental Evidence. *Ind. & Lab. Rel. Rev.*, 66, 1078-1212.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dunn, E. W., Aknin, L. B. & Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319(5870), 1687-1688.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- E24. (05.02.2009). *Ut mot sjefen*. Hentet 15.03.2013 fra <http://e24.no/naeringsliv/ut-mot-sjefen/2908047>
- EF. (12.02.2007). *Stadig flere på prestasjonslønn*. Hentet fra [http://frifagbevegelse.no/eneo/eneo.dll?tem=ff\\_open\\_archive&id=191066](http://frifagbevegelse.no/eneo/eneo.dll?tem=ff_open_archive&id=191066)
- Egidius, H. (2000). *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug.

- Einarsen, S., Skogstad, A., Hellesøy, O. H. & Steensæth, Y. (2000). *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Bergen: Fagbokforl.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- forskning.no. (06.09.2008). *Vil teste offentlig prestasjonslønn*. Hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2008/september/192276>
- Fugelli, P. (2014, 06.02.14). Norge er blitt et feigt land. *Aftenposten, Kultur & Meninger*, s. 4-5.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work : the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Ghoshal, S. (2004). *The Smell of the Place*. Hentet 05.04.2013 fra <http://www.rediff.com/money/2005/mar/10bspec.htm>  
<http://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8rI0E>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices *Academy of Management Learning & Education journal*, 4(1), 75-91.
- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforl.
- Gollwitzer, P. M. & Oettingen, G. (2001). *Motivation: History of the concept*: Bibliothek der Universität Konstanz.
- Graham, S. & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *Handbook of educational psychology*, 4, 63-84.

- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53-67.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.004>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Harlow, H. F., Harlow, M. K. & Meyer, D. R. (1950). Learning motivated by a manipulation drive. *Journal of Experimental Psychology*, 40(2), 228.
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organ Behav Hum Decis Process*, 78(1), 25-62.
- Hedegaard, H. H. (2013). Motivation: Hva skal vi med teorier fra industrisamfundet? *Ledelse i dag*, 10, 50-53.
- Hewstone, M. & Stroebe, W. (2001). *Introduction to social psychology : a European perspective*. Oxford: Blackwell.
- HR-Norge. (2008). Prestasjonslønn og harde ledelsesteknikker vinner innpass. Hentet fra <http://www.hrnorge.no/blog/prestasjonslonn-og-harde-ledelsesteknikker-vinner-innpass/>
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money: intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kirknes, L. (24.01.2014). *Arbeidslivet snik-amerikaniseres*. Hentet 24.01.14 fra [http://frifagbevegelse.no/arbeidsliv/arbeidslivet\\_snikamerikaniseres\\_237704.html](http://frifagbevegelse.no/arbeidsliv/arbeidslivet_snikamerikaniseres_237704.html)
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.

- Kvalnes, Ø. (04.12.2013). *Tillit og egoisme*. Hentet 09.12.13 fra <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Tillit-og-egoisme-7393691.html>
- Larsen, K. G. (16.07.2005). *Prestasjonslønn er gift for kreativiteten*. Hentet 15.10.2013 fra <http://www.forskning.no/artikler/2005/juli/1120563225.17>
- Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2005). *Personality psychology : domains of knowledge about human nature*. Boston: McGraw-Hill.
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of personality and Social Psychology*, 28(1), 129.
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Marwell, G. & Ames, R. E. (1981). Economists free ride, does anyone else?: Experiments on the provision of public goods, IV. *Journal of Public Economics*, 15(3), 295-310.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of research in personality*, 43(3), 291-306.
- Nordhaug, O. & Gausdal, B. (2002). *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforl.
- NTB. (2008). Etterlyser offentlig prestasjonslønn. Hentet fra [http://kommunal-rapport.no/artikkel/etterlyser\\_offentlig\\_prestasjonslonn](http://kommunal-rapport.no/artikkel/etterlyser_offentlig_prestasjonslonn)
- NTB. (2014). Telenor gir karakterer til ansatte. *DN.no*. Hentet fra <http://www.dagensit.no/article2753685.ece>
- Nygaard, E. (2004). Penger og prestasjon. Hentet fra <http://www.okonominettverket.no/Artikkel/464.html>
- Oppenheimer, J. A. (2010). Rational choice theory. *Encyclopedia of Political Theory*. SAGE.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.

