

Personlighed – Menneskesyn – Ledelsesstile - Motivation

på mellemliderniveau i Alka Forsikring

Morten Maiboe
Studienr: 20157386

Vejleder: Niels Vestergaard
Maj 2017
HDO-2015 (Rungsted)

Abstract

In this HD assignment the connection between middle manager's personality, humanity, leadership and motivation is investigated. The scientific theory in the assignment is defined in a positivism/realistic paradigm and the empirical data is thus organized on the basis of quantitative questionnaire surveys. This was done with the purpose of creating an analysis being objective and measurable.

The analysis is based on two personality tests involving six middle leaders as well as the middle leader's leader and the middle leader's employees. The theoretical part of the assignment includes Myers-Briggs (MBTI) and Costa & McCrae (NEO-PI-R/MPA) to explain theories behind personality.

Furthermore is McGregor's X- and Y-humanity theory as well as Hersey & Blanchard's SLII management theory introduced to explain the theories behind humanity and leadership respectively.

Finally is Hertzberg's two-factor motivation theory and Daniel Pink's FLOW theory described to cover theories behind motivation.

In the assignment it is clarified how the analysis, based on the two personality tests, did not show causal connection between the respondents' personality and their humanity/leadership. Likewise it is explained, that there was no causal connection between humanity and leadership. However, a causal connection between humanity and motivation was observed with an overall overrepresentation of the internal motivation factors. Of these internal motivation factors recognition, responsibility and participatory were markedly overrepresented. In conclusion it is explained, that a connection between the motivation factors used by the respondents (the leaders) to their employees and the motivation factors the leaders themselves were motivated by was detected during the analysis.

As a perspective to the assignment a connection between middle manager's personality, humanity, leadership and motivation could be investigated in a constructivist way. This investigation could include the cultural aspect in a company.

Indhold

Abstract	1
Indledning	3
Problemstilling	4
Problemformulering	5
Afgrænsning	5
Videnskabsteori og metode.....	6
Metodevalg	7
Min rolle og dennes påvirkning på analysen	11
Teorivalg.....	12
Kildekritik	26
Data/Empiri.....	27
Diskussion	51
Validitet og reliabilitet.....	56
Konklusion.....	57
Perspektivering	59
Litteraturliste/kilder	60
Bilag	61

Indledning

Ledelse handler helt grundlæggende om at skabe resultater gennem andre mennesker og det er lederens ledelseskompetencer, holdninger, personlighed, menneskesyn og evnen til at motivere og inspirere andre mennesker, som afgør succesgraden.

Mennesker er forskellige og det betyder, at ledelse handler om at kunne lede og motivere forskelligt, afhængigt af forskellige personligheder og situationer.

Opgaven tager sit udgangspunkt i mellemliderlaget hos i alt seks mellemledere i Alka Forsikring og ideen til opgaven er udsprunget af en tidligere analyse, som omhandlede sammenhængen mellem personlighed og performance hos skadebehandlere i Alka Forsikring. Selv er jeg ansat i Alka Forsikring og har ansvaret for digitalisering og udvikling i skade- og salgsområderne.

Alka Forsikring er et mellemstort dansk forsikringsselskab med i alt ca. 500 medarbejdere og har en samlet markedsandel på 5%. Alka Forsikring er ejet af fagbevægelsen i Danmark og har historisk haft som mission at tilbyde forsikringen med god dækning, lav pris og høj kundetilfredshed til medlemmer af LO-fagbevægelsen.

Organisatorisk er Alka Forsikring hierarkisk opbygget og organiseret efter funktionsprincippet. Alka Forsikrings ejerforhold har historisk set haft stor indflydelse på både kultur og ledelsesparadigme. Konkurrencesituationen på forsikringsmarkedet og den generelle samfundsudvikling – specielt i forhold til teknologi og digitalisering - har de seneste år i endnu større udstrækning rettet fokus mod ledelse og lederens indflydelse på organisationen samt medarbejdernes trivsel og performance. Forandringsledelse, situationsbestemt ledelse og performance management er områder, der i dag indgår som en naturlig del af en leders kompetenceudvikling i Alka Forsikring.

Problemstilling

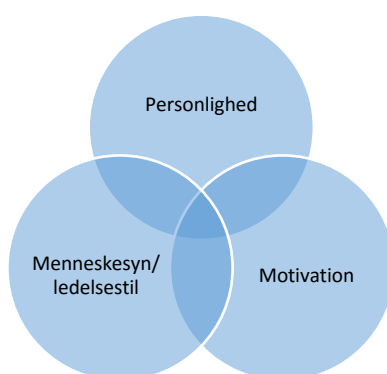
Personlighed har i mange år været et centralt omdrejningspunkt i relation til ansættelse og karriereudvikling i Alka Forsikring – både på medarbejder- og lederniveau.

Personlighedstest er et væsentligt element i rekrutteringsprocessen og karriereplaner udarbejdes med udgangspunkt i den enkelte medarbejders personlighed.

Alka Forsikrings ejerforhold og den historiske tætte tilknytning til den danske fagbevægelse, har historisk set haft stor indflydelse på kulturen i Alka Forsikring. I de seneste år er der dog sket et væsentlig organisatorisk og ledelsesmæssigt paradigmeskifte i Alka forsikring. Forandringer sker oftere og er væsentlig mere omfattende end tidligere. Digitalisering og den enorme hastighed hvormed vores samfund helt generelt forandrer sig, stiller store krav til organisationens evne til at tilpasse og forny sig – og derigennem bliver kravene til lederens evne til at lede og motivere medarbejderne endnu større.

Med mellemlederen i centrum er hensigten med denne opgave at belyse sammenhængene mellem personlighed set i et klassisk realistisk paradigme og menneskesyn/ledelsesstile. Derudover er hensigten at undersøge hvordan forskellige ledere (personligheder) motiverer og bliver motiveret.

Som illustreret i figur 1, så er tesen i denne opgave, at der er kausale sammenhænge/overlap mellem personlighed, menneskesyn/ledelsesstile og motivation. Desuden er tesen i denne opgave, at disse sammenhænge kan synliggøres og dokumenteres.



Figur 1 (egen tilblivelse): Illustration af de sammenhænge/overlap mellem personlighed, menneskesyn/ledelsestil og motivation.

Problemformulering

Opgaven har til formål at undersøge mellemlederes personlighed, menneskesyn, ledelsesstil og motivation – herunder at undersøge og diskutere de kausale sammenhænge mellem ovenstående elementer.

- Kan der identificeres sammenhæng i personligheden hos den enkelte leder – målt på to forskellige personlighedstests?
- Hvilke sammenhænge findes mellem ledernes menneskesyn og ledelsesstile, herunder sammenhængene til ledernes personlighed?
- Hvordan motiverer lederne deres medarbejdere – og er der sammenhæng til de motivationsfaktorer, som de selv motiveres af?
- Hvilke sammenhænge er der mellem ledernes personlighed og ledernes tilgang til motivation?

Afgrænsning

Som beskrevet i problemformuleringen er formålet for denne opgave at belyse og diskutere sammenhængene mellem personlighed, menneskesyn, ledelsesstile og motivation.

Opgaven afgrænses til alene at omhandle ovenstående elementer, hvorfor indvirkningen af områder som kultur, magt og faglige kompetencer, udelukkende inddrages som refleksive observationer i opgaven.

Der udarbejdes/indhentes en MBTI personlighedstest og en MPA personlighedstest på samtlige respondenter (i alt seks mellemledere i Alka Forsikring).

Til belysning af ledelsesstile og motivation udarbejdes spørgeskema til besvarelse hos mellemlederen, mellemlederens leder og i alt fem tilfældigt udvalgte medarbejdere til mellemlederen.

Den trianguleringsmetodiske empiri indsamling er alene udtrykt i et ønske om af dataafgrænse – hvorfor en dissideret 360 graders undersøgelse, hvor også kunder og kolleger ville være blevet inddraget i empiriindsamlingen, derfor er fravalgt.

Empiri er indsamlet med det formål at kunne analysere problemstillingen ud fra et generelt virksomhedsorganisatorisk perspektiv. I konklusioner og perspektivering tages dog forbehold for den simplificering af virkeligheden den relativt lille datamængde er udtrykt i.

Samtlige elementer i MBTI- og MPA testen vil blive inddraget i opgaven, ligesom både ledelsesstile og motivation vil blive belyst ud fra et bredt teoretisk perspektiv.

Videnskabsteori og metode

I valget af videnskabsteoretisk paradigme er det relevant indledningsvis at definere paradigme begrebet. Paradigme begrebet er beskrevet af mange og har mange definitioner.

Cuba definerer et paradigme som:

”Et basalt sæt af værdier som styrer vores handlinger - både hverdagshandlinger og handlinger forbundet med disciplinerede undersøgelser”¹

Thomas Kuhns definerer et paradigme som:

- *”Et sæt af værdier og tro, som danner grundlag for vores handlinger.*
- *Et sæt af grundantagelser, der er karakteristisk for et fagområde, og som antages at være styrende for valg af problemstillinger, teorier, begreber, metoder, etiske overvejelser, etc.*
- *Et udtryk for en periodes opfattelse af virkeligheden”².*

Thomas Kuhns definition vil blive benyttet som den videnskabsteoretiske indgangsvinkel til denne opgave.

Paradigme

Videnskabsteoretisk kan opgaven angribes enten ud fra en positivistisk/realistisk tilgang, hvor analysen baseres på en kvantitativ tilgang, eller ud fra en konstruktivistisk tilgang, hvor analysen baseres på en mere kvalitativ tilgang og hvor subjektiviteten og de ydre påvirkninger som eksempelvis min rolle og påvirkning af respondenter og undersøgelsesresultater, vil have indflydelse på analysen.

I denne opgave, vil det videnskabsteoretiske grundlag for analysen være defineret med udgangspunkt i det realistiske paradigme. Realismen har sit historiske udgangspunkt i positivismen og analysen vil derved være koncentreret om en objektiv virkelighedsforståelse,

¹ Paradigmer i praksis, side 38

² Paradigmer i praksis, side 44

hvor man som undersøger optræder uafhængigt i forhold til virkeligheden og hvor konklusioner i relation til problemformuleringen kan generaliseres. Det realistiske paradigme adskiller sig fra det positivistiske ved at acceptere elementer af subjektivitet, hvilket kunne udtrykkes i nuanceringen af de kvantitative spørgeskema undersøgelser, hvor konklusioner og betragtninger er influeret af et indgående kendskab til organisationen og respondenterne³.

I det realistiske paradigme er udgangspunktet derfor, at personlighed kan beskrives og identificeres, at ledelsesstile kan bestemmes samt at motivation kan defineres.

Analysen vil i det realistiske paradigme give objektive og generaliserbare svar på problemformuleringen og det vil være muligt at beskrive eventuelle kausale sammenhænge mellem personlighed, menneskesyn, ledelsesstile og motivation.

Paradigmevalget skal udelukkende ses i relation til undersøgelses-/analysemetoden. De forskellige teorier og diskussioner i opgaven vil inddrage konstruktivistiske elementer og tilgange – det gælder både i forhold til menneskesyn, ledelsesstile og motivation.

Ontologi og epistemologi

Ontologi kan kort beskrives som ”læren af verdens eksistensform” og kan derved defineres som ”hvad er virkeligheden”⁴. Virkelighedsforståelsen i et realistisk perspektiv og i relation til personlighed, menneskesyn, ledelsesstile samt motivation, kan defineres som en virkelighed hvor ovenstående elementer kan defineres, beskrives og måles.

Epistemologi handler om erkendelse af den virkelighed som er defineret i ontologien⁵.

Epistemologi vil set ud fra et realisme perspektiv ligeledes være kendetegnet ved en forståelse af virkeligheden, som noget der objektivt kan defineres, beskrives og måles.

Metodevalg

Overvejelserne omkring metodevalget, er væsentligst begrundet i opgavens paradigmevalg (det realistiske paradigme) samt i opgavens problemstilling. Empiriindsamlingen er derfor tilrettelagt med udgangspunkt i kvantitative spørgeskemaundersøgelser med det formål at skabe et

³ Paradigmer i praksis, side 49-53

⁴ Paradigmer i praksis, side 45

⁵ Paradigmer i praksis, side 45

objektivt, neutralt og målbart undersøgelsesgrundlag. Data er struktureret således, at resultaterne kan kvantificeres og kategoriseres⁶.

Dette gælder både i relation til undersøgelsen af forskellige personlighedstyper, menneskesyn, ledelsesstile og i forhold til hvordan lederne motiverer sine medarbejdere og hvordan lederne selv motiveres.

Konklusionerne i opgaven vil – med udgangspunkt i det empiriske datagrundlag – være baseret på en induktiv tilgang. Ved at sammenfatte observationerne omkring personlighed, menneskesyn, ledelsesstile og motivation hos respondenterne, vil konklusionerne derved danne grundlag for en generalisering og vil derefter slutte til en generel viden.⁷

Personlighed

Personlighed kan undersøges og defineres ved hjælp af forskellige metoder. Nedenfor er listet nogle af de metoder psykologien har til rådighed:

- Samtalemetoder, hvor viden om respondentens personlighed indsamles i samtale med respondenterne. I forskningsmæssig sammenhæng er det forskeren/undersøgeren som bestemmer samtalens indhold, hvor det i terapeutiske sammenhænge, mere handler om hvad respondenterne/klienten har på hjertet⁸.
- Livshistoriske metoder, hvor viden om respondentens personlighed indsamles i fortælling af respondentens livshistorie og derigennem finder forklaringer på, hvordan og hvorfor personligheden er, som den er⁹.
- Testmetoder, hvor viden om respondentens personlighed indhentes ved brug af en metodisk tilgang til data. Respondenterne svarer på spørgsmål om eksempelvis følelser og værdier¹⁰.
- Projektive tests, hvor viden om respondentens personlighed opnås gennem spørgsmål som - modsat spørgsmålene under den almindelige testmetode – er væsentlig vanskeligere at gennemskue ideen bag og som derigennem giver et indblik i, hvilke forudfattede meninger respondenterne møder verden med¹¹.

⁶ Paradigmer i praksis, side 265

⁷ Paradigmer i praksis, side 47

⁸ Personlighedspsykologi, side 10

⁹ Personlighedspsykologi, side 11

¹⁰ Personlighedspsykologi, side 11-12

¹¹ Personlighedspsykologi, side 12-13

- Observationelle og eksperimentelle metoder, hvor viden om respondentens personlighed opnås gennem naturlige og eksperimentelt skabte observationer af respondenteren¹².

Det metodiske grundlag i denne opgaves analyse af respondenternes personlighed er valgt så det understøtter opgavens paradigme valg – det realistiske paradigme. Personligheden hos respondenterne (lederne) defineres derfor gennem metoden ”testmetode”. I opgaven benyttes den eksisterende Master Person Analysis (MPA) personlighedstest, som Alka Forsikring bruger i forbindelse med rekruttering og som derfor foreligger hos de fleste medarbejdere i Alka Forsikring. Derudover udarbejdes en MBTI test på samtlige respondenter (ledere).

MPAen er udarbejdet på baggrund af Poul Costa og Robert McCraes ”The big five” og indeholder i lighed med deres NEO-PI-R test, en række personlighedsdimensioner¹³:

- Ego drive
 - Præstationsorientering. Beskriver hvordan mål primært defineres og søges opnået.
 - Selvhævdelse. Beskriver hvordan indflydelse søges.
 - Energianvendelse. Beskriver hvordan energi oftest anvendes.
- Sociale faktorer
 - Følelseskontrol. Beskriver hvordan personer foretrækker at vise og bruge sine følelser.
 - Social kontakt. Beskriver hvor meget kontakt personer ønsker at skabe til andre.
 - Tiltro/tillid. Beskriver hvordan personer typisk viser tillid og tiltro til andre.
- Arbejdsstil
 - Detailorientering. Beskriver den foretrukne tilgang til arbejdsopgaver.
 - Sikkerhed. Beskriver hvordan personer foretrækker at træffe beslutninger.
 - Abstraktionsorientering. Beskriver personers interesse for udvikling og nytænkning.

I et realisme perspektiv forandrer personlighed sig ikke over tid (i voksenlivet) og er udtrykt i relativt stabile egenskaber. De foreliggende personlighedstests – som har alder svarende til respondenternes anciennitet, ville ud fra den betragtning kunne danne et acceptabel og validt datagrundlag i opgavens personlighedsanalyse. Både ud fra en validitetsbetragtning, men også ud

¹² Personlighedspsykologi, side 13-14

¹³ MPA documentation manual, 1-4

fra et ønske om, at afprøve forskellige personlighedstest op mod hinanden, vil empiriindsamlingen omkring personlighed hos respondenterne blive koncentreret om de allerede eksisterende MPA personlighedstest, samt om en MBTI personlighedstest. Denne MBTI personlighedstest har respondenterne (lederne) udfyldt i relation til denne opgave.

MBTI (Myers-Briggs type indikator) måler på i alt fire dimensioner og scoren på de fire dimensioner bestemmer respondentens personprofil.

De fire dimensioner er:

1. Exstrovert - Introvert (E eller I)
2. Sensing – Intuiting (S eller N)
3. Thinking – Feeling (T eller F)
4. Judgement – Perception (J eller P)¹⁴

De seks respondenter (ledere) har alle givet samtykke til, at MPA testene måtte indhentes og benyttes i arbejdet med denne opgave og respondenterne har derudover alle udfyldt en MBTI test via jobindex.dk

Menneskesyn og ledelsesstile

Analysen af menneskesyn og ledelsesstile er søgt afdækket gennem en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og efter en standardiseret kvantificerbar metode, hvor respondenterne er blevet bedt om at vurdere hvert enkelt spørgsmål/udsagn på en skala fra 1-5:

- 1 = I meget lav grad
- 2 = I lav grad
- 3 = I middel grad
- 4 = I høj grad
- 5 = I meget høj grad

Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen vedrørende menneskesyn og ledelsesstile er udarbejdet med udgangspunkt i følgende teorier:

- Douglas Mcgregor: Teori X & Y
- Paul Hersey og Kenneth Blanchard: Situationsbestemt ledelse

¹⁴ Organisationel behavior, side 59-60

Menneskesyn og ledelsesstilsanalysen tager ligeledes udgangspunkt i det realistiske paradigme. Både metodevalg (det kvantitative) og det teoretiske udgangspunkt for spørgsmålene er valgt ud fra et ønske om at finde objektive, målbare og kausale sammenhænge mellem personlighed og menneskesyn/ledelsesstile.

Motivation

Motivationsdelen er ligeledes søgt afdækket gennem en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og efter en standardiseret kvantificerbar metode, hvor respondenterne er blevet bedt om at vurdere hvert enkelt spørgsmål/udsagn på en skala fra 1-5 (se skaladefinitionen i afsnittet ovenfor ”Menneskesyn og ledelsesstile”)

Spørgsmålene omkring motivation i spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet med udgangspunkt i følgende teorier:

- Abraham Maslow: Behovspyramide
- Frederik Herzberg: 2-faktor motivationsteori
- Daniel Pink: FLOW teori

Også i motivationsanalysen er udgangspunktet det realistiske paradigme. Både metodevalg (det kvantitative) samt det teoretiske udgangspunkt for spørgsmålene er valgt ud fra et ønske om at finde objektive, målbare og kausale sammenhænge mellem personlighed og motivation.

Min rolle og dennes påvirkning på analysen

Jeg er ansat i Alka Forsikring og er chef for digitalisering og udvikling i vores kundevedtøgt funktioner (Salg og Skade). Jeg har været ansat i Alka Forsikring i 16 år og har grundet min anciennitet og mine - igennem årene - mangeartede forskellige roller og opgaver, et indgående kendskab til både respondenter og respondenternes arbejdsopgaver og funktioner.

Respondenterne er mellemledere i de administrative områder og alle med ansvaret for medarbejdere med relativt høj faglighed.

Set ud fra et realistisk perspektiv vil min rolle ikke have påvirkning/betydning for analysen. Derudover sikrer metodevalget objektivitet i analysen. På trods af det valgte paradigme, er jeg opmærksom på, at mit omfattende kendskab til respondenterne, kan påvirke mine konklusioner og tolkninger på data.

Teorivalg

De til brug for analysen valgte teorier er alle valgt så de understøtter opgavens paradigmevalg. Derudover er der både i valg af teorier og i konklusioner og refleksioner søgt at skabe en rød tråd mellem opgavens hovedemner: personlighed, menneskesyn, ledelsesstile og motivation.

Personlighed

Individets personlighed/personlighedstræk kan defineres som forholdsvis stabile og vedvarende karakteristika hos individet. Disse karakteristika kommer til udtryk i den måde individet agerer på og den måde hvorpå individet forholder sig til sig selv og sine omgivelser¹⁵. Personlighed handler i et realistisk perspektiv om at anerkende, at et individs personlighed kan måles.

Desuden kan personlighed defineres som kombinationen af individets fysiske og mentale egenskaber/træk. Disse egenskaber/træk giver individets sin identitet og åbner derigennem mulighed for at forudsige adfærd og præferencer¹⁶.

Da personlighed jvf. ovenstående defineres som stabile og vedvarende træk er det i et opgavemæssigt sammenhæng interessant at måle og identificere personlighedstrækkene hos respondenterne samt at foretage en sammenligning af forskellige tests, for derigennem blandt andet at kunne identificere om den enkelte respondent (leder) over tid har ændret personlighed/personlighedstræk.

Ved at inddrage de eksisterende MPA test og sammenholde dem med de udarbejdede MBTI test, er det muligt at foretage denne sammenligning.

Historisk perspektiv og vigtige teoretikere

Indledningsvis vil afsnittet omkring personlighed kort anskue personlighed i et historisk perspektiv.

Identificering og bestemmelse af personlighedstyper, stammer helt tilbage fra antikkens tid og en af de tidligste og mest kendte personlighedstype forskere, var den græske læge og biolog Gallen (129-199), som byggede videre på Hippokrates (460-377 fvt) tanker om, at sundhed og sygdom kunne bestemmes ud fra fire kropsvæsker. Den gule og sorte galde samt blod og slim. Den ”dominerende” kropsvæske bestemte, hvilken personlighedstype man var. Individer med en overvægt af gul galde kunne bestemmes til at være koleriske (opfarende og hidsige). Individer

¹⁵ Personlighedspsykologi, side 8 og 18

¹⁶ Organisational behaviour, side 55

med en overvægt af den sorte galde kunne bestemmes til at være melankolske, sørgmodige og tungsindige. Individer med overvægt af blod kunne bestemmes til at være sangvinske (optimistiske og muntre). Individer med en overvægt af slim kunne bestemmes til at være flegmatiske (koldblodige og træge)¹⁷.

Selvom man har beskæftiget sig med personlighedstyper helt tilbage til fra antikkens tid, så er personlighedspsykologi som videnskabelig selvstændig disciplin ikke så gammel. Sigmund Freud (1856-1939) var læge og en af de første som mere systematisk beskæftigede sig med en videnskabelig tilgang til personlighed og Sigmund Freud udviklede i begyndelse af det 20. århundrede psykoanalysen. Sigmund Freuds arbejde var primært koncentreret om individer med psykiske (neurotiske) problemer og det var først i slutningen af 1930'erne at undersøgelse af personlighed hos ikke-neurotiske individer tog form, hvor de amerikanske psykologer Gordon Allport (1897-1967) og Henry Murrays (1893-1988) arbejdede med raske individer¹⁸. Arbejdet med ikke-neurotiske individer tog for alvor fart i forbindelse med anden verdenskrig¹⁹. Her undersøgte og testede man soldater for at kunne forudsige, hvilke soldater som var i risiko for at tage mental skade, samt med det formål at bestemme, hvilken militærfunktion den enkelte soldat skulle indgå i²⁰.

Personlighedsanalyser og personlighedstests spiller i dag en væsentlig rolle i forbindelse med virksomheders rekruttering og udvikling af medarbejdere og ofte med udgangspunkt i Myers-Briggs type indikator (MBTI) som er baseret på Carl Gustav Jungs (1875-1961) studie af personligheder og/eller personlighedstest med udgangspunkt i NEO-PI-R personlighedsanalyse, som er udarbejdet på baggrund Paul Costa (f. 1942) og Robert McCraes (f. 1949) fem-faktor model (The Big Five).

Carl Gustav Jung → Myers-Briggs type indikator

Carl Gustav Jung (1875-1961) blev uddannet som læge i 1900 og var elev og senere ven af Sigmund Freud, som han samarbejdede med og var meget inspireret af²¹. Både Freud og Jung så personlighed som et:

¹⁷ Personlighedspsykologi, side 18

¹⁸ Personlighedspsykologi, side 9

¹⁹ Test og tabu, side 24

²⁰ Test og tabu, side 24

²¹ Personlighedspsykologi, side 36

Citat: "dynamisk system, karakteriseret ved forholdet mellem de bevidste og ubevidste dele af personligheden"²².

Jung beskrev det **personligt bevidste**, som det tænkende og følende "Jeg" samt det lager af hukommelse, evner, følelser og tanker, som det enkelte individ er i stand til at aktivere efter behov. I det **personligt ubevidste** findes ifølge Jung derimod alt det materiale, som ikke umiddelbart er foreneligt med individets selvopfattelse og det materiale, som kendetegner den enkelte person og som er skabt gennem personens livsforløb. Det **kollektivt ubevidste** består af nedarvet og medfødt materiale, altså de medfødte egenskaber, som vi har tilfælles med alle andre uanset køn, kultur og oprindelse. Disse medfødte egenskaber/grundformer blev af Jung defineret som arketyperiske grundformer. De arketyperiske grundformer udvikles til personlighed hos den enkelte i samspillet med omgivelserne.

Jung er anerkendt som en af de psykologer, der sammen med blandt andre Sigmund Freud har dannet skole indenfor studiet af personlighed.

Personlighed blev af Carl Gustav Jung og senere Myers-Briggs opdelt i fire forskellige dimensioner, som så giver mulighed for i alt 16 forskellige personlighedsprofiler²³.

I nedenstående tabel, er de fire dimensioner illustreret og yderpunkt definitionerne er beskrevet for hver dimension.

Tabel 1 (egen tilblivelse): De fire dimensioner i MBTI. Herunder beskrivelse af yderpunkterne i personlighedstyperne for de fire dimensioner²⁴.

Yderpunkt		Yderpunkt
Dimension 1		
Introverte personer får energi ved at være alene. De er tankeorienteret og søger deres opmærksomhed indad.	Introvert/ Ekstrovert (I eller E) Dimension 1 handler om hvor personer koncentrerer deres opmærksomhed og hvor de får deres energi fra.	Ekstroverte personer får energi i samværet med andre mennesker. De er handlingsorienteret og søger deres opmærksomhed udad.
Dimension 2		
Personer som har præference for sansning foretrækker at indsamle information på	Sansning/Intuition (S eller N)	Personer som er intuitivt opfattende foretrækker information, der er

²² Personlighedspsykologi, side 36

²³ Myers-Briggs' personlighedstyper, side 11

²⁴ Myers-Briggs' personlighedstyper, side 11-17

baggrund af data og fakta, som kan sanses (høre-, tale-, syns, lugte- og følesanserne)	Dimension 2 handler om hvordan personer har præference for informationsindsamling.	helhedsorienteret og teoretisk. De fokuserer på sammenhænge, mønstre og fremtidige muligheder.
Dimension 3		
Tænkende personer foretrækker at træffe beslutninger ud fra hvad de mener er rimeligt eller logisk.	Tænkning/Følelse (T eller F) Dimension 3 handler om hvordan personer foretrækker at træffe beslutninger.	Følelses personer foretrækker at træffe beslutninger på baggrund af empati og ud fra en harmonibetragtning.
Dimension 4:		
Vurderende personer foretrækker planer, struktur og kontinuitet. De er fokuseret på mål og resultater.	Vurderende/Opfattende (J eller P) Dimension 4 handler om hvordan personer orienterer sig mod omverdenen.	Opfattende personer bryder sig ikke om mål og planer, men er ofte mere optaget af værdien af processen, end resultaterne og målene.

De forskellige personlighed defineres ved brug af de testværktøjer vi i kender som JTI og MBTI tests²⁵ og de 16 forskellig personlighedstyper illustreres ved hjælp af bogstavs kombinationer – eksempelvis ENTP, ISTJ og ENFP²⁶.

Paul Costa og Robert McCraes → NEO-PI-R personlighedsanalyse → MPA

MPA testen, som er den testmetode, der benyttes i Alka Forsikring og som sammen med MBTI testen danner grundlag for opgavens empiriske dataindsamling i relation til personlighedsanalysen, har sit udspring i Paul Costa og Robert McCraes ”fem-faktor-model”.

Paul Costa (1942) og Robert McCrae (1949) er ophavsmændene til personlighedstrækkenes ”Big five model”. De er begge amerikanske psykologer og deres forskning har vist, at personlighed kan defineres gennem fem grundlæggende personlighedstræk:

Extroversion - Emotional stability – Agreeableness – Conscientiousness - Openness²⁷.

Costa og McCrae påpeger, at validiteten af netop disse fem personlighedstræk er dokumenteret på fire måder:

1. De fem personlighedstræk har via undersøgelser, vist sig som stabile træk som ikke ændrer sig over tid (fra ca. 30 års alderen)

²⁵ Organisational behavior, side 59-61

²⁶ Myers-Briggs' personlighedstyper, side 22

²⁷ Organisational behavior, side 55-57

2. De fem personlighedstræk ses ofte i lignende studier og teorier om personlighedstræk
3. De fem personlighedstræk ses hos individer på tværs af alder, køn og etnisk baggrund.
4. Studier i arvelighed har vist, at eksempelvis tvillinger som er opvokset adskilt fra hinanden i forskellige socioøkonomiske og kulturelle miljøer, udviser samme personlige grundtræk²⁸.

Costa og McCrae - Personlighedsanalyse

En grundmodel i mange af nutidens personlighedstest, er NEO-Personality-Inventory-Revised (NEO-PI-R). Den er udviklet af Costa og McCrae, med udgangspunkt i ”The big five” modellen. NEO-PI-R modellen er standardiseret og der findes danske normer²⁹.

Alka – Personlighedsanalyser

NEO-PI-R danner ligeledes grundmodel for den Master Personal Analysis (MPA) test, som er den model, der benyttes i Alka Forsikring i forbindelse med medarbejder- og lederrekruttering.

Master Personal Analysis (MPA) testen tager sit udgangspunkt i ni grundlæggende personlighedstræk/-typer. Costa og McCraes fem personlighedstræk (”The big five”) kan aflæses direkte i MPA testen og er illustreret i nedenstående tabel. De fem personlighedstræk/-typer vil sidst i dette afsnit sammenkobles med personlighedstype-inddelingen i MBTI testen og herefter danne grundlaget for den videre analyse af sammenhængen mellem personlighed, menneskesyn/ledelsesstile og motivation. De fem træk er i nedenstående figur illustreret sammen med en yderpunktsbeskrivelse af de enkelte træk/typer.

Tabel 2 (egen tilblivelse): The big five’s binding til MPA/NEO-PI-R testen. Herunder beskrivelse af yderpunkterne for de forskellige personlighedstyper³⁰.

Yderpunkt		Yderpunkt
Præstations-orientering		
Personer som scorer lavt på selvhævdelse/extroversion foretrækker, at tilpasse sig andres meninger. De overlader gerne styringen til andre og er ofte tilbageholdende og lyttende.	Selvhævdelse Extroversion	Personer som scorer højt på selvhævdelse/extroversion, har et højt energiniveau og søger indflydelse. De er beslutsomme og forsøger ofte at gennemtrumfe egne meninger.
Sociale faktorer		

²⁸ Personlighedspsykologi, side 24-25

²⁹ HRM i praksis, side 100

³⁰ MPA documentation manual, 4-2

Personer som scorer lavt på følelseskontrol/ Emotional stability opleves som følelsesmæssigt selvbeherstet. De er ubekymret og viser sjældent følelse og har en rational tilgang til deres omgivelser.	Følelseskontrol Emotional stability	Personer som scorer højt på følelseskontrol/ Emotional stability viser oftest følelser åbent og med temperament. De involverer sig følelsesmæssigt i sine omgivelser og påvirkes let af stemninger og situationer.
Social kontakt		
Personer som scorer lavt på Tiltro/Tillid/Agreeableness opleves forbeholden og skeptiske i deres tilgang til andre personer. De er ofte direkte og kontante i deres kommunikation og siger gerne fra og tager konflikter.	Tiltro/Tillid Agreeableness	Personer som scorer højt på Tiltro/Tillid/ Agreeableness er hensynsfulde og tolerante over for andre. De undgår typisk konfliktfyldte situationer og er imødekommende og tillidsfulde.
Personer som scorer lavt på Detailorientering/ Conscientiousness arbejder primært helhedsorienteret med opgaver. De er gode til at bevare overblikket og detalje- og rutineprægede opgaver fravælges som regel.	Detailorientering Conscientiousness	Personer som scorer højt på Detailorientering/ Conscientiousness arbejder typisk grundigt og omhyggeligt. De fordyber sig helst i detaljen og har stor ansvarsfølelse for opgaverne.
Sikkerhed		
Personer som scorer lavt på Abstraktionsorientering/ Openness er ofte praktisk orienteret og fokuserer helst på den konkrete udførelse af opgaven. De får typisk ting til at fungere i praksis indenfor de angivne retningslinjer.	Abstraktions-orientering Openness	Personer som scorer højt på Abstraktionsorientering/ Openness er udviklingsorienteret og har primært fokus på alternativer og nye ideer. De tænker og diskuterer gerne på et teoretisk og abstrakte plan.

Sammenkoblingen og sammenhængene mellem de forskellige personlighedstests dimensioner og typer, er illustreret og kort forklaret i nedenstående tabel.

Tabel 3 (egen tilblivelse): Sammenkobling og illustration af de forskellige personlighedstræk kort opsummeret i personlighedstypernes fællestræk.

The Big Five/ MPA	MBTI	Fællestræk for de forskellige personlighedstyper	
		← Yderpunkt	Yderpunkt →
Extroversion/ Selvhævdelse	Ekstrovert/Introvert	Indadvendte tilbageholdende og lyttende	Udadvendte energiske og beslutsomme

Openness/ Abstraktions- orientering	Sansning/Intuition	Praktiske og orienteret mod data, fakta	Teoretiske og orienteret mod sammenhænge og nye muligheder
Emotional Stability/ Følelseskontrol	Tænkning/Følelse	Selvbeherskede, logiske tænkende og ubekymrede	Empatiske og påvirkes let af stemninger og situationer
Conscientiousness/ Detailorientering	Vurderende/Opfattende	Helhedsorienteret og struktureret – fokuseret på mål og resultater	Detaljeorienteret og omhyggelige – fokuseret på værdien af processen
Agreeableness/ Tiltro/tillid	Følelse/Tænkning	Logisk tænkende og direkte i kommunikationen med andre	Hensynsfulde, empatiske og tillidsskabende

På baggrund af de konstaterede sammenhænge vil den senere dataanalyse tage sit udgangspunkt i de fire MBTI dimensioner og derved danne grundlaget for diskussioner og konklusioner. MBTI dimensionen ”Følelse/Tænkning” afspejles både i ”Agreeableness/ Tiltro/tillid” og i Emotional Stability/Følelseskontrol. Idet det vurderes, at sammenkoblingen og lighederne mellem Følelse/Tænkning og Emotional Stability/Følelseskontrol er størst, vil personlighedstypen Emotional Stability/Følelseskontrol ikke inddrages yderligere i analysen.

Menneskesyn - Ledelsesstile

Når personlighed jvf. definitionen i det foregående afsnit handler om, hvordan individet (i det her tilfælde, lederen) agerer på og forholder sig til sig selv og til andre mennesker, vil det være interessant at se på, hvordan lederens personlighed påvirker lederens menneskesyn og ligeledes, hvordan menneskesynet påvirker den enkelte leders ledelsesstil.

Dette afsnit vil med udgangspunkt i Douglas McGregor teori om X- & Y-menneskesy samt Hersey og Blanchards teori om situationsbestemt ledelse søge at dykke ned i teorien om menneskesyn og ledelsesstile.

Analysen vil blive koncentreret om begreberne menneskesyn/ledelsesstile, hvorfor lederadfærdsbegrebet kun indledningsvist vil blive berørt.

Lederadfærd

Lederadfærd kan antage tre former³¹:

- Den autoritære leder, som er dominerende og leder gennem ordrer og direktiver og som sikrer en behørig afstand mellem sig selv og medarbejderne
- Den demokratiske leder, som leder gennem fælles mål og planlægning og som opfatter sig selv som en del af gruppen
- Den laissez-faire leder, som udfører et passivt lederskab og som hverken kommenterer eller forholder sig til medarbejdernes arbejde.

I opgavens forudsættes, at respondenterne udfører ledelse enten i form af autoritær og/eller i form af demokratisk ledelsesadfærd.

Menneskesyn og ledelsesstile - Historisk perspektiv og vigtige teoretikere

Så langt man kan se tilbage har enhver organisation eller ethvert samfund haft en eller anden form for ledelse.

De tidligste tanker om ledelse betegnes som den klassiske ledelse. De ledelsesteorier, som vi kender og benytter i dag, er udviklet fra begyndelsen af 1900-tallet og betegnes som den moderne ledelse.

Nogle af de tidligste eksempler på klassisk ledelse stammer helt tilbage fra den Babylonske civilisation fra omkring 5.000 år før vor tidsregning. Her var Hammurabi den altoverskyggende leder og udøvede sin ledelse gennem love, som omhandlede regler for forretninger, personlig adfærd, afstraffelse, m.m.

Omkring 2.000 år før vor tidsregning markerer egypternes sig ved sine imponerende bygningsværker og ingeniørevner. Disse må uomtvisteligt have krævet en høj grad af koordinering og ledelse. Indgravninger tyder på, at egypterne organiserede arbejdet således, at der til hver overordnet maksimalt kunne referere ti underordnede³².

Militærisk ledelse har tillige en stor plads i den klassiske ledelseslitteratur og Sun Tzus værk, Krigskunsten fra cirka 600 år før vor tidsregning, betegnes som et af de mest toneangivende værker.

³¹ Organisationsteori, side 229-230

³² Ledelse – hele historien, side 42-43

Sun Tzu skriver blandt andet:

*Citat: "Værdien af en hel hær på en million mand ligger på én mand alene. Han er den udløsende faktor for denne gruppes ånd"*³³.

I samme periode beskæftigede både Platon og Aristoteles sig med ledelse i det græske rige. Aristoteles værk om politik omhandler både specialisering af arbejdskraft, deling i afdelinger samt delegering af autoritet. Om ledelse siger Aristoteles:

*Citat: "Den som aldrig selv har lært at adlyde kan aldrig blive en god kommandør"*³⁴

Fælles for de ledelse tanker og teorier vi kender og benytter i dag er alle, at de bygge på de klassiske ledelsestanker³⁵.

McGregor - Teori X- & Y-menneskesyn

Douglas McGregor (1906-1964) underviste i psykologi på Massachusetts Institute of Technology. McGregors X-Y teori er beskrevet i bogen "The Human side of Enterprice" fra 1960. Her beskriver McGregor to grundlæggende og modsatrettede menneskesyn samt deres indflydelse på valg af ledelsesstil.

McGregors X-Y teori er derved ikke en motivationsteori, men er dog udsprunget fra og inspireret af Maslows behovspyramide. Idet menneskesyn, ledelsestile og motivation hænger tæt sammen, er det relevant at arbejde med disse elementer i sammenhæng³⁶.

Teori X

Teori X har sine rødder i den klassiske ledelsesteori hvor magt, autoritet og kontrol er væsentlige elementer og hvor medarbejdere motiveres gennem "pisk og/eller gulerod", fremfor gennem uddelegering af ansvar og medindflydelse. Medarbejderne har brug for retningsstyrende ledelse og arbejder ikke selvstændigt efter virksomhedens mål og visioner.

Teori Y

Teori Y har sine rødder i de mere moderne og humanistiske ledelsesteorier, hvor udvikling og empowerment er væsentlige elementer og hvor medarbejdere motiveres bedst gennem ansvar og

³³ Ledelse – hele historien, side 43

³⁴ Ledelse – hele historien, side 44

³⁵ Ledelse – hele historien, side 45

³⁶ Ledelse – hele historien, side 151-156

medindflydelse. Medarbejderne er her energiske og disciplineret og kan identificere sig med virksomhedens mål og visioner.

I nedenstående tabel er X og Y menneskesynet sat overfor hinanden og forsøgt illustreret i de bevidste eller ubevidste modsætningsforhold som findes i menneskers grundlæggende antagelser om den menneskelige natur.

Tabel 4: X- og Y-menneskesynet sat overfor hinanden. Baseret på McGregors X – Y teori, The Human Side of Interprice³⁷

Menneskesyn X	Menneskesyn Y
De fleste mennesker bryder sig ikke om at arbejde og forsøger at undgå det, hvis det kan lade sig gøre.	De fleste mennesker har som udgangspunkt ikke noget imod at arbejde og anser det som en naturlig aktivitet, som leg og hvile.
De fleste mennesker skal dirigeres, trues, tvinges og kontrolleres for at præstere.	De fleste mennesker er i stand til selv at arbejde sig frem mod de mål, som de ønsker at opnå.
De fleste mennesker har lave ambitioner og vil helst undgå ansvar. De ønsker høj grad af instruktion – og sikkerhed frem for alt.	De fleste mennesker ønsker at arbejde mod organisationens overordnede visioner og mål – og tager gerne ansvar og medindflydelse, for at opnå disse mål.
De fleste mennesker er udisciplineret og modstander af forandringer.	De fleste mennesker disciplineret og udviklingsorienteret.
De fleste mennesker har intet uudnyttet potentiale som kan effektueres.	De fleste menneskers potentiale bliver ikke fuldt udnyttet.

Paul Hersey og Kenneth Blanchard - Situationsbestemt ledelse

Hvor McGregors X-Y teori handler om lederens menneskesyn, så handler Hersey og Blanchards teori om situationsbestemt ledelse (SLII ledelse) om lederens evne til at tilpasse sin ledelsesstil overfor den, der skal ledes.

De to amerikanske professorer Paul Hersery og Kenneth blanchard udviklede i 1969 deres teori om Situationsbestemt Ledelse. I 1985 brød Hersey og Blanchard med hinanden og Blanchard har siden videreudviklet modellen³⁸. Opgavens teoriafsnit taget sit udgangspunkt i Blanchards nyeste model af situationsbestemt ledelse – SLII (situationsbestemt ledelse II).

Teorien identificerer god ledelsesadfærd så som lederens evne til at benytte den ledelsesstil, der passer til ledelsessituationen. Ledelsesstilen tilpasses derved efter den, der skal ledes, parathed og færdigheder³⁹.

³⁷ Organisational behavior, side 18

³⁸ Organisation, side 393

³⁹ Organisational behavior, side 583

Teorien om SLII ledelse er ikke i konflikt med eller i modsætning til McGregors X-Y teori.

Tværtimod kan der argumenteres for, at kendskab/viden om lederens eget menneskesyn og derigennem en eventuel foretrukken ledelsesstil, danner grundlag for lederens evne/kompetencer til at tilpasse sin ledelsesstil – situationsbestemt.

I SLII modellen kan medarbejderen – afhængigt af kompetence og villighed til at løse en given opgave – befinde sig på fire forskellige udviklingsniveauer, U1-U4⁴⁰. En medarbejder kan derved til en given opgave være på eksempelvis udviklingsniveau 1 og til en anden være på eksempelvis udviklingsniveau 4. Medarbejderens udviklingsniveau er afgørende for, hvilken ledelsesstil lederen skal lede medarbejderen med, og til de fire udviklingsniveauer findes der derfor fire tilhørende ledelsesstile, S1-S4⁴¹. De fire udviklingsniveauer og de tilhørende fire ledelsesstile, er illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 5: (egen tilblivelse efter inspiration fra "Hersey & Blanchards 1969"). Illustration af de fire udviklingsniveauer, sammen med de tilhørende ledelsesstile

Udviklingsniveau (U)	Behov	Ledelsesstil (S)
U1: Lav kompetence – Højt engagement Medarbejderen er nysgerrig og håbefulds og har et højt engagement Medarbejderen er "ny" i forhold til opgaven og er derfor lav på kompetence	→ → → → → Medarbejderen har behov for klare mål og roller, standarder og konkret hjælp til at løse opgaven	S1: Instruerende - Dikterende Ledelsesstilen er meget konkret, med anvisninger til og instruktion i, hvordan opgaven skal løses
U2: Lav eller nogen kompetence - Lavt engagement Medarbejderen har lav eller nogen kompetence, men er demotiveret og frustreret og har et lavt engagement	→ → → → → Medarbejderen har behov for feedback, anerkendelse, og coaching ift opgaveløsningen	S2: Trænende/Forklarende Ledelsesstilen er forklarende og lederen hjælper med at definere retning og løsninger
U3: Moderat til høj kompetence - Svingende engagement Medarbejderen har moderat til høj kompetence men er selvkritisk og forsigtig og usikker, og har et svingende engagement.	→ → → → → Medarbejderen har behov for en mentor og for at afprøve ideer og lufte bekymringer	S3: Støttende/Konsulterende Ledelsesstilen er støttende og relations skabende. Lederen sørger for uddelegering af ansvar og beslutningskompetencer
U4: Høj Kompetence - Højt engagement	→ → → → → Medarbejderen har behov for udfordringer,	S4: Delegerende Ledelsesstilen er uddelegerende i forhold til ansvar og

⁴⁰ Ledelse, side 191

⁴¹ Ledelse, side 189

Medarbejderen har høj kompetence og er selvsikker og selvledende. Medarbejderen inspirerer andre og har et højt engagement	variation, selvstændighed og bemyndigelse	beslutningskompetencen. Lederen fungerer som sparringspartner for medarbejderen.
--	---	--

Lederens vigtigste opgave er jvf. ovenstående at aflæse og analysere den situation, der udøves ledelse i (opgaven) og dernæst benytte den specifikke ledelsesstil, som passer til den pågældende situation/opgave. Det er sammensætningen af medarbejderen udviklingsniveau og lederens ledelsesstil, som er afgørende for hvor godt SLII ledelsen lykkes.

Motivation

I lighed med personlighed, handler motivation om drivkræfter (beviste eller ubeviste - indre eller ydre), som påvirker personers adfærd.

Citat: "Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanalisere og vedligeholder adfærd i en retning mod et mål (Weiner, 1902; Franken 2002)"⁴²

Motivation i relation til menneskesyn og ledelsesstile, er derfor relevant ud fra en betragtning om, at motivationen er et væsentligt og nødvendigt ledelsesredskab og derved en integreret og helt naturlig del af begrebet ledelse.

McGregors opdeling i X-Y menneskesyn harmonerer med Frederik Hertzbergs opdeling af de indre- og ydre motivationsfaktorer. Derfor vil motivationsanalysen tage sit udgangspunkt i Frederik Hertzbergs 2-faktor motivationsteori. Derudover inddrages ligeledes Daniels Pinks motivationsteori i analysen. Daniel Pinks motivationsteori beskæftiger sig – i lighed med Hertzberg – om indre- og ydre motivationsfaktorer, men er dog væsentligt koncentreret om de indre motivationsfaktorer.

Idet det er forventningen, at respondenternes motivationsfaktorer i højere grad er koncentreret om de indre motivationsfaktorer, er Daniel Pink derfor valgt ud fra et ønske om og en mulighed for, netop at styrke det teoretiske grundlag specielt omkring disse motivationsfaktorer.

Frederik Hertzbergs 2-faktor motivationsteori

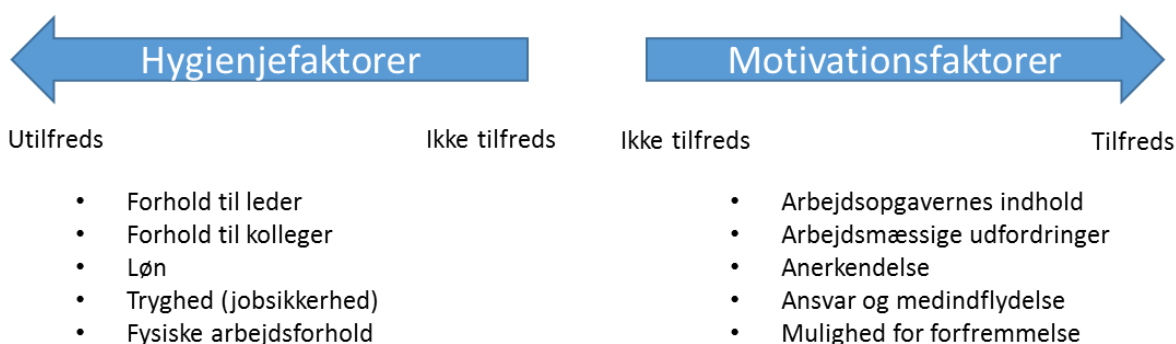
Frederik Hertzberg (1923-2000) var amerikansk arbejdspsykolog og professor i psykologi og ledelse. Hertzberg er ophavsmand til 2-faktor motivationsteorien⁴³. Hertzbergs motivationsteori handler om job-motivation og han definerer sin motivationsteori i to faktorer, som er forskellige

⁴² Motivation, Helle Hein, side 16

⁴³ Organisation, Kaj Hansen m. fl., side 297

og uafhængigt af hinanden. Den ene faktor betegnes af Hertzberg som ”hygiejne-faktoren”. Det er de ydre faktorer som eksempelvis forhold til leder, kolleger og løn. Hygiejne-faktorerne kan skabe job-utilfredshed, når de ikke opfyldes, men kun sjældent job-tilfredshed. Den anden faktor i Hertzbergs to-faktormotivationsteori er ”Motivations-faktoren”. Det er de indre faktorer som eksempelvis arbejdsopgavernes indhold, arbejdsmæssige udfordringer og anerkendelse. Motivationsfaktorerne kan, når de opfyldes, skabe job-tilfredshed, men sjældent job-utilfredshed, når de ikke opfyldes. Ifølge Hertzberg er det væsentligt, at stimulerer og arbejde med både hygiejne-faktorerne og motivationsfaktorerne⁴⁴.

I nedenstående figur er Hertzbergs to-faktor model illustreret og her ses, at hygiejne-faktorerne kan – når de ikke opfyldes – skabe job-utilfredshed, men ikke job-tilfredshed og at motivations-faktorerne på den anden side, kan skabe job-tilfredshed, men ikke job-utilfredshed.



Figur 2 (egen tilblivelse) med ide fra organisational behavior, side 297: Figuren viser Hertzbergs 2-faktor motivationsmodel.

Hertzberg uddyber og begrundet sin to-faktor motivationsteori i den model, som han kalder for KITA-modellen (Kick in the pants)⁴⁵. De ydre KITA'er (hygienefaktorerne) er gode til at ”lade batterierne op” og virker på den korte bane, men de har, ifølge Hertzberg, ikke noget med motivation at gøre. Motivation er alene knyttet op mod de indre KITA'er (motivationsfaktorerne) og handler om, at medarbejdere skal ”ville adfærden – ikke lokkes til den”⁴⁶

Daniel Pink - Motivationsteori

Ovenstående citat leder rigtig fint hen til Daniels Pinks teori om motivation. Daniel Pink (1964) er uddannet jurist fra Yale Law School, men arbejder i dag som forfatter samt foredragsholder.

⁴⁴ Organisational behavior, side 199-200

⁴⁵ Motivation, Helle Hein, side 122-124

⁴⁶ Motivation, Helle Hein, side 126

Indledningsvis er det interessant at se på Daniels Pinks fortolkning af motivation i et historisk perspektiv. Daniel Pink taler om motivation som ”operativsystemer”. Version 1.0 var den oprindelige motivationsform og handlede her helt grundlæggende om motivationen for overlevelse⁴⁷.

Senere kom version 2.0, som Pink beskriver, som motivation gennem belønning og straf (pisk og gulerod).

Citat: ”Hvis man belønner en handling, får man mere af den. Hvis man straffer en handling, får man mindre af den”⁴⁸

Version 2.0 har sit menneskesyn i McGregors X-menneskesyn og er afspejlet i Hertzbergs ”hygiejnefaktorer”.

Ifølge Pink er der syv grunde til, at version 2.0 (pisk og gulerod) ikke fungerer⁴⁹:

1. *De kan slukke indre motivation*
2. *De kan mindske præstationen*
3. *De kan kvæle kreativiteten*
4. *De kan fortrænge god adfærd*
5. *De kan opmuntre til snyd, smutveje og uetisk adfærd*
6. *De kan blive vanedannende*
7. *De kan afføde kortsigtet tænkning*

Daniel Pinks version 3.0 har sit menneskesyn i McGregors Y-menneskesyn og er afspejlet i Hertzbergs motivationsfaktorer (de indre motivationsfaktorer). Motivation skabes jvf. ovenstående ikke gennem ”pisk- og gulerodsmetoden”, men handler om at aktivere de indre motivationsfaktorer. De er hos Daniel Pink defineret og beskrevet i tre væsentlige elementer:

1. Autonomi
2. Mestring
3. Formål

I nedenstående figur er Daniels Pinks motivationsmodel illustreret og her ses tydeligt sammenhængen til Hertzbergs motivationsfaktorer (de indre motivationsfaktorer).

⁴⁷ Motivation, Daniel Pink, side 29-30

⁴⁸ Motivation, Daniel Pink, side 47

⁴⁹ Motivation, Daniel Pink, side 73

Autonomi Muligheden for at styre og planlægge sit eget arbejdsliv (hvornår, hvordan og med hvem) ⁵⁰	+	Mestring Den indre kraft i mennesker som ”driver” for løbende forbedringer hen imod det perfekte (opgaver skal ikke være for nemme og ikke for svære) ⁵¹	+	Formål Der skal være mening med det man gør – for en selv, for opgaven og for virksomheden ⁵²	=	Motivation
--	---	---	---	--	---	-------------------

Figur 3 (egen tilblivelse) efter inspiration fra Daniel Pink, Motivation: Daniel Pinks tre væsentligste motivationsfaktorer.

Opsamling

Valg af teorier er begrundet i paradigmevalget og ud fra en ambition om, at teorierne skal/kan understøtte hinanden og derigennem skabe en rød tråd gennem opgaven samt danne grundlag for en analyse af og en dokumentation for eventuelle kausale sammenhænge. I nedensående tabel er teorierne opdelt i hovedelementer og sammenhængene mellem elementerne forsøgt illustreret.

Tabel 6 (egen tilblivelse): Illustration af de kausale sammenhænge mellem de valgte toeriers hovedelementer.

	McGregor - menneskesyn		SLII - ledelsesstile		Heretzberg - Motivation		Pink - motivation
Personlighed	X	→	S1 og S2	→	Vedligeholdelsesfaktorer		
	Y	→	S3 og S4	→	Motivationsfaktorer	→	Autonomi Mestring Formål

Kildekritik

Kildekritikken er samlet i hovedområder og illustreret i nedenstående tabel.

Teori	Kritik
Personlighed - Costa & McCrae: The Big Five - Myers-Briggs: MBTI	Personlighed - Test - Personlighedstestene er ikke fyldestgørende og begrænser testpersonens muligheder for at udfolde sig. - Testpersonen kan påvirke og styre testresultatet, ved at tilpasse sine svar - Testpersonens mangfoldighed rummes ikke fuld ud i personlighedstestene⁵³.

⁵⁰ Motivation, Daniel Pink, side 99-123

⁵¹ Motivation, Daniel Pink, side 124-146

⁵² Motivation, Daniel Pink, side 147-168

⁵³ Personlighedspsykologi, side 11-12

	Personlighed - Teori - Kritikere mener, at adfærd (og personlighed) i høj grad er styret af den situation man er i – og ikke udelukkende af de indre faktorer. - Kritikere mener at personlighed skal ses i sammenhæng med tilværelsen og personligheden er derved påvirket af den tilværelse man lever i. - Kritikere påpeger personligheden rummer mange faktorer og faktorer på mange niveauer – det er ikke altid at teorierne rummer alle disse faktorer⁵⁴.
Menneskesyn McGregor: X- & Y-menneskesyn	McGregors teori opdeler menneskesynet i to grundlæggende yder-holdninger (X- & Y-menneskesynet). I den teoretiske definition savnes en kombination af de to yderpunkter – ligesom det ses i eksempelvis Nohria og Beers E- & O-Teori.
Ledelsesstile Hersey og Blanchard: SLII ledelsesstile	- Modellen mangler et teoretisk fundament og er ikke påvist gennem studier - Modellen mangler anvisninger på hvordan lederen bør agere i de forskellige situationer⁵⁵.
Motivation - Hertzberg - Pink	Hertzberg - Det er en naturlig menneskelig egenskab, at forbinde hændelser der fører til jobtilfredshed, med egne præstationer og hændelser der fører til jobtilfredshed med eksterne forhold. - Det er ikke dokumenteret, at højere jobtilfredshed, medfører bedre job-præstationer⁵⁶. Pink - Kritikere (Blandt andre Steen Hildebrandt) mener, at Daniel Pink gennem sine 3 motivationsfaktorer (autonomi, mestring og formål) forsøger at forenkle noget, som i virkeligheden er meget komplekst.

Data/Empiri

Dataanalysen har til formål indledningsvis at definere respondenternes personlighed, målt på to forskellige tests samt at undersøge om de to tests viser forskelle i personligheden hos hver enkelt respondent (leder).

⁵⁴ Personlighedspsykologi, side 94-97

⁵⁵ Ledelse – Hele historien, side 193

⁵⁶ Helle Hein, motivation, side 256

Dernæst vil dataanalysen søge at finde sammenhænge mellem lederens personlighed og menneskesyn/ledelsesstil og efterfølgende vil dataanalysen søge at finde svar på hvordan lederen motiveres og motiverer, herunder belyse eventuelle sammenhænge. Slutteligt vil dataanalysen undersøge sammenhænge mellem lederens personlighed og lederens tilgang til motivation.

Data er behandlet og struktureret i Excel og vil blive illustreret og dokumenteret i dette afsnit. De forskellige dataudtræk er indledningsvist kort illustreret og forklaret i nedenstående tabel.

Tabel 7: Illustration og forklaring af de forskellige dataudtræk.

Data	Indsats						
Personlighed	Respondenterne er personlighedstestet gennem to tests. En MPA personlighedstest og en MBTI personlighedstest						
MPA – Personlighedstest	MPA personlighedstesten er en kvantitativ personlighedstest, hvor hver respondent måles på i alt 9 personlighedstyper. (4 af typerne indgår i analysen, jvf teoriafsnittet). Scoren som for hver personlighedstype har i alt 5 grupperinger, definerer respondentens personlighed. Eksempel på grupperingen: Selvhævdelse: ← Yderpunkter → <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>●</td></tr></table> I ovenstående eksempel vil respondenteren blive kategoriseret som ”meget højt” (gruppering 5) på personlighedstypen selvhævdelse. Datagrundlaget for MPA testen er dokumenteret i bilag 1A					●	
				●			
MBTI - Personlighedstest	MBTI personlighedstesten er en kvantitativ personlighedstest, hvor hver respondent måles på i alt 4 personlighedsdimensioner og scoren som for hver dimension har i alt 6 grupperinger, definerer respondentens personlighedsprofil. Eksempel på grupperingen: ← Yderpunkter → <table><tr><td>Ekstrovert</td><td>Introvert</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> I ovenstående eksempel vil respondenteren blive kategoriseret som ”middel høj” (-2) ekstrovert, i dimensionen Ekstrovert-Introvert. Datagrundlaget for MBTI testen er dokumenteret i bilag 1A og 2A-2F	Ekstrovert	Introvert				
Ekstrovert	Introvert						

Menneskesyn	Kvantitativ spørgeskema undersøgelse hvor respondenterne (lederen, lederens leder, samt lederens medarbejdere) har svaret på og vægtet i alt 5 spørgsmål direkte relateret til lederens menneskesyn. Teoretisk grundlag: McGregors X-Y menneskesyn. Eksempel (leders spørgeskema): I hvor høj grad oplever du, at dine medarbejdere ønsker at tage ansvar for afdelingens opgaver/mål? <table><tr><td>Meget lav grad</td><td>Lav grad</td><td>Middel grad</td><td>Høj grad</td><td>Meget høj grad</td></tr><tr><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Respondentens (lederens) menneskesyn opgjort på en skala fra 1-5, hvor yderpunktet 1 (Meget lav grad) illustrere et X-menneskesyn og yderpunkt 5 (Meget høj grad) illustrerer et Y-menneskesyn. Spørgeskema til respondenterne kan ses i bilag 3A-3C. Datagrundlaget for menneskesyn-analysen kan ses i bilag 4A-4F.	Meget lav grad	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Meget høj grad		X			
Meget lav grad	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Meget høj grad							
	X										
Ledelsesstil	Kvantitativ spørgeskema undersøgelse hvor respondenterne (lederen, lederens leder, samt lederens medarbejdere) har svaret på og vægtet i alt 20 spørgsmål direkte relateret til lederens ledelsesstil (med 5 spørgsmål til hver ledelsesstil –S1, S2, S3, S4). Teoretisk grundlag: Hersey og Blanchards SL11 ledelse Eksempel (leders spørgeskema): I hvor høj grad instruerer/fortæller du dine medarbejdere ”hvordan arbejdsopgaver skal løses”? <table><tr><td>Meget lav grad</td><td>Lav grad</td><td>Middel grad</td><td>Høj grad</td><td>Meget høj grad</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr></table> Respondentens (lederens) ledelsesstil er opgjort på en skala fra 1-5, hvor yderpunkt 1 (meget lav grad) illustrerer lav score på den pågældende ledelsesstil og yderpunkt 5 (meget høj grad) illustrerer høj score på den pågældende ledelsesstil. Spørgeskema til respondenterne kan ses i bilag 3A-3C. Datagrundlaget for ledelsesstils-analysen kan ses i bilag 5A-5F.	Meget lav grad	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Meget høj grad				X	
Meget lav grad	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Meget høj grad							
			X								

Motivation

1. Hvad motiveres lederen af?

2. Hvordan motiverer lederen?

Kvantitativ spørgeskema undersøgelse hvor respondenterne (lederen, lederens leder, samt lederens medarbejdere) har svaret på og vægtet i alt 10 motivationsfaktorer

Teoretisk grundlag:
Hertzbergs 2-faktor teori (hygiejne- og motivationsfaktorer).
Pinks motivationsfaktorer: Autonomi, Mestring, Formål

Eksempel (Lederens medarbejders spørgeskema)

I hvor høj grad uddelegerer din leder ansvar og indflydelse til dig?

Meget lav grad	Lav grad	Middel grad	Høj grad	Meget høj grad
			X	

Spørgeskema kan ses i bilag 3A-3C.
Datagrundlaget for motivationsundersøgelsen kan ses i bilag 6A-6F.

Kan der identificeres sammenhæng i personligheden hos den enkelte leder – målt på to forskellige personlighedstests?

I nedenstående tabel illustreres de forskelle og ligheder, der observeres i personligheden hos de seks respondenter (ledere), målt i MPA- og MBTI testen.

Respondent 1

MPA Personlighedstyper

	←	Yderpunkter	→
Selvhævdelse/ Ekstroversion			●
Abstraktions-orientering/ Openness			●
Følelseskontrol/ Emotional Stability	●		
Detailorientering/ Conscientiousness	●		

MBTI Dimensioner (ENTJ)

←	Yderpunkter	→
Introvert (I)		Ekstrovert (E)
Sansning (S)		Intuition (N)

Tænkning (T)			Følelse (F)		

Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Respondent 2

MPA Personlighedstyper

	←	Yderpunkter				→
Selvhævdelse/ Ekstroversion	●					
Abstraktions-orientering/ Openness			●			
Følelseskontrol/ Emotional Stability					●	
Detailorientering/ Conscientiousness			●			

MBTI Dimensioner (INFP)

←	Yderpunkter				→
Introvert (I)			Ekstrovert (E)		
Sansning (S)			Intuition (N)		
Tænkning (T)			Følelse (F)		
Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Respondent 3

MPA Personlighedstyper

	←	Yderpunkter				→
Selvhævdelse/ Ekstroversion				●		
Abstraktions-orientering/ Openness					●	
Følelseskontrol/ Emotional Stability			●			
Detailorientering/ Conscientiousness			●			

MBTI Dimensioner (ENTP)

←		Yderpunkter		→	
Introvert (I)			Ekstrovert (E)		
Sansning (S)			Intuition (N)		
Tænkning (T)			Følelse (F)		
Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Respondent 4

MPA Personlighedstyper

←		Yderpunkter		→	
Selvhævdelse/ Ekstroversion				●	
Abstraktions-orientering/ Openness				●	
Følelseskontrol/ Emotional Stability				●	
Detailorientering/ Conscientiousness			●		

MBTI Dimensioner (ENFP)

←		Yderpunkter		→	
Introvert (I)			Ekstrovert (E)		
Sansning (S)			Intuition (N)		
Tænkning (T)			Følelse (F)		
Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Respondent 5

MPA Personlighedstyper

←		Yderpunkter		→	
Selvhævdelse/ Ekstroversion				●	
Abstraktions-orientering/ Openness				●	

Følelseskontrol/ Emotional Stability	
Detailorientering/ Conscientiousness	

MBTI Dimensioner (ENFP)

←
Yderpunkter
→

Introvert (I)			Ekstrovert (E)		

Sansning (S)			Intuition (N)		

Tænkning (T)			Følelse (F)		

Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Respondent 6

MPA Personlighedstyper

	←	Yderpunkter			→
Selvhævdelse/ Ekstroversion				●	
Abstraktions-orientering/ Openness		●			
Følelseskontrol/ Emotional Stability				●	
Detailorientering/ Conscientiousness			●		

MBTI Dimensioner (ESFP)

←
Yderpunkter
→

Introvert (I)			Ekstrovert (E)		

Sansning (S)			Intuition (N)		

Tænkning (T)			Følelse (F)		

Vurderende (J)			Opfattende (P)		

Opsamling

Generelt ses for samtlige respondenter tydelige sammenhænge mellem de to tests sammenlignelige målepunkter og der ses meget få signifikante afvigelser. Der er identificeret en enkelt markant afvigelse hos respondent 3. I MPA testens personlighedstype "Følelseskontreol/Emotional stability" har respondent 3 scoret svarende til en "midteplacering", hvor respondenterne i MBTI testen i personlighedstypen "Tænkning" har scoret svarende til den "yderste placering". Der udover findes kun mindre afvigelser.

Afslutningsvis viser analysen en relativ stor persontype ensartethed hos respondenterne, hvor fem ud af seks respondenter er placeret i MBTI persontyperne "Ekstrovert", "Opfattende" og "Intuition"

Hvilke sammenhænge findes mellem ledernes menneskesyn og ledelsesstile - herunder sammenhængene til ledernes personlighed.

Respondenternes (ledernes) personlighed sammenholdes sidst i afsnittet, hvor sammenhængene mellem menneskesyn/ledelsesstile og personlighed ligeledes opsamles og illustreres.

Respondent 1	Data	Dokumentation
Menneskesyn	- Data viser en samlet score for respondenterne på 4,0 - Data viser, at respondentens egen score er marginalt højere (4,2) end både respondents leders score (3,9) og respondentens medarbejders score (3,8)	Bilag 4A
Ledelsesstil	- Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: - S1 = 2,9 - S2 = 3,6 - S3 = 3,8 - S4 = 3,7 - Data viser ingen signifikante forskelle mellem respondents egen score og respondentens leders/medarbejders score.	Bilag 5A

Opsamling – Respondent 1

Data viser respondent 1 med et relativt markant Y-menneskesyn og en ledelsesstil med en klar overvægt på ledelsesstile S2, S3 og S4.

Respondent 2	Data	Dokumentation
Menneskesyn	- Data viser en samlet score for respondenten på 4,4 - Data viser, at respondentens egen score er højere (4,8) end både respondents leders score (4,0) og respondentens medarbejders score (4,4)	Bilag 4B
Ledelsesstil	- Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: - S1 = 3,6 - S2 = 3,9 - S3 = 3,9 - S4 = 4,3 - Data viser en tendens til, at respondenten score sig selv en anelse højere på samtlige ledelsesstile, end både respondentens leder og medarbejdere.	Bilag 5B

Opsamling – Respondent 2

Data viser respondent 2 med et markant Y-menneskesyn og en ledelsesstil med overvægt på ledelsesstile S2, S3 og S4. S4 ledelsesstilen er den mest markante, men dog bemærkes også en relativt høj score på S1 ledelsesstilen.

Respondent 3	Data	Dokumentation
Menneskesyn	- Data viser en samlet score for respondenten på 4,7 - Data viser, at respondentens egen score er højere (5,0) end både respondents leders score (4,4) og respondentens medarbejders score (4,7)	Bilag 4C
Ledelsesstil	- Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: - S1 = 2,9	Bilag 5C

	○ S2 = 4,2 ○ S3 = 4,5 ○ S4 = 4,6 • Data viser ingen signifikante forskelle mellem respondentens egen score og respondentens leders og medarbejders score.	
--	--	--

Opsamling – Respondent 3

Data viser respondent 3 med et markant Y-menneskesyn og en ledelsesstil med en tydelig overvægt på ledelsesstile S2, S3 og S4. S3 og S4 ledelsesstile er de mest markante.

Respondent 4	Data	Dokumentation
Menneskesyn	• Data viser en samlet score for respondenterne på 3,9 • Data viser, at respondentens egen score (3,6) og respondentens leders score (3,8) er lavere end respondentens medarbejders score (4,2).	Bilag 4D
Ledelsesstil	• Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: ○ S1 = 3,7 ○ S2 = 3,9 ○ S3 = 3,8 ○ S4 = 4,3 • Data viser ingen signifikante forskelle mellem respondentens egen score og respondentens medarbejders score. Der ses dog en tendens til, at respondents leder score respondenterne marginalt lavere end respondenterne selv, på spørgsmålene til S2 og S3 ledelse.	Bilag 5D

Opsamling – Respondent 4

Data viser respondent 4 med et relativt markant Y-menneskesyn og en ledelsesstil med en relativt ligelig fordeling mellem de fire ledelsesstile, dog med en overvægt på ledestilen S4.

Respondent 5	Data	Dokumentation
--------------	------	---------------

Menneskesyn	- Data viser en samlet score for respondenten på 3,3 - Data viser ingen signifikante forskelle mellem respondentens egen score (3,2) og respondents leders score (3,4) og respondentens medarbejders score (3,2)	Bilag 4E
Ledelsesstil	- Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: - S1 = 2,9 - S2 = 3,6 - S3 = 3,3 - S4 = 3,3 - Data viser en tendens til at respondentens medarbejdere score respondenten højere på S1 spørgsmålene og lavere på S4 spørgsmålene end respondenten selv.	Bilag 5E

Opsamling – Respondent 5

Data viser respondent 5 med en relativ ligelig fordeling mellem X- og Y-menneskesyn, dog med en marginal overvægt til Y-menneskesynet. Der ses også en relativt ligelig fordeling i score på ledelsesstile, dog med en lille undervægt i S1 ledelsesstilen.

Respondent 6	Data	Dokumentation
Menneskesyn	- Data viser en samlet score for respondenten på 4,1 - Data viser, at respondentens egen score er højere (4,4) end både respondents leders score (4,0) og respondentens medarbejders score (4,0)	Bilag 4F
Ledelsesstil	- Samlet score for hver af de 4 ledelsesstile: - S1 = 3,1 - S2 = 4,4 - S3 = 4,0 - S4 = 4,3	Bilag 5F

	Data viser ingen signifikante forskelle mellem respondentens egen score og respondentens leders og medarbejders score.	
--	--	--

Opsamling – Respondent 6

Data viser respondent 6 med et markant Y-menneskesyn og en ledelsesstil med en tydelig overvægt på ledelsesstile S2, S3 og S4.

Opsamling – Menneskesyn og ledelsesstile

Samlet set viser data en markant overvægt i Y-menneskesyn hos respondenterne og en tydelig overvægt i ledelsesstile S2, S3 og S4. S1 ses dog repræsenteret med en gennemsnitlig score – samlet set – på 3,2.

Sammenhænge mellem ledelsesstile og personlighed

Idet den tidligere analyse af personligheder ikke viste signifikante forskelle mellem de to personlighedstests (MPA og MBTI), er MBTI testen valgt som udgangspunkt for den videre analyse af sammenhængen mellem menneskesyn/ledelsesstile og personlighed.

Da analysen samtidig viser et signifikant Y-menneskesyn hos respondenterne samlet set, vil fokus i dataanalysen være rettet mod sammenhænge mellem ledelsesstile og personlighed.

Dokumentation	Introvert (I)	Ekstrovert (E)	Samlet score (6 respondenter)	Supplerende data
Bilag 7 Den gennemsnitlige score for henholdsvis ekstrovert og introvert – fordelt mellem de fire ledelsesstile	S1 = 2,9 S2 = 4,2 S3 = 4,5 S4 = 4,6	S1 = 3,3 S2 = 3,9 S3 = 3,8 S4 = 4,0	S1 = 3,2 S2 = 3,9 S3 = 3,9 S4 = 4,1	1 respondent med personlighedstypen introvert 5 respondenter med personlighedstypen ekstrovert

Opsamling – introvert - ekstrovert

Data viser at overvægten i ledelsesstile S2, S3 og S4 er gældende for både de ekstroverte og introverte personlighedstyper. Fordelingen mellem ledelsesstilen er mere markant for de introverte. Dog er datagrundlaget baseret på kun en introvert respondent og data er derfor forbundet med noget usikkerhed.

Dokumentation	Sansning (S)	Intuition (N)	Samlet score (6 respondenter)	Supplerende data
Bilag 7 Den gennemsnitlige score for henholdsvis	S1 = 3,1 S2 = 4,4 S3 = 4,0	S1 = 3,2 S2 = 3,8 S3 = 3,8	S1 = 3,2 S2 = 3,9 S3 = 3,9	1 respondent med personlighedstypