

# MOTIVASJON – KNYTTET TIL FILOSOFI OG LEDELSESTEORIER

**BRLBAO-** Reiselivsledelse

Kandidatnummer: 8154, 8114

**Universitetet i Stavanger**

20 studiepoeng

15. Mai 2023



Universitetet  
i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Norsk hotellhøgskole



Universitetet  
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE

# BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE:  
FILOSOFI OG LEDELSE

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

**Motivasjon – knyttet til filosofi og ledelsesteorier**

ENGLISH TITLE :

**Motivation – related to philosophy and leadership theories**

FORFATTER(E) (NB! maks tre studenter pr oppgave):

Studentnummer:

260114

.....

260058

.....

.....

.....

.....

.....

Navn:

Marta Mirowska

.....

Desiet Tewelde

.....

.....

.....

.....

.....

VEILEDER:

Bjørn Olav Roaldseth

## **FORORD**

Denne oppgaven er en avsluttende del av en treårig bachelor utdanning i Reiselivsledelse i Universitet i Stavanger. Reiseliv er en fascinerende og kompleks bransje som utgjør en stor rolle i vår økonomi og samfunn. Et viktig tema innenfor organisasjon og psykologisk er ledelse og motivasjon, noe som er bestemmende for å skape en produktiv og effektiv arbeidsplass.

I oppgaven skal det undersøkes hvordan man skaper en kultur av samarbeid og suksess på arbeidsplassen. I tillegg til hva som skaper en effektiv leder, som inspirerer og motiverer ansatte. Vi skal diskutere hvordan ulike faktorer som ulike lederstiler og motivasjonsteorier kan anvendes i praksis. Vi vil også undersøke hva som kreves av ledere for å lykkes i en langvarig oppnåelse.

## **SAMMENDRAG**

I denne oppgaven skal vi undersøke motivasjon knyttet opp mot ledelse. Besvarelsen er i dialogform – inspirert av Martin Bubers Jeg-Du filosofi. Det er en teoretisk analyse, der vi utveksler kunnskap og tanker som skal utforske hva som skaper et etisk ansvarlig lederskap. Vi valgte ut relevante teorier for diskusjonen, og går i dybden på de forskjellige filosofiske og ledelsesrelaterte perspektiver. Denne teksten skal bidra med å hjelpe en leder å bruke flere lag av kunnskap, for å komme frem til den mest effektive tilnæringsmåten.

## Innholdsfortegnelse

<i>1.0 INNLEDNING</i> .....	5
<b>1.2 METODE</b> .....	5
<b>2.0 DIALOGEN</b> .....	5
2.1 KUNNSKAP.....	5
3.0 MARTIN BUBER (1878.1965).....	6
4.0 MOTIVASJON.....	7
4.1 SUKSESS.....	8
5.0 HVA ER EN DIALOG?.....	8
5.1 DIALOG OG MOTIVASJON.....	9
5.2 MOTIVASJON I PRAKSIS.....	10
6.0 BEHOVSTEORIEN, TO FAKTOR TEORIEN, X OG Y TEORIEN OG FORSTERKNINGSTEORIEN.....	13
<b>7.0 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE</b> .....	16
8.0 SUM AV SAMARIUM.....	17
Litteraturliste:.....	18

## 1.0 INNLEDNING

Verden har nå etter pandemien covid-19 vært i en endring som har åpnet flere dører inne sysselsettingen, der jobber som ikke fantes før er blitt svært normalisert. Dermed har dette også åpnet tilgjengelighet for nye ledelsestiler og teknikker for motivasjon. Mennesker har utviklet seg gjennom denne endringer og derfor kreves det andre typer for håndteringer ulike og uforventete situasjoner. Kunnskap har blitt lettere tilgjengelig og mer brukt, nyere generasjoner har større behov og krever en spesiell type behandling og væremåte på arbeidet.

I denne teksten skal vi følge to venninner Marta og Desiet som er i to forskjellige stadier i livet. Marta er en student fra reiselivsledelsen som skriver oppgave om ledelsesteori, og dens virkning på motivasjon og ledelse. Mens Desiet har nettopp begynt å lede en liten gruppe arbeidere i et firma. Marta har en liten anelse om grunnleggende kunnskap om motivasjon av arbeidere, men Desiet har lyst å vite mer om ledelsesteori. Problemstillinger vi skal besvare lyder slik, «Hvordan kan filosofiske perspektiver på motivasjon bidra til å forbedre ledelsespraksiser og øke ansattes engasjement og motivasjon på arbeidsplassen?». Studien kan utforske hvordan ledere kan integrere disse perspektivene i sin tilnærming til å motivere ansatte og hvordan dette kan øke ansattes motivasjon.

## 1.2 METODE

Metoden vi brukte er den kvalitative – det vil si en fortolkende metode. Denne metoden er en type forskningsmetode som skal sette fokuset på å forstå og tolke menneskelig atferd, erfaringer og meninger. Metoden har hjulpet oss å til få en dypere innsikt og grundig forståelse av de fenomener vi undersøker i den litteraturen vi har anvendt. I og med at dette er en oppgave om *Filosofi og ledelse*, har vi valgt å bruke dialogen som fremstillingsmetode.

## 2.0 DIALOGEN

*(Marta):* Hei vennen, er du klar for å bli fullt opp med kunnskap i dag?

*(Desiet):* Haha ja, så klar som det går an å bli. Men da vil jeg spørre, hvordan definere du kunnskap?

## 2.1 KUNNSKAP

*(Marta):* Det som menes med kunnskap kan defineres som informasjon, erfaring eller forståelse om et emne eller en ferdighet. Kunnskap kan samles inn gjennom studier, erfaring eller observasjon. Denne kan være både teoretisk og praktisk, og den kan den kan bli brukt til å ta informerte beslutninger, løse problemer, utvikle ferdighet og forbedre ens livskvalitet. En verdifull ressurs, som kan bli delt, lært og utviklet. Kunnskap kan påvirke personlig og profesjonell suksess.

*(Desiet):* Du nevnte teoretisk og praktisk kunnskap. Kan du forklare begrepene og si meg hva forskjellen er mellom disse?

**(Marta):** Praktisk kunnskap og teoretisk kunnskap er da to forskjellige typer kunnskap, som samles inn og blir brukt på forskjellige måter. Teoretisk kunnskap blir anskaffet gjennom studier, observasjon og refleksjon, og kan bli uttrykt i form av lover, prinsipper og konsepter. En slik kunnskap kan basere seg på vitenskapelig forskning, filosofi eller andre former for akademisk studie. Praktisk kunnskap, på den andre side, er en form for kunnskap som anskaffes gjennom erfaring og handling, og kan brukes til å utføre oppgaver eller løse problemer. Personlig erfaring, arbeidserfaring eller ferdigheter, som læres gjennom praksis og gjentatte handlinger. Denne type kunnskap gjør oss i stand til å håndtere situasjoner, utfordringer, ta raske beslutninger og handle på en effektiv måte.

**(Desiet):** Ville du påstått, at den ene kan være bedre enn den andre?

**(Marta):** I praksis brukes disse to formene samtidig for å oppnå best mulig resultat. Den teoretiske delen gir oss en dypere forståelse av et emne eller et problem. Praktisk kunnskap derimot, gir oss muligheten til å bruke denne kunnskapen på en effektiv og løsningsorientert måte.

### 3.0 MARTIN BUBER (1878.1965)

**(Marta):** Forresten, hørte jeg at du var interessert i å lære om Martin Buber hva tenkte du på?

**(Desiet):** Jeg husker å ha lært om Martin Buber i et tidligere fag jeg tok på skolen. Da hørte jeg for første gang om dialog filosofi, som nettopp forklarte hans «Jeg og Du» dialogfilosofi. Klarer du å huske hva denne gikk ut på nå igjen?

**(Marta):** Martin Buber kjenner jeg til godt, og han er kjent sitt verk “Jeg og Du” fra 1923. Her argumenterer Buber for at menneskelige relasjoner kan deles inn i to grunnleggende kategorier. «Jeg-det» og «Jeg-du».<sup>1</sup>

**(Desiet):** Hva mener Buber med «Jeg-et»?

**(Marta):** For Buber var «Jeg» ikke bare en isolert enhet, men en del av en større helhet som inkluderer du og vi. Han mente at «jeg-et» ikke kan eksistere uten å være i relasjon med andre, og at «jeg-et» oppstår når en person møter en annen person som en likeverdig partner i en jeg- du relasjon.

**(Desiet):** Men hva er forskjellen på «Jeg og Du» og «Jeg og Det» hos Buber?

**(Marta):** En «Jeg-Du» relasjon, møter vi en annen person som en likeverdig partner, altså som et «Du». Vi ser ikke på den andre personen som et objekt, det vil si en ting som noe vi kan bruke for våre egne formål. I denne typen relasjon møter vi den andre personen på en måte som respekterer menneskets unike individualitet og verdighet. I en «Jeg-det»-relasjon derimot, ser vi på den andre personen som et objekt vi kan bruke for våre egne formål. Den andre personen blir ikke sett på som en likeverdig partner i relasjonen, og blir heller sett på som en gjenstand for vår egen nytte eller nytelse.

**(Desiet):** Da vil dette si at, i en «Jeg-Du»-relasjon møter vi den andre personen i deres egenverdi og prøver å forstå deres perspektiv og opplevelser. Men i en «Jeg-Det»-relasjon,

---

<sup>1</sup> Jf. Grabner-Haider (2014:218)

bruker vi den andre personen som et middel til å oppnå bare våre egne formål.<sup>2</sup>Har Martin Buber en spesifikk ledelsesteori?

**(Marta):** Selv om Buber ikke utviklet en spesifikk teori om ledelse, så var hans filosofiske perspektiv på mellommenneskelige relasjoner relevant for ledelse. Buber var opptatt av dialog og samarbeid mellom mennesker, og mente at dette var nøkkelen til å skape meningsfulle og autentiske relasjoner.

**(Desiet):** Men hva er egentlig definisjonen på dialog?

**(Marta):** Det å lytte aktivt og være åpen til andres synspunkter, meninger og perspektiver, kjennetegner en god dialog. En dialog innebærer i tillegg at man er villig til å dele sine egne erfaringer og synspunkter på en ærlig og respektfull måte. På denne måten kan vi skape et felles forståelsesgrunnlag, utvikle nye ideer og komme til nyttige løsninger. Dialog kommer til nytte i sammenhenger som relasjoner, i arbeidsgrupper eller i samfunnet generelt. Den kan bidra til å fremme forståelse, tillit og samarbeid mellom mennesker med ulike bakgrunner og perspektiver.

**(Desiet):** Men Buber mente vel som oss andre at mennesker er forskjellige?

**(Marta):** Ja, det mente han, og at det å anerkjenne disse forskjellene var viktig, for å skape et inkluderende og produktivt arbeidsmiljø. Ifølge Buber, vil en effektiv organisasjon basere seg på gjensidig tillit og respekt. På denne bakgrunn vil jeg derfor mene at selv om Buber ikke hadde en spesifikk teori om ledelse, så kan hans filosofi om mellommenneskelige relasjoner og samarbeid være relevant for moderne ledelsesteorier. De moderne teoriene vektlegger jo viktigheten av å skape en positiv arbeidskultur og fremme gode relasjoner mellom ansatte og ledere, noe vi kan komme tilbake til senere. Men tilbake til motivasjonen. Er det en spesiell grunn til hvorfor du har interesse for dette nå? Hva trenger du hjelp til?

## 4.0 MOTIVASJON

**(Desiet):** Jeg hørte at du hadde skrevet en bacheloroppgave om motivasjon, spisset opp mot det med motivasjon og ledelse. Hva betyr egentlig ordet *motivasjon*?

**(Marta):** Motivasjon – slik jeg forstår det – kan beskrives som den indre drivkraften som styrer en persons atferd og handlinger. Det refererer til ønsket om å oppnå et bestemt mål eller oppnå en belønning, og kan være en kritisk faktor i å oppnå suksess og prestasjon i en rekke områder, inkludert arbeid, utdanning og personlige mål. Men jeg synes å huske at jeg engang hørte at motivasjon kan deles inn i to hovedgrupper?

**(Desiet):** Det stemmer. De to hovedgruppene er: *indre motivasjon* og *ytre motivasjon*.

---

<sup>2</sup> Martin Buber (1983:117). I denne tyske utgaven *Ich und Du* er tatt med et etterord av Buber selv – som han skrev i 1957 i Jerusalem. Da akademikere ikke lenger behersker og bruker tysk litteratur så mye som tidligere, har jeg valgt å henvise til den norske utgaven som første gang kom ut i 1992. Der jeg har endret litt på oversettelsen i direkte sitat, henviser jeg også til den tyske, slik at tyskkyndige har anledning til å kontrollere det skrevne. Verket *Ich und DU* kom ut i 1923.

**(Marta):** Og hva er så *indre motivasjon*?

**(Desiet):** Indre motivasjon er den formen for motivasjon som kommer fra personens indre behov og ønsker. Man vil utføre noe for det gir glede, tilfredshet eller tilfredsstillelse. Med det samme kan jeg forklare hva ytre motivasjon er, i og med at jeg regner med at det er ditt neste spørsmål. Ytre motivasjon kommer fra de eksterne faktorene. Man utfører en oppgave av grunner som er utenfor personen selv, som for eksempel å få belønning eller unngå straff eller fordi man føler seg presset til det.

**(Marta):** Men hvordan vil du mene at vi kan opprettholde en høy grad av motivasjon?

**(Desiet):** Jeg vil tro at for å opprettholde en høy grad av motivasjon, er det viktig å ha klare mål, føle en grad av kontroll over ens situasjon og oppleve en følelse av fremgang, suksess og mestring. Dette kan oppnås ved å skape positive og støttende omgivelser, og ved å ta skritt for å opprettholde en sunn og balansert livsstil.

#### 4.1 SUKSESS

**(Marta):** Du nevnte også ordet *suksess*? Kan du si noe mer om det?

**(Desiet):** «Suksess betyr fremgang, det å gjøre lykke»<sup>3</sup>. Ordet «suksess» kan tolkes som oppnåelse av et mål, eller et positivt utfall av en handling eller situasjon. Dette refererer i store deler til å ha oppnådd anerkjennelse, popularitet, rikdom eller prestisje på grunn av ens handlinger eller resultater.

**(Marta):** Det må være da viktig å huske på at suksess kan ha ulik betydning, avhengig av konteksten og personens individuelle perspektiv. Noen personer forstår suksess, som det å oppnå en høy stilling i arbeidet eller det å tjene mye penger. En lykkelig familie eller det å ha et meningsfullt liv kan være andre grunner for å føle på suksess.

**(Desiet):** Suksess er heller ikke garantert for alle, og det kan være mange faktorer som spiller inn på det om den blir oppnådd for enkelte eller ikke. I noen tilfeller kan suksess være resultat av hardt arbeid, utholdenhet og dyktighet, mens andre ganger kan det være resultat av flaks eller tilfeldigheter. Ordet «suksess» kan beskrives som en oppnåelse av et ønsket mål.

**(Marta):** Dette høstes jo forståelig ut. Det er en tanke som slo meg da du sa det. Etter å ha undersøkt hva en person anser som suksess for seg selv, kan arbeidsoppgaver justeres for best mulig tilnærming til denne oppfatningen. Vedkommende vil i beste fall oppnå større grad av mestringfølelse og å øke sin indre motivasjon.

#### 5.0 HVA ER EN DIALOG?

**(Desiet):** Ja, det stemmer. Et annet spørsmål jeg hadde med meg, var hva dialogfilosofien går ut på. Dialog som en leder er noe man bør mestre, men hva innebærer den teorien?

**(Marta):** Vel, dialogteorien skal sette lys på hvor viktig det er med dialog, i så vel filosofisk tenkning som annen akademisk tenkning og undersøkelser. Her handler det om å skape et

---

<sup>3</sup> Gundersen, D. (2021)



rom for åpen og fri kommunikasjon mellom mennesker med ulike perspektiver og erfaringer, for å være i stand til å forstå komplekse problemstillinger på en dypere måte. Målet her er å kunne oppmuntre åpenhet, respekt og empati mellom mennesker med ulike perspektiver.

*(Desiet):* Dette hørtet jo veldig relevant ut for situasjonen. En organisasjon og i mitt tilfelle et team består av mange ulike mennesker som er på forskjellige stadier i livet med egne unike behov, erfaringer og perspektiver. Målet for meg som leder vil jo nettopp være kunne skape et sted der en slik dialog er oppmuntret og ikke minst at jeg selv praktiserer en slik dialog.

*(Marta):* Nettopp. Denne type filosofi – eller teori om vi vil – kan praktiseres på mange forskjellige måter som i samtalegrupper, klasserom eller profesjonelle sammenhenger, som for eksempel i ledelse og organisasjonsutvikling. Denne teorien går ut på å engasjere seg i en gjensidig og åpen samtale med en annen person. Noe som absolutt inngår i dette tilfellet.

*(Desiet):* Interessant. I tillegg kobles dette tydelig opp mot motivasjon. En arbeidsplass som praktiserer en samtale, der begge parter respekterer hverandre, kan virke tydelig på personens indre motivasjon. Hvordan mener du denne teorien kan kobles opp til motivasjon?

## 5.1 DIALOG OG MOTIVASJON

*(Marta):* Slik jeg har forstått det, mente Buber at motivasjon kommer fra våre relasjoner til andre mennesker. Han mente at – slik jeg tolker han – når vi engasjerer oss i meningsfull dialog med andre, får vi en følelse av å være en del av noe større enn oss selv. Dette kan motivere oss til å handle på en mer meningsfull og positiv måte, og setter grunnlag for nettopp indre motivasjon, som du sa.

*(Desiet):* Men hva hvis personen ikke har noen å snakke med eller ingen relasjoner som gir de denne følelsen?

*(Marta):* Ja, dette er et godt spørsmål. Buber sier et sted noe slikt som, at vi kan oppleve denne følelsen av å være en del av noe større enn oss selv. For eksempel gjennom å engasjere oss i oppgaver eller aktiviteter, som vi føler er meningsfulle og viktige for oss. Hvis du, for eksempel, er lidenskapelig opptatt av å hjelpe andre mennesker, kan dette være en kilde til motivasjon. Eller hvis du er en kristen og tror på Gud, så vil dette være din kilde for motivasjon.

*(Desiet):* Så hva kan jeg gjøre for å øke motivasjonen gjennom dialog og relasjoner?

*(Marta):* Buber mente at dialog ikke handler om å overbevise noen om å akseptere dine synspunkter, men heller om å være åpen og villig til å lytte til den andre personens synspunkter og erfaringer. Personen kan starte med å lytte aktivt til andre mennesker, stille spørsmål og prøve å forstå deres perspektiv på forskjellige ting. Dette kan skape en følelse av gjensidig forståelse og respekt, som kan motivere til å fortsette å engasjere deg i meningsfulle samtaler.

*(Desiet):* Det er helt klart for meg nå at det å skape en arbeidsplass der det er trivsel, virker på den indre motivasjonen hos arbeiderne. Jeg har selv ikke hatt mange ledere som praktiserte noen spesielle metoder, for å prøve å øke motivasjonen på vår arbeidsplass.

*(Marta):* Det er noe helt nytt for deg nå, det å være en leder. Du er med å påvirke og veilede en gruppe mennesker for å nå et felles organisasjonsmål. Hva ville du egentlig sagt en leder er?

*(Desiet):* Min nye rolle som leder gjør meg til den personen som skal ha ansvaret for å ta beslutninger, delegere oppgaver, kommunisere med andre, motivere og guide fremdrift og resultater. Dette er mye nytt ansvar og ikke minst makt. Jeg vil bli en effektiv leder, som skal kunne tilpasse sin lederstil til ulike situasjoner og grupper.

*(Marta):* Men hva forstår du med en ledelse og leder?

*(Desiet):* Ledelse kan defineres som en kontinuerlig prosess der du er med å påvirke en gruppe mennesker til et felles mål. Leder kan være alt fra en person til en hel gruppe mennesker, som har ansvar for å blant annet delegere oppgaver, motivere teamet, overvåke fremdrift og ta beslutninger. Ledere vil være de som leder sine ansatte til å oppnå nettopp suksess. Derfor er det viktig at de bruker ulike lederstil til hver situasjon slik at både kommunikasjon, inspirasjon og engasjement er godt integrert.

*(Marta):* Men hva legger du i begrepet *ansvar*?

*(Desiet):* Ordet «ansvar» handler om en persons plikt eller forpliktelse til å ta vare på, styre eller administrere noe eller noen. Dette er et uttrykk for en persons evne til å være pålitelig og ta avgjørelser som har konsekvenser for seg selv eller andre.<sup>4</sup>

*(Marta):* Så nevnte du begrepet makt. Hva legger du egentlig i dette begrepet?

*(Desiet):* Makt vil jeg si er noe ledere bærer på daglig. Nemlig det å påvirke eller kontrollere en handling. Dette kan utøves på ulike måter der det dessverre i noen tilfeller kan være negativt eller i gode tilfeller være positivt. Dette avhenger av hvordan det blir brukt og hvem som utøver det. Makt er ikke alltid synlig og kan i noen tilfeller være skjult og utøvd på både personlig og institusjonell basis.<sup>5</sup>

Men la oss nå komme tilbake til motivasjon – som er hovedspørsmålet i vår oppgave.

## 5.2 MOTIVASJON I PRAKSIS

*(Marta):* Motivasjon er et veldig stort og omfattende tema, ikke minst er det svært spennende.

*(Desiet):* Ja, så enig! Mennesker er veldig forskjellige. Noen trenger kanskje mye motivasjon, mens andre kan nesten motivere seg selv. Det de motiveres av, og i hvor stor grad, avhenger også veldig mye av individene selv.

*(Marta):* Hvordan ville du forklart hva motivasjon egentlig er?

---

<sup>4</sup> Tranøy, K.E. (2021)

<sup>5</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 425 ff.

*(Desiet):* Motivasjon er drivkraften bak alle menneskelige handlinger. Det er det som får oss til å sette oss mål, bevege oss fremover og oppnå suksess. Eier vi ingen former for motivasjon, har vi ikke noen grunn til å bevege oss fremover og livet vil miste mening.<sup>6</sup>

*(Marta):* Vi kan si at motivasjon er den energien eller drivkraften som får deg til å starte noe, og som holder deg i gang, slik at du får gjennomført det du holder på med.<sup>7</sup>

*(Desiet):* Det er svært spennende at motivasjon kan komme fra så forskjellige kilder, som igjen deles inn i de interne og eksterne faktorene. Interne motivasjon er alltid drevet av personlige ønsker og mål, mens ytre motivasjon er drevet av faktorene som belønning, anerkjennelse eller press. Begge typer motivasjon kan være effektive, men indre motivasjon anses generelt som mer bærekraftig på lang sikt.

*(Marta):* Det høres jo greit ut.

*(Desiet):* Sant, fordelene med motivasjon er mange. Det hjelper oss å holde søkelys på målene våre, holde ut i møte med motgang og overvinne all type hindring. Ikke nok med det bidrar motivasjon også til å gi oss følelse av prestasjon og selvtillit. Motivasjon kan imidlertid være vanskelig å opprettholde, spesielt når vi møter tilbakeslag eller utfordringer. For å beholde motivasjonen kan det være viktig å dyrke en vekst tankegang og fokusere på fremgang i stedet for perfektjon. Jeg som leder burde også sette meg realistiske mål, bryte dem ned i mindre trinn, og feire prestasjonene mine underveis.

*(Marta):* Det høres ut som det er mange strategier som kan brukes for å øke motivasjonen?

*(Desiet):* Ja, slik er det! Andre strategier inkluderer visualisering, positiv selvsnakk og målsetting. Det å finne eller skape et støttende fellesskap kan i tillegg gi den nødvendige motivasjonen til å holde seg på sporet, og til å nå våre mål. Til syvende og sist er motivasjonen den faktiske nøkkelingrediensen, for å oppnå suksess, både personlig og profesjonelt. Ved å forstå dens betydning på grunn nivå kan vi låse opp vårt fulle potensial og oppnå drømmene våre.

*(Marta):* Jeg ser du har gjort din lekse, haha! Hva kan du som leder gjøre for å motivere dine ansatte da?

*(Desiet):* Som vi har sett tidligere i vår oppgave, er det å motivere sine ansatte en sentral del av rollen. Motiverte ansatte er mer produktive, engasjerte og forpliktet til å lykkes med organisasjonen. Her er noen strategier som jeg fant på nettet, og de likte jeg best:

1. Gi klare mål og forventninger
2. Tilby muligheter for vekst og utvikling
3. Anerkjennelse og belønne godt arbeid.
4. Fremme et positivt arbeidsmiljø.
5. Være et godt eksempel selv.<sup>8</sup>

Ved å iverksette disse strategiene, kan du skape en motivert og engasjert arbeidsstyrke, som er forpliktet til å nå organisasjonens mål. Du må huske at motivasjon ikke er en engangs

---

<sup>6</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113

<sup>7</sup> Stai, S. (2021)

<sup>8</sup> Sales, F. (2018)

begivenhet, men en pågående prosess som krever både innsats og oppmerksomhet fra ledere.

**(Marta):** Akkurat, men vil du si at det bare finnes en type lederstil? Jeg vet at du tidligere var inne på det med å tilpasse sin lederstil til situasjonen – altså en situasjonsbestemt ledelsesteori -.

**(Desiet):** Nei, selvsagt ikke. Ledelse er en avgjørende faktor for suksessen til en organisasjon. Det finnes utrolig mange lederstiler. Vi har en autoritær leder som tar alle beslutningene alene, noe som kan være effektivt når det må tas raske beslutninger. En Laissez-faire-leder gir teammedlemmer frihet til å ta beslutninger. En demokratisk leder oppmuntrer til deltakelse og samtykke. Transformasjonsledelse fokuserer på å inspirere og motivere teamet gjennom en delt visjon og mål.

**(Marta):** Kan man velge en lederstil og stå fast med bare den?

**(Desiet):** Haha, da hadde ikke du hatt fornøyde ansatte; det er jeg helt sikkert på. Dette sier jeg fordi alle disse lederstilene har negative sider også. Autoritær lederstil kan tappe ned motivasjon blant ansatte, dersom de ikke føler at de har noe innflytelse. Ved bare å bruke Laissez-faire-ledelse, kan skape forvirring, hvis de i teamet ikke er sikre på verken deres rolle eller ansvarsområde. Den demokratiske lederstilen kan være tidkrevende og føre til beslutningsvegring hvis de ansatte ikke kan bli enige.

**(Marta):** Okay, så derfor er det lurt og viktig å velge riktig lederstil avhengig av situasjonen?

**(Desiet):** Nemlig, en effektiv leder må være i stand til å tilpasse seg ulike utfordringer.

**(Marta):** Disse lederstilene du snakker om, minner meg mye om ulike motivasjon- og ledelsesteorier. Ledelsestiler er nok en utgave av de forskjellige måtene å lede en gruppe mennesker på, og hvordan motivere dem til nettopp å utføre et arbeid som de ellers ikke ville gjort på egen hånd. Selv om jeg valgte å sette søkelys på Buber i bacheloroppgaven min, lærte jeg også om andre teorier som beskriver hva motivasjon er fra andre fagfelt og vinklingsmåter. Men hva er egentlig forskjellen på lederstil og ledelsesteorier?

**(Desiet):** Lederstiler og ledelsesteori er to forskjellige begreper som beskriver ulike aspekter av ledelse. En ledelsesteori refererer til en overordnet tilnærming, eller filosofi for hvordan man skal lede og styrke et team. Dette kan indikere det å bruke ulike teorier og modeller for å forstå og forbedre organisatorisk effektivitet og ytelse. Eksempel på ulike lederteorier inkluderer det vi nevnte tidligere situasjonsbestemt ledelse og transaksjonsledelse og servant-ledelse.<sup>9</sup> Lederstil derimot viser til måten en leder velger å styre teamet sitt på. Det går på hvordan han/hun kommuniserer med sine ansatte, tar beslutninger, gir instruksjoner og tilbakemeldinger på. Eksempel på denne stilen kan være Autokratisk, Laissez-faire eller transformasjonsledelse. Altså mens ledelsesteorier fokuserer på de teoretiske og filosofiske rammene som ligger til grunn for ledelse, så fokuserer lederstiler på hvordan en leder styrer.

**(Marta):** Jeg har skrevet litt om transformasjonsledelse og servantledelse før i en oppgave selv, da lurte jeg på, hva er forskjellen på disse ulike ledelsesteorier som du nevnte?

---

<sup>9</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467

*(Desiet):* Ja, altså situasjonsbestemt ledelse er den stilen som tar hensyn til situasjonen og de ansattes ferdigheter og erfaringer for å tilpasse lederens tilnærming. Det gjør at lederen må være i stand til å tilpasse sin lederstil til situasjonen som settes løs. Og transaksjonsledelse sier seg selv, med denne stilen bør man fokusere på transaksjoner mellom ledere og ansatte. Leder vil da gi både belønninger og straff i bytte mot arbeidsytelse til de ansatte. Dette betyr at ledere gir klare forventninger, belønner dem når de presterer godt og gir straff når de ikke gjør det de skal ha fått beskjed om.

*(Marta):* Akkurat. Ledere som bruker transformasjonsledelse, vil jobbe for å skape en kultur av tillit og engasjement og gir ansatte mulighet til å utvikle seg. Servant ledelse derimot tjener sine ansatte og møter deres behov.

*(Desiet):* Servantledelse virke svært lite effektivt hvis man skal ta den i bruk i dagens samfunn slik verden er i dag. Syns ikke du?

*(Marta):* Jeg tenkte det samme først, men hvis du spør deg selv hvor denne servant-stilen hadde passet best - fordi den finnes jo for en grunn - er det i de jobbene som krever masse kommunikasjon og samarbeid. Denne lederstilen gjør slik at lederen tar ansvar for å skape positivt og produktivt arbeidsmiljø og til å opprettholde trivsel og arbeidsgleden på stedet. Men som du selv så er ingen av disse lederstilene perfekte i alle situasjoner, spesielt hvis man tar bruk av feil lederstil til feil tidspunkt.

## 6.0 BEHOVSTEORIEN, TO FAKTOR TEORIEN, X OG Y TEORIEN OG FORSTERKNINGSTEORIEN

*(Desiet):* Ikke sant, men nå har vi bare diskutert Buber sitt syn på motivasjon. Er det ikke litt lurt å se hvordan andre teoretikere beskriver og ser på motivasjon, slik at vi får en bredere forståelse.

*(Marta):* Jo, vi har for eksempel behovsteorien, to-faktor teorien, x og y teorien og forsterkningsteorien for å nevne noen.

*(Desiet):* To-faktor teorien, hva gikk den ut på igjen?

*(Marta):* Herzbergs to-faktors teori, også kjent som motivasjons- og hygienefaktorer teori, er en teori innenfor organisasjonspsykologi som forsøker å forklare hva som motiverer ansatte på arbeidsplassen, og hva som fører til misnøye. Han identifiserte to typer faktorer som påvirket arbeidstakeres motivasjon og tilfredshet på jobben. Herzbergs to-faktor teorien går ut på at det er to typer faktorer som påvirker motivasjonen. De to faktorene kalles for hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er forhold som må være til stede på jobben for at ansatte skal være fornøyde, for eksempel en konkurransedyktig lønn eller en trygg arbeidsplass. Motivasjonsfaktoren er faktorer som er med på å øke ansattes indre motivasjon og skaper tilfredshet. Eksempel på det kan være muligheter for personlig vekst, oppnåelse eller ansvar.<sup>10</sup>

*(Desiet):* Det sies at det er noen hygienefaktorer som viser seg å lede i større grad mot stor misfornøyelse på jobben enn andre. Bedriftens retningslinjer og administrasjonen er en av de største faktorene for misnøye og lite motivasjon på arbeidsplassen. Det å ha følelsen av at

---

<sup>10</sup> Ibid. s.138

arbeidet ditt og fremgangen blir kontrollert av sjefer, er også en stor faktor som bidrar til misnøye.<sup>11</sup>

**(Marta):** Jeg ser at motivasjonsfaktorene i større prosent utgjorde stor fornøyelse på arbeidsplassen. Dersom de ansatte opplevde å være i besittelse av disse faktorer, kunne det føre til opptil 80% ekstrem jobbtilfredshet.

**(Desiet):** Dette er en verdifull teori. De to faktorene er gode utgangspunkter for når vi skal få et overblikk over, hvordan den nåværende situasjonen ser ut. Et eksempel kan være at en bedrift regelmessig har god praksis for motivasjonsfaktorer, noe vi skulle ha trodd før tilfredshet på jobben. Likevel er arbeiderne lite motiverte, og de er ikke særlig fornøyde med arbeidssituasjonen.

**(Marta):** En annen teori, som heter X- og Y teorien, går inn på mye av det samme du snakket om, da du beskrev de ulike lederstilene. X og Y teorien handler mer om tilpasningsmåter til det å motivere sine ansatte. X-teorien hevder at ansatte ikke liker å arbeide og trenger å bli overvåket og tvunget til å fullføre oppgaver. Y- teorien hevder at ansatte liker å jobbe og er motivert av selvstyring og personlig utvikling. Lederen må, ettersom hvordan vedkommende oppfører og føler seg i en gitt periode, tilpasse den riktige motivasjonsteknikken for situasjonen. Ifølge teorien skal en autoritær ledelsesstil brukes i slike tilfeller, der lederen holder et nærmere øye på arbeideren. For eksempel gir de direkte oppgaver, kontrollerer fremgangen og motiverer med straffer og belønninger.

Den andre delen, y-teorien, handler på en måte da om det motsatte. Her antas det at vedkommende har i større grad indre motivasjon som motiverer til arbeid og en god tilfredshet med jobben. I dette tilfellet vil teknikker og fokusområder for en leder endre seg, dersom vi vil motivere vedkommende til høyere ytelse. Grunnleggende form for straff og belønning fungerer ikke lenger ifølge teori y, og her kan tildeling av større engasjement og ansvar være en motiveringsfaktor.<sup>12</sup>

**(Desiet):** X og Y teorien virker som en grunnleggende tenkemåte for meg, dersom jeg vil være en effektiv leder. Det ideelle utfallet her, vil jo være å få flest av sine ansatte over på å bli i størst mulig grad selvmotiverte til å utføre arbeidet. I dette tilfellet ser jeg også en viktighet av det å prøve å forstå – og virkelig se den andre personen.

**(Marta):** Ja, vi kan til og med si at Bubers dialogfilosofi er et hjelpende og verdifullt middel her.

**(Desiet):** Tviler ikke på det. Det å se den andre personen som et «du», en egen person med sine egne mål og behov, vil få enhver leder til å kunne se hvilken leder personen trenger i gitt tidsrom.

**(Marta):** Husker du behovsteorien?

**(Desiet):** Behovsteorien hevder at motivasjon oppstår når et individ opplever en ubalanse mellom deres behov og deres nåværende tilstand. Hvis en person føler at han/hun mangler noe så vil de ta en handling som kan hjelpe å tilfredsstille denne mangelen. Derfor er det

---

<sup>11</sup> Herzberg, F. (1987)

<sup>12</sup> Gordon, J. (2022)

ifølge denne teorien viktig at ledere setter søkelys på å identifisere og møte de ansattes behov.<sup>13</sup>

**(Marta):** I de ulike behovsteoriene finner vi også David McCallands teori som også er verdt å ta for seg. Ifølge David McCalland hadde hvert menneske tre behov. Disse tre behovene varierer i intensitet og viktighet for vedkommende, og mennesker styrtes i bunn og grunn av disse tre hoved behov. Et behov for oppnåelse, behov for tilhørighet, og det siste som er et behov for makt. Hvert menneske eier disse tre behov, men ifølge teorien, skal de ha ulik grad og rangering av disse og dens betydning for dem selv.<sup>14</sup>

**(Desiet):** Kan du forklare litt nærmere disse tre behovene?

**(Marta):** Behovet for makt dreier seg egentlig om et behov for å styre andres menneskers oppførsel, slik at de gjør noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette behovet varierer i intensitet hos de forskjellige arbeidere, men ifølge McCalland, har alle dette behovet uansett. Behovet for tilhørighet, handler mer om det å ville skape et tettere vennskap med de andre på arbeidsplassen. Behovet for oppnåelse henger sammen med målsetting og måloppnåing.<sup>15</sup>

**(Desiet):** McCallands teori viser på en måte at det er viktig for en bedrift å skape en sosial kultur på arbeidsplassen, der det kanskje er mer vanlig enn ellers å engasjere seg i sosiale møter mellom arbeiderne.

**(Marta):** Forsterkningsteorien til B.F. Skinner er også en god grunnleggende teori, som går inn på atferdspsykologien. Forsterknings-teorien hevder at atferd som gir positive resultater vil sannsynligvis bli gjentatt, mens atferd som gir negative resultater vil sannsynligvis bli unngått. Ved å gi positive tilbakemeldinger og belønning for god atferd, kan en leder øke motivasjon og produktivitet blant ansatte.

**(Desiet):** Hvem er B.F. Skinner?

**(Marta):** Burrhus Frederic Skinner ble født 20.mars 1904 i en liten by i Pennsylvania. Han døde 18.august 1990 i Cambridge, Massachusetts. Skinner var en av de mest enestående atferdspsykologien. «Reinforcement Theory» som kan oversettes til forsterkningsteorien på norsk, baserer seg på et psykologisk prinsipp, som sier at menneskers atferd kan formes gjennom tilpasset konsekvenser. Ifølge teorien kan personens individuelle atferd endres fra uønsket til ønsket gjennom forsterkning og straff. Forsterkning kan for eksempel være positiv tilbakemelding etter gjennomført atferd, som ønskes å fortsette.<sup>16</sup>

For å se om du virkelig har skjont det, kunne du gitt meg en kort forklaring på hva som er likheter og ulikheter mellom alle disse fire teoriene vi har snakket om?

**(Desiet):** Ja, det kan jeg. *Likheter* og *ulikheter* mellom disse teoriene kan oppsummeres som følger:

**Likheter:** Alle disse teoriene forsøker å forklare hva som driver menneskelig atferd og motivasjon på arbeidsplassen. De anerkjenner også at det er flere faktorer som påvirker atferd og motivasjon, både indre og ytre.

---

<sup>13</sup> Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.138)

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid., s.28

**Ulikheter:** Teoriene har forskjellige fokus og perspektiver. Behovsteorien og To-faktor teorien fokuserer på ytre og indre forhold som påvirker motivasjon, mens X- og Y-teorien og Forsterkning-teorien fokuserer på menneskelige egenskaper og atferd. Videre legger de vekt på forskjellige aspekter av atferd. Behovsteorien setter søkelys på atferd som er drevet av å oppfylle grunnleggende behov, mens to-faktor teorien setter søkelys på atferd som er motivert av indre faktorer. X- og Y-teorien setter søkelys på atferd.<sup>17</sup>

**(Marta):** Men er det slik at vi mennesker trenger motivasjon til enhver tid? Hvor kommer dette behovet fra?

## 7.0 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE

**(Desiet):** Vi mennesker er en interessant art. Fra dag til dag befinner vi oss i forskjellige situasjoner, der vi prøver å få dekket behovene våre. Dette forklarer Abraham Maslow (1908-1970) i sin behovspyramide: Hans modell har fem forskjellige hovedgrupper, der nederst i pyramiden finner vi det som kalles for «grunnleggende behov». Dette behovet innebærer mat, drikke og varme. Etter det har vi «trygghetsbehov». Dette behovet trenger mennesket å få dekket, for kunne fungere i det daglige. «Samhørighet» er det tredje som må dekkes. Dette behovet innebære å kunne finne tilhørighet blant andre individer og gruppen som vi tilhører. Deretter kommer «anerkjennelse» altså den «jeg-følelsen», der mennesket vil bli kjent det de bidrar med i samfunnet og hva det er det de tilføyer i den gruppa. Da disse behovene er dekket går vi mot den siste delen i pyramiden, nemlig «selvrealisering» som vil si at vi da søker utfordringer for vår personlige utvikling. Man klatret ikke bare opp denne pyramiden, men noen ganger kan man falle ned noen trinn. Denne modellen synes jeg er svært nyttig, for å forstå hva som driver menneskelig atferd og motivasjon.

**(Marta):** Jeg er selv godt kjent med denne modellen, og jeg må si meg litt uenig der. Maslows behovspyramide kan være for enkel, og vil følgelig – slik jeg ser det – ikke ta hensyn til den avanserte naturen til menneskelig motivasjon.

**(Desiet):** Er du seriøs? Syns ikke du at Maslows modell gir oss et godt grunnlag for de ulike behovene som vi hele veien prøver å oppfylle?

**(Marta):** Joda, men noen mennesker kan være motivert av behovet for sosial aksept og anerkjennelse, noe som jeg synes Maslow ikke klarer å uttrykke helt i sin modell.

**(Desiet):** Der er jeg enig. Jeg tror fortsatt hans modell kan være en nyttig referanse for å forstå behovet til mennesket. Dersom ikke behov som mat, vann og sikkerhet er oppfylt, vil det være vanskelig for menneske å streve etter de behovene du nevnte.

**(Marta):** Grunnen til at jeg er uenig med modellen i dag, er fordi jeg føler den er utdatert i forhold til hvor kompleks samfunnet har blitt siden den ble laget. Den er nyttig til en viss grad. Det finnes fortsatt andre faktorer som kan påvirke folks motivasjon.

**(Desiet):** Ja, det kan jeg si meg enig i.

---

<sup>17</sup> Gordon, J. (2022)



## 8.0 SUM AV SAMARIUM

*(Marta):* Men nå blir klokken mye. Jeg ser du noterte masse, hva sitter du igjen med, etter alt det vi har diskutert i dag Desiet?

*(Desiet):* Jo, jeg føler at jo mer vi diskuterte dette temaet, jo mer jeg begynte å forstå hovedmålet til en leder, eller spesielt meg og mitt team.

*(Marta):* Ja, og hva er det?

*(Desiet):* Det at hele denne prosessen med å prøve å øke motivasjonen til sine ansatte, starter i bunn og grunn ved å integrere bred kunnskap. Kunnskap kan hjelpe oss mennesker generelt i å kunne fungere i mange ukjente områder av livet. Ettersom denne rollen jeg skal utføre, er svært ny for meg, vil jeg først investere mye tid i å lære mest mulig, før jeg går over til den fysiske delen av rollen min. Følgelig hvorfor jeg befinner meg her i dag. Hvis jeg har lyst å lede teamet mitt mot suksess, må det starte fra mitt eget ståsted. Slik som Bubers «teori» forklarer, må jeg ha et *jeg-du-forhold* med de jeg skal lede, ettersom vi ikke er så mange. Følgelig kan vi si at det strengt tatt ikke er plass for noe *jeg-det-forhold*. Dialogene må holdes med respekt og likeverdighet, slik at vi kan skape en kultur der god kommunikasjon er sentralt. Og det er nettopp gjennom toveis-kommunikasjon man kan lære å kjenne hverandre. Med rollen kan det lett komme forvirrelser på hvordan kommunikasjon skal oppholdes, dersom ledere har en god tendens til å gjøre denne kommunikasjonen mer diktatorisk – altså enveis-kommunikasjon.

*(Marta):* Akkurat, det er god start på planen din. Hva mer tenker du å ta med deg videre?

*(Desiet):* Først og fremst er det viktig å ta med seg behovsteorien og Maslows sin behovspyramide, da disse to beskriver de grunnleggende faktorene. En leder bør kunne dekke disse behovene for sine ansatte, for at de skal kunne arbeide effektivt og bærekraftig. X og Y teorien antyder, at det er ved lederens opptreden at de forsterker sin motivasjon. Følgelig vil jeg ta i bruk X- teorien så lite som mulig – dersom det lar seg gjøre. For Y-teorien vil gi dem mest mulig frihet og uavhengighet. Jeg vil at mine ansatte ikke bare skal bli kjeftet rundt, men at de selv tar initiativ og innser hvor viktig utviklingen deres har å si for dem.

*(Marta):* Det er viktig for både de ansatte, ledelsen og organisasjonen selv å ha motiverte arbeidere. Nettopp det du sier om at du vil at dine ansatte selv skal innse viktigheten av deres egen utvikling, der det er ledelsens ansvar å muliggjøre denne utviklingen for dem. Det finnes gode grunner på forskjellige nivå og plan, for å øke den indre motivasjonen. Som fremhevet i denne oppgaven, kan en person bli ineffektiv, apatisk og miste interessen for det de gjør.

## Litteraturliste:

- Kaufmann & Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Sales, F. (2018). Strategic Leadership. Hentet fra: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-leadership>
- Arasli, Hussein. (2021) *Motivation: Motivation forelesning del 1&2*. Forelesningsnotater fra undervisning på Universitetet i Stavanger. Hentet fra: [https://stavanger.instructure.com/courses/8136/files/1406789?module\\_item\\_id=260434](https://stavanger.instructure.com/courses/8136/files/1406789?module_item_id=260434)
- Gordon, Jason. (8. April 2022) *Theory X and Theory Y of Motivation – Explained. What is McGregor’s Theory X and Theory Y?* The buisness Professor. Hentet fra: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/theory-x-and-theory-y-of-motivation](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/theory-x-and-theory-y-of-motivation)
- Zola, Andrew. (May. 2022) *Reinforcment Theory*. Hentet fra: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/reinforcement-theory>
- Overskeid, Geir. (5.september 2013) Hvem var B.F. Skinner? Fagartikkel hentet fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/09/hvem-var-b-f-skinner>
- Buber, Martin (1992): *Jeg og DU*, Cappelens upopulære skrifter, Cappelens Forlag A-S.
- Grabner-Haider, Anton (2014) *Die wichtigsten Philosophen*, Marixverlag GmbH, Wiesbaden
- Gundersen, D. (2021). Suksess i Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/suksess>
- Tranøy, K.E.(2021).I Store norske leksikon. Hentet fra [https://snl.no/ansvar - \\_moralfilosofi](https://snl.no/ansvar_-_moralfilosofi)
- Stai, S.(2021) Hva er motivasjon?. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1>
- Gordon, J. (2022). Theory X and Theory Y of Motivation . Explained. Hentet fra <https://thebusinessprofessor.com>

- OpenAI. (2023). ChatGPT(23.mars versjon) [Stor språkmodell].  
<https://chat.openai.com/>
- Roaldseth, B. O. (2016) Martin Bubers dialogfilosofi og ledelse.
- Herzberg, F. (1987). How Do You Motivate Employees? Figur funnet:  
<https://stavanger.instructure.com/courses/8136>