- Passer, M. W. & Smith, R. E. (2001). *Psychology : frontiers and applications*. Boston: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (2005). Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 96-100.
- Pink, D. H. (2009). *Drive : the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Rambøl, I. B. (2013, 09.12.13). Lykkens pris. *A-magasinet*.
- Ringdal, K., Nordhaug, O. & Gooderham, P. N. (2005). *Amerikanisert personalledelse i norske bedrifter?* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Schjølberg, U. G. (2014). *Svikter egne standarder på jobb*. Hentet 04.01.14 fra <http://www.forskning.no/artikler/2013/desember/376756>
- Seligman, M. E. P., Walker, E. F. & Rosenhan, D. L. (2001). *Abnormal psychology*. New York: Norton.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *J Pers Soc Psychol*, 80(2), 325-339.
- Skirbekk, G. & Gilje, N. (1996). *Fra antikken til opplysningstiden* (Bind 1). Oslo: Universitetsforl.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, 1(6).
- Stamsø, M. A. (2005). *Velferdsstaten i endring: norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust1. *Journal of personality*, 26(2), 200-215.
- Svendsen, C. & Nilsen, A. A. (06.03.2014). *Telenor kutter 450 årsverk i Norge*. Hentet 11.03.14 fra <http://www.nrk.no/okonomi/telenor-kutter-450-arsverk-i-norge-1.11586304>
- Tetlock, P. E. (2000). Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder? *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 293-326.
- Therkelsen, H. & Gitmark, H. (27.01.14). *Telenor setter karakter på alle*. Hentet 11.03.14 fra <http://www.dagsavisen.no/samfunn/telenor-setter-karakter-pa-alle/>

Torp, H. (2005). *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Velferdsetaten, A.-o. NAV. Hentet 22.01.2013 fra <http://www.nav.no/Om+NAV/NAV>

Whyte, W. F. (1972). *Pigeons, Persons and Piece Rates: Skinnerian Theory in Organizations*.

Wyller, T. (1996). *Etikkens historie: en systematisk framstilling*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl.

Ørjasæter, E. (05.02.2009). *Pinlig for BI-professor*. Hentet 15.03.2013 fra <http://e24jobb.vgnett.no/nyheter/pinlig-for-bi-professor/2909725>

## Vedlegg

### Vedlegg I: **Tre enkle tilnærminger for rutinepregede og kjedelige oppgaver**

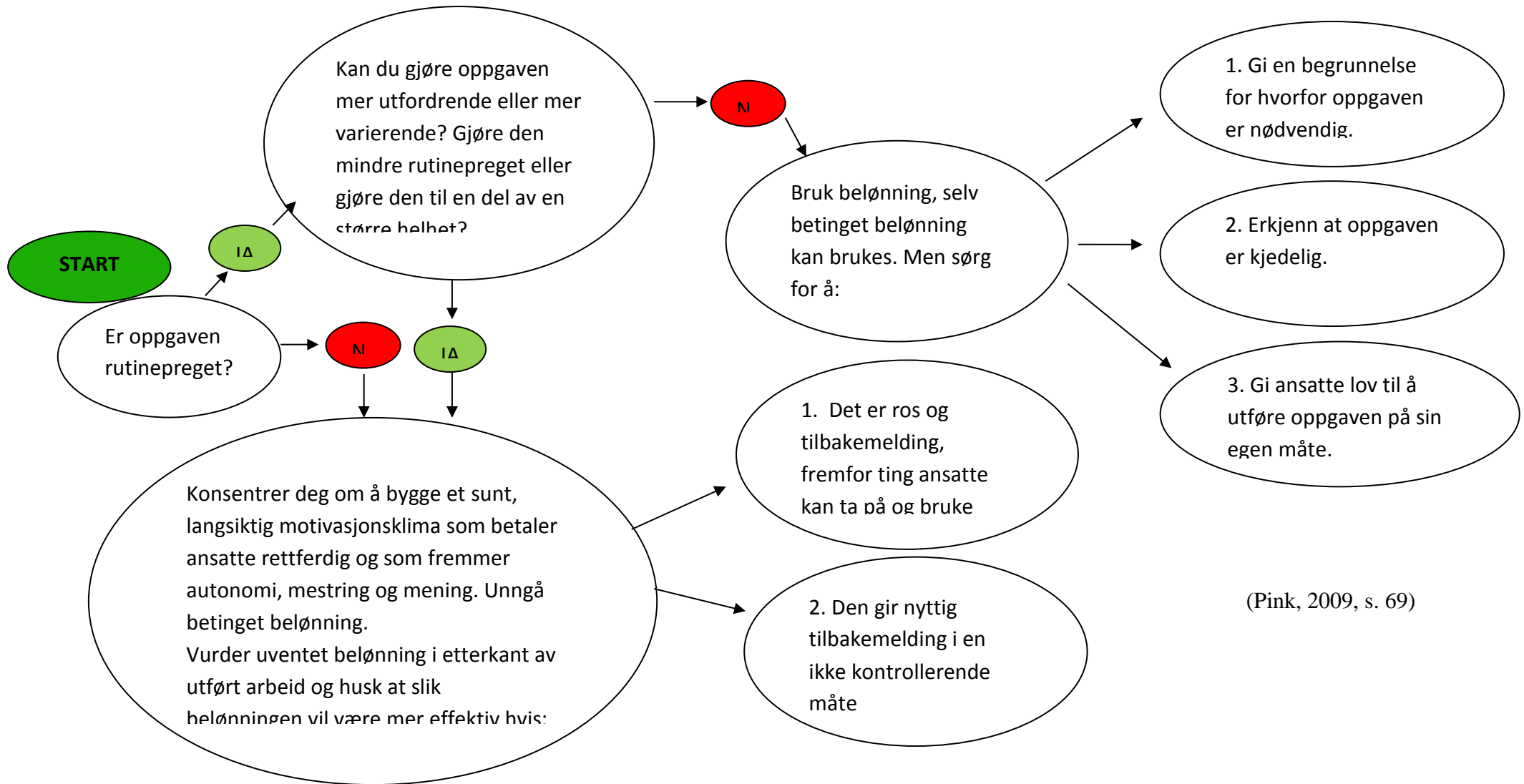
1. Tilby en begrunnelse for hvorfor oppgaven er nødvendig: en kjedelig oppgave kan bli mer meningsfull og som følge av det mer engasjerende, hvis den er en del av en større helhet.
2. Bekjenn at oppgaven er kjedelig: dette blir oppfattet som empatisk og bekräftelsen vil for de ansatte bidra til å forstå hvorfor betinget belønning er nødvendig i dette tilfellet.
3. Gi rom for at oppgaven løses på ansattes egne premisser: Tenk selvbestemmelse og ikke kontroll. Gi uttrykk for resultatet som forventes men la det være opp til de ansatte å velge hvordan de vil nå resultatet.

(Pink, 2009, s. 64)



## Vedlegg II:

# Når kan belønning brukes



(Pink, 2009, s. 69)

## Når vil indre motivasjon oppstå på jobben?

1. For det første, må den ansatte ha kunnskap om resultatet av sitt arbeid. Hvis ikke den ansatte ser resultatet av sitt arbeid, vil den ikke ha muligheten til å vite om prestasjonen var god eller dårlig.
2. For det andre, må den ansatte føle et viss ansvar for resultatene på jobb. Hvis den ansatte føler at ansvaret ligger på noe utenom seg selv, som feks. sjefen, rutinene eller ansatte i andre avdelinger, vil den ansatte ikke få følelsen av stolthet når resultatene er gode og motsatt når de er dårlige.
3. Tilslutt må den ansatte oppleve jobben som meningsfullt. Jobben må bety noe for den ansattes egne verdsett. Motivasjonen vil ikke øke om den ansatte ser på jobben som meningsløs.

(Hackman & Oldham, 1980, s. 72-73)

## Syv dødelig feil med "gulrot og pisk" metoden:



1. De kan drepe den indre motivasjonen
2. De kan redusere prestasjoner
3. De kan ødelegge kreativiteten
4. De kan skygge for anstendig atferd
5. De kan oppmuntre til juks, snarveier og uetisk atferd
6. De kan føre til avhengighet
7. De kan bidra til kortsiktig tenkning/planlegging

(Pink, 2009, s. 59)

## Noen faktapunkter om mennesker og arbeid:

1. Mange mennesker er underutviklet og underutfordret på jobben. Dette skyldes ofte at den ansatte er overkvalifisert for jobben. For mange er jobben verken utfordrende eller en selvrealiserende del av livet
2. Mennesket er mer tilpassingsdyktig enn vi tror. Mennesker har en stor evne til å tilpasse seg ulike situasjoner. Nesten alt det mennesket blir utsatt for vil den klare å tilpasse seg til. Dette gjelder også på jobb. Å la være å tilpasse seg vil føre til missnøye og stress, noe vi ønsker helst å unngå. (SE HABITUERING)
3. Selvrapportert jobb tilfredshet er suspekt. Nettopp fordi vi tilpasser oss jobben så vil det være vanskelig å tolke selvrapportene på hvor tilfredse folk er i jobben sin eller hvor motiverte de er til å gjøre en god jobb. Å innrømme at man er utilfreds og umotivert kan vekke en angstfølelse i en, da en blir bevisst sine feilvalg. Alternativet er tryggere og for mange å foretrekke. Dette og andre metodiske grunner gjør at korte svar på jobbtilfredshetsspørsmål spesielt blant ansatte med høy ansiennitet er suspekter.
4. Mennesker vil ofte motstå endringer, selv om endringen er gunstig. For det første kan tanken på endring vekke angstfølelsen hos folk som har ”funnet roen” med jobben de er i. For det andre kan endring føre til at folk etter mange år igjen må lære seg nye ting. For det tredje kan endring endre den komfortable hverdagen som folk etter flere år har vendt seg til.  
Det vil alltid være forskjeller mellom folk i forhold til deres syn på endring, og en god endringsopplegg må ta hensyn til dette

(Hackman & Oldham, 1980, s. 12-19)

## Vedlegg VI: Hva er det som får det beste ut av de fleste medarbeidere og ledere:

1. Indre motivasjon, jobbegasjement og mestringsorientering framfor ytre motivasjon og prestasjonsorientering.
2. Selvbestemmelse og psykologisk empowerment framfor kontroll og styring.
3. Sosiale byttereasjoner til ledere og organisasjoner framfor økonomiske bytterelasjoner.
4. Affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse framfor kalkulerende organisasjonsforpliktelse.
5. Rettferdige prosedyrer, utfall og ledere.
6. Opplevelsen av organisatorisk støtte.

(Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 79)