

eStudie.no – presenterer:

Behov & motivasjon

Skrevet av: Kjetil Sander © Mai 2020



Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 BEHOV	7
1.1 HVA ER ET BEHOV?	7
1.2 BEHOV OG MOTIV	8
1.3 MÅLBJEKT	8
1.4 ØNSKE	9
1.5 BEHOVSTEORI : HVILKE BEHOV HAR VI?	9
1.6 HVORDAN GRUPPERE BEHOVENE?	9
1.6.1 Primære og sekundære behov	9
1.6.2 Kunstige og reelle behov	10
1.6.3 Materielle- og ikke-materielle behov	10
1.7 ALLE PRODUKTER OG TJENESTER MÅ TILFREDSSTILLE ET BEHOV VI HAR	10
1.8 KUNDEN MÅ ERKJENNE BEHOVET FOR AT ATFERD SKAL OPPSTÅ	11
1.9 BEHOVET MÅ VÆRE SÅ VIKTIG FOR OSS AT VI ER VILLIG TIL Å BRUKE TID OG PENGER PÅ Å DEKKE DET	11
1.10 TID OG DIMENSJON I BEHOVSUTVIKLINGEN	12
1.11 MOTIV OG SAMMENBLANDING AV BEHOV	12
1.12 KOGNITIV DISSONANS OG DISSONANSTEORI	13
1.12.1 Hva er kognitiv dissonans?	13
1.12.2 Negativ og positiv kognitiv dissonans	13
1.12.3 Holdninger	14
1.12.4 Dissonansteori	14
1.12.4.1 Etterkjøpsdissonans og etterkjøpsrasjonalisering	15
2 BEHOVSTEORIER	16
2.1 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE	16
2.1.1 Den dominerende behovsteorien	16
2.1.2 Underskuddsdekning og vekstmuligheter	16
2.1.3 Hvilke behov inngår i Maslows behovspyramide?	17
2.1.3.1 1. FYSIOLOGISKE BEHOV	17
2.1.3.2 2. TRYGGHETS BEHOV	18
2.1.3.3 3. SOSIALE BEHOV	18
2.1.3.4 4. STATUS/EGO BEHOV	18
2.1.3.5 5. BEHOV FOR SELVREALISERING	19
2.1.4 Innvendinger mot Maslows behovspyramide	21
2.2 MCCLELANDS BEHOVSTEORI	22
2.2.1 Prestasjonsbehov	22
2.2.2 Kontaktbehov	23
2.2.3 Maktbehov	23
2.3 ERG-TEORIEN	24
2.3.1 Eksistens relaterte behov	25
2.3.2 Relasjonsbehovene	25
2.3.3 Vekstbehovene	25
2.3.4 ERG teoriens prinsipper	25
3 MOTIVASJON	27
3.1 HVA ER MOTIVASJON?	27
3.1.1 Hva er et motiv?	27
3.1.2 Andre definisjoner av motivasjon	28
3.1.3 Hva er å motivere?	28

3.2 HVORFOR ER MOTIVASJON VIKTIG?	28
3.3 JOBB MOTIVASJON.....	29
3.4 MOTIVERINGSFAKTOER.....	30
3.5 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	31
3.5.1 Indre motivasjon	31
3.5.2 Ytre motivasjon	32
3.6 MOTIVASJONS MODELLER	32
3.7 MOTIVASJONSBEGREPET I EN HISTORISK SAMMENHENG	33
3.7.1 Frem til 1600 tallet.....	33
3.7.2 1600- 1800-tallet	33
3.7.3 1920-tallet.....	34
3.7.4 1930 - 1950-tallet.....	34
3.7.4.1 Trend 1:.....	34
3.7.4.2 Trend 2:.....	34
3.7.5 Fra 1950-tallet.....	36
3.8 MOTIVASJONSTEORIER	37
4 BEHOVSTEORI OG MOTIVASJON	39
4.1 HVA ER EN BEHOVSTEORI?	39
5 KOGNITIVE MOTIVASJONSTEORIER	40
5.1 FORVENTNINGSTEORIEN	42
5.1.1 Forventningenes informasjonskilder	43
5.1.2 Hva avgjør motivasjonsgraden?	43
5.1.3 Valens og instrumentalitet.....	45
5.1.4 Forventningsteori modell	46
5.1.5 Svakheter	47
5.2 MÅLSETTINGSTEORI.....	48
5.2.1 Forutsetninger.....	48
5.2.2 Viktige prinsipper i teorien om målsettingsteori.....	49
5.3 MÅLSTYRING (MBO = MANAGMENT BY OBJECTIVES)	50
5.3.1 Bakgrunn.....	50
5.3.2 Grunnpilarer.....	50
5.3.3 Hva er målstyring?	51
5.3.4 Målstyringsyklus	52
5.3.4.1 Etablering av arbeidsmål.....	52
5.3.4.2 Gjennomføring.....	53
5.3.4.3 Måling av resultater	53
5.3.4.4 Oppfølging av resultater	53
5.3.5 MBO – fasene	54
5.3.5.1 Målsettingfasen	54
5.3.5.2 Gjennomføringsfasen.....	56
5.3.5.3 Resultatmålingsfasen	56
5.3.5.4 Oppfølgingfasen.....	56
6 SOSIALE MOTIVASJONSTEORIER	58
6.1 LIKEVERDSTEORI.....	58
6.2 RETTFERDIGHETSTEORIEN	61
6.2.1 Hvordan oppnås prosedyrerettferdighet?.....	62
6.3 FORSTERKNINGSTEORI	63
7 KOGNITIV EVALUERINGSTEORI	64
7.1 INDRE MOTIVASJON	65
7.1.1 Hva er forskjellen mellom indre og ytre motivasjon?.....	66
7.1.2 Hva er indre motivasjon?	66
7.1.3 Hva skaper indre motivasjon?.....	66

7.1.4	Når vil indre motivasjon oppstå på jobben?	69
7.2	YTRE MOTIVASJON	69
7.3	SELVBESTEMMELSESTEORIEN	71
7.3.1	3 indre psykologiske behov	71
7.3.2	Selvbestemmelse (autonomi).....	72
7.3.3	Kompetanse	72
7.3.4	Tilhørighet.....	72
7.3.5	Organismic Theory of Motivation	73
7.3.6	Selvet.....	73
7.3.7	Selvstyrt (indre) og kontrollert (ytre) motivasjon.....	73
7.3.8	Empowerment.....	75
8	JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLER.....	76
8.1	THORSRUD SINE JOBBKARAKTERISTIKK TEORIER.....	76
8.2	HACKMAN OG OLDHAMS JOBBKARAKTERISTIKAMODELL	78
8.2.1	Psykologiske tilstander.....	79
8.2.2	Hacman/Oldham modell.....	79
8.2.3	Indre motivasjon	80
8.2.4	Positive egenskaper (karakteristika).....	80
8.2.5	Selvbestemmelse.....	84
8.2.6	Mestring.....	85
8.3	HERZBERGS TO-FAKTORTEORI	86
8.3.1	To-faktorteori.....	86
8.3.2	Hygienefaktorer	87
8.3.3	Motiveringsfaktoer	88
9	SELVLEDELSE (EMPOWERMENT) OG POSITIVT LEDERSKAP	90
9.1	HVA ER SELVLEDELSE?	90
9.2	SELF-MANAGEMENT	90
9.3	SELF-LEDERSHIP	91
9.4	HVORFOR SELVLEDELSE?.....	91
9.5	FRIHET INNENFOR ORGANISASJONENS MÅLSETNINGER OG YTRE RAMMER	91
9.6	HVA ER POSITIVT LEDERSKAP?.....	92
9.7	FLOKKING	94
9.8	MESTRING	94
9.9	HOUGHTON OG NECKS TEORETISKE TREDELING AV SELVLEDELSE	96
9.9.1	Atferdsbaserte strategier	96
9.9.1.1	Selvobservasjon	96
9.9.1.2	Mål	97
9.9.1.3	Selvbønning.....	97
9.9.1.4	Selvstraff	97
9.9.2	Naturlige belønninger	98
9.9.3	Konstruktive-tankemønsterstrategier.....	99
9.9.4	Beliefs.....	99
9.9.4.1	Selvsnakk.....	99
9.9.4.2	Visualisering.....	100
10	INCENTIV OG INCITAMENTER	101
10.1	INDIVIDUELLE ORDNINGER.....	102
10.2	GRUPPEBASERTE ORDNINGER	102
10.3	INCITAMENT TYPER	102
10.3.1	Tvang.....	102
10.3.2	Normative incitamenter	103
10.3.2.1	Internalisert incitament	104
10.3.2.2	Sosiale incitamenter.....	105
10.3.3	Inherent incitamenter.....	106

10.3.4	Materielle incitamenter.....	106
10.4	TVANG OG NEGATIVE TILBAKEMELDINGER	106
10.4.1	Tvang og trusler	106
10.4.2	Negative tilbakemeldinger	107
10.5	NORMATIVE INCITAMENTER (INTERNALISERTE- OG SOSIALE INCITAMENTER)	108
10.5.1	Inherente incitamenter.....	108
10.5.1.1	Motivasjon gjennom prestasjon	109
10.5.1.2	Motivasjon gjennom utformingen av arbeidsplassen	110
10.5.1.3	Balanse mellom arbeid og fritid	110
10.5.1.4	Fleksitid	110
10.5.1.5	Hjemmekontor	111
10.5.1.6	Rolleutvikling.....	111
10.5.1.7	Karriereutvikling.....	111
10.5.1.8	La de ansatte følge sine kreative ideer	112
10.5.1.9	Google's berømte 20 prosent prosjektid.....	112
10.5.1.10	3M tilbyr sine ansatte 15 prosent prosjektid.....	112
10.5.1.11	Gi støtte når de ansatte trenger det mest	112
10.5.2	Sosiale incitamenter.....	113
10.5.2.1	Lederen som rollemodell	113
10.5.2.2	Anerkjennelse og forfreming	114
10.5.2.3	Positive tilbakemeldinger.....	115
10.5.2.4	Hyppe tilbakemeldinger	116
10.5.2.5	Gi medarbeiderne kredit og ta deres råd til følge.....	116
10.5.2.6	Forfremmelser	117
10.5.2.7	Karrieremuligheter innenfor selskapet	117
10.5.2.8	Prososial motivasjon	118
10.5.2.9	Månedens og årets medarbeider	118
10.5.2.10	Konkurranser	118
10.5.2.11	Interne teamkonkurranser.....	119
10.5.2.12	Tildeling av prestisje prosjekter	119
10.5.2.13	Ulemper ved disse incitamentene	119
10.6	MATERIELLE INCITAMENTER	119
10.6.1	Når kan materiell belønning være konstruktiv?.....	120
10.6.2	Belønningen må knyttes til medarbeiderens kompetanse	120
10.6.3	Lønnsnivået må være signalisere medarbeiderens verdi	120
10.6.4	Må kombineres med indre belønninger	121
10.6.5	Gir kun kortsiktig motivasjonseffekt	121
10.6.6	Er vanedannende.....	121
10.6.7	Når kan materiell belønning være destruktiv?.....	121
10.6.8	Naturalytelser.....	121
11	OPTIMISME OG POSITIV PSYKOLOGI	127
11.1	POSITIV PSYKOLOGI.....	127
11.2	OPTIMISME	127
11.3	DISPOSISJONELL OPTIMISME	128
11.3.1	LOT-R	129
11.4	FORKLARENDE STIL	129
11.4.1	ASQ-test.....	129
11.4.2	CAVE	130
12	OPPORTUNISME	131
12.1	HVA ER OPPORTUNISME?.....	131
12.2	NÅR SKJER OPPORTUNISTISKE HANDLINGER?.....	131
12.3	KONSEKVENSER.....	131
12.4	ASYMMETRISK INFORMASJON	131
12.5	DRIVERE	132
12.6	EKSTERN USIKKERHET	132
12.7	TRANSAKSJONSKOSTNADER	132

12.8 GRATISPASSASJERER.....	133
12.9 VERTIKAL INTEGRASJON	133
13 MOTIVASJON AV HØYSPESIALISERTE MEDARBEIDERE.....	134
13.1 PRIMADONNAER	135
13.2 PRESTASJONS-TRIPPERNE	135
13.3 PRAGMATIKERNE.....	135
13.4 LØNNSMOTTAKEREN	135
14 KILDER:	137

1 Behov

Begrepet behov dukker opp i mange sammenhenger og står sentralt i vår forståelse av alle menneskelige handlinger og beslutninger. Av den grunn er det også viktig at vi vet hva et behov er, hvilke behov vi har og hvilken betydning disse behovene har for vår atferd.

1.1 Hva er et behov?

Den vanligste definisjonen av et **behov** er denne:

Et "behov" er en følt mangel som er nødvendig for vårt velvære. F.eks. mat.

Denne definisjonen sier at et behov er et uttrykk for en mangel i kroppen, et signal om at vi trenger noe som kan fjerne mangelen. Hva vi trenger er selvfølgelig avhengig av hva mangelen (behovet) er.

Likevekstteorien (homostaseteorien) ser på et behov som et uttrykk for en ubalanse i [homostasen](#). En ubalanse som vi bevisst vil prøve å bringe i balanse igjen ved å gjennomføre en handling som går ut på å skaffe oss et målobjekt som kan tilfredsstillere behovet. Dvs. fjerne ubalansen i homostasen. Ubalansen (mangelen) er det vi kaller behovet, mens det vil bruker for å fjerne mangelen kalles målobjekt.

Mangelen som behovet er et uttrykk for vil skape en [drift](#), dvs. et "sug" eller "spenning", som gir "energi" til å utføre en eller annen handling (atferd). Et behov er med andre ord noe som skaper en uimotståelig trang etter noe som fører til en handling som har som mål å dekke denne mangelen (behovet). Vi kan dermed si at behovene våre er grunnlaget for alt vi gjør.

Andre vil påstå at behov er:

"Forhold og elementer i omgivelsene som må oppfylles for at et menneske skal kunne overleve og utvikle seg på en optimal måte."

Hva som er optimalt, er imidlertid *kulturelt og sosialt betinget*, men de generelle reglene som gjelder for alle mennesker og kulturer går godt frem av [Maslows behovspyramide](#).

Når vi mangler vann, foreligger det et behov som må tilfredsstilles. Får vi ikke tilfredsstillt dette behovet vil vi føle et ubehag og smerte kan oppstå etterhvert. Mangler vi vann føler vi oss stadig mer tørst. Får vi ikke vann vil til slutt dø av tørste og vannmangel. Kan noe tilsvarende sies om en pose Twist ? Om en bil? Kunst ? Selvfølgelig kan vi si at vi har behov for flere hestekrefter under panseret.