

Organisationsteori

Indhold

6 Motivations koncepter	3
Definition af motivation	3
4 tidlige teorier	3
Maslovs hierarki af behov	3
Teori X og teori Y	4
To-faktor teorien	4
McClellands teori omkring behov.....	4
Kognitiv evaluerings teori.....	5
Målsætningsteori	5
Selvtillidsmodellen	6
Forstærkningsteori	6
Rimelighedsteori	6
Forventningsteorien	8
Integration af teorier for motivation.....	9
7 Motivation: Fra koncepter til applikationer	10
Job karakteristik modellen (JCM)	10
Hvordan arbejdet kan ændres.....	10
Job rotation	10
Job forstørrelse.....	11
Job berigelse.....	11
Alternative arbejdsarrangementer.....	11
Fleksibel tid.....	11
Job fordeling.....	12
Teleworking.....	12
Evne og mulighed	12
Medarbejderinvolvering.....	12
8 Følelser og humør.....	15

Teoriens pointe er, at en persons motivation afhænger af sine behov og arbejdets struktur. En person med behov for præstationer er motiveret i et arbejde, hvor der er stor grad af ansvar og feedback og en betydelig grad af risiko. En person med behov for magt motiveres f.eks. i bestyrelsesstillinger.

Problemet med McClellands teori er ikke manglende empirisk redegørelse. Problemet er at bestemme hvilke behov en person har, da McClelland mener at behovene ikke er beviste. Det er alt for dyrt og tidskrævende at bestemme behovene.

Kognitiv evalueringsteori

Kognitive evalueringsteorien påstår, at eksterne belønninger af arbejde formindsker de interne belønningers betydning for personen.

Når der snakkes om eksterne belønninger, menes der penge og verbal belønning. Interne belønninger kommer i form af f.eks. personlig udvikling og selverkendelse.

Det er dog kun målelige eksterne belønninger, som penge, der formindsker den interne belønning, mens eksterne belønninger i form af verbal ros forbedrer det. Dvs. at målelig ekstern belønning formindsker motivationen medført af interne årsager, som interesse, udvikling, selvstændighed og ansvar.

Hvorfor det? Fordi belønning af penge får en til at føle, at man arbejder for pengene, at man er tvunget, mens interne belønninger motiverer en og sætter fokus på målet.

Selv-korrespondens er omfanget af hvorvidt en persons grunde til at nå et mål stemmer overens med personens værdier og interesser. Undersøgelser viser at jo større selv-korrespondens, jo større intern motivation. Dette er grundet af en stor selv-korrespondens gør arbejdet sjovere og mere tilfredsstillende.

Målsætningsteori

Edwin Locke fandt i de sene 60'ere ud af, at feedback og svære og specifikke mål har en positiv effekt på motivation på arbejdet. Så længe et mål accepteres forøges motivationen med forøgelsen af målets sværhedsgrad.

Dette er grundet af svære mål får mere opmærksomhed, forøger arbejdsindsatsen, vedholdenheden og kreativitet ift. problemløsning.

Når en person har været med til at sætte målet, forøger det ikke nødvendigvis motivationen, men sørger derimod for, at personen accepterer målet og forøger derfor dedikationen til målet. Offentliggørelses og større ansvar forøger også dedikationen til et mål.

Målsætningsteorien er ikke altid gyldig, og gælder for det meste når opgaver er simple, vellærte og uafhængige af andre. Når et en opgave løses afhængigt af andre personer, er et gruppemål bedre.

Teoriens gyldighed varierer også blandt forskellige kulturer. Teorien er på sit bedste når magtdistancen er lav og præstationsforventningerne er høje. Dette gælder i kulturer som USA og England, mens det modsatte gælder i kulturer som Portugal og Frankrig.

En metode hvorpå man på målsætningsteorien i en organisation er vha. MBO, management by objectives. Dette er en metode brugt i mange firmaer, hvor der sættes mål på gruppe- og individplan.

De mål der sættes følger målsætningsteorien, da man går efter at sætte svære mål med deadlines hvor feedback er tilgængeligt.

Et punkt hvor denne metode strider lidt med målsætningsteorien er, at man med MBO altid involveres i ens målsætning. Involveringen ses som altid godt, mens man i målsætningsteorien har fundet ud af det ikke har den store betydning for motivationen.

7 Motivation: Fra koncepter til applikationer

Job karakteristik modellen (JCM)

En teori som på engelsk er kaldet Job Characteristics Model. Undersøgelser har vist at strukturen af et arbejde har indflydelse på medarbejdernes motivation. JCM, som er udviklet af **Richard Hackman** og **Greg Oldham**, beskriver 5 dimensioner som alt arbejde har:

- Opgave varietet.
Denne dimension omhandler, hvorvidt man har brug for at bruge forskellige evner på ens arbejde.
- Opgaveidentitet.
Denne dimension omhandler hvorvidt, man under arbejdet skaber et helt og identificerende stykke arbejde. Et eksempel som scorer højt på dette, kunne være en klokkemager, som laver ure fra bunden af.
- Opgave betydning.
Denne dimension dækker over arbejdets betydning for andre menneskers liv og arbejde. Et arbejde der scorer højt på denne dimension er jobbet som læge.
- Autonomi.
Denne dimension omhandler, hvor meget frihed man har på arbejdet. Dvs. hvorvidt man kan selv kan skemalægge sit arbejde og bestemme, hvordan arbejdsprocessen skal være.
- Feedback.
Denne dimension omhandler hvorvidt man får information om hvor effektiv man er på arbejdet. Altså simpelthen, hvor meget og hvor god kritik man får på arbejdet.

Når et arbejde scorer højt på varietet, identitet og betydning bliver arbejdet mere interessant og betydningsfuldt for medarbejderen. Når et arbejde scorer højt på autonomi, føler medarbejderen et personligt ansvar for sit arbejde. En høj score på feedback sørger for medarbejderen er bevidst omkring sin præstation, hvilket også motiverer.

Summen af disse dimensioner udgør hvorvidt et arbejde har potentiale til at motivere medarbejderne og forbedre deres præstationer. Det skal også nævnes at en god arbejdsstruktur kan formindske sandsynligheden for forlade organisation.

Behovet for udvikling på arbejdet har også en indflydelse på arbejdsstrukturens indflydelse på motivationen. Jo større behovet er, jo bedre indflydelse har strukturen på motivationen og præstationen. Behovet for udvikling gør nemlig den psykologiske effekt af arbejdsstrukturen større og mere positiv.

Hvordan arbejdet kan ændres

Hvis et arbejde ikke er struktureret godt i forhold til dimensionerne forslået i JCM, vil det have konsekvenser for motivation og produktion, og kan i sidste ende medføre til opsigelser på arbejdet. Bogen præsenterer da 3 måder, hvor på man kan ændre strukturen på et arbejde.

Job rotation

Denne metode involverer, at en medarbejder roterer sine opgaver. Dvs. at en person skifter opgave, hvis den tidligere opgave er blevet får kedelig og let. Et eks. kunne være en person, som kun laver pomfritter i Burger King, som herefter for roteret sin opgave, så de står ved kassen i stedet for.

8 Følelser og humør

Basale følelser og humør

Affekt er en generel definition for følelser og humør. Følelser er kortvarige og mere intense, og hænger sammen med specifikke hændelser og/eller personer.

Humør er mindre intens og varer i længere tid end følelser. Humøret er også en mere generel "følelse" end følelser.

De fleste forskere er kommet frem til, at de basale følelser er glæde, overraskelse, frygt, sorg, vrede og afsky. De fleste følelser kan også generaliseres som negative eller positive følelser.

De basale typer humør er negativ og positiv.

Man siger at følelser kan ændre ens humør, og at humøret kan medføre til bestemte følelsesmæssige reaktioner. Følelserne og humøret har altså en gensidig indflydelse på hinanden.

Følelsernes funktion

Man siger at følelser er nødvendig for rationalitet. Et eks. Er Phineas Gage, en togskinne arbejder, som kom i en ulykke i 1848, der medførte til at han ikke havde nogle følelser mere. Det viste sig, at Gage faktisk ofte begyndt at handle irrationelt. Følelserne nødvendig for rationalitet er altså biologisk bevist.

Evolutionære psykologer argumenterer også for, at alle følelser har en bestemt funktion i forhold til f.eks. overlevelse.

Kilder til følelser og humør

Den generelle intensitet af ens følelser er medfødt, ikke alle reagere ens.

Tiden på dagen og ugen har en indflydelse på humøret. Humøret er dårligst tidligst og sidst på ugen og bedst i den sidste ende af ugen. Humøret er bedst midt på dagen for de fleste.

Selvom mange tror det, har vejret og humøret faktisk ingen sammenhæng.

Stress har åbenlyst en negative effekt på humøret og følelserne. Stress på længere sigt kan medføre til en større ændring til negativt humør.

Sociale aktiviteter gør ens humør mere positivt, og positivt humør medfører til hyppigere deltagelse i sociale aktiviteter.

Søvn medvirker til mere positivt humør, og manglen på dette til det modsatte.

Fysisk aktivitet har en lille positiv indflydelse på humøret, men igen, denne indflydelse er lille.

Empiri viser at ældre mennesker har tendens til at have mere positivt humør end de yngre.

Det viser sig også at kvinder er mere følsomme end mænd, og viser dette mere. Dette kan dog hænge sammen med den generelle opdragelse af hunkønnet, og den kultur vi lever i.

Der er forskel på, hvordan følelser og humør udtrykkes fysisk fra kultur til kultur. Dog er det noget som enhver kan vænne sig til.

Følelsesmæssigt arbejde

Ligesom arbejdet kan være fysisk og mentalt krævende, kan et arbejde også være følelsesmæssigt krævende. Dette ses oftest i serviceorienteret arbejde, hvor der er direkte interaktion med kunderne. Her har det indflydelse på servicen, at arbejderne udstråler bestemte følelser, som glæde, betænksomhed og empati. Dog kan der opstå følelsesmæssig dissonans, hvis personen er i et andet humør, end hvad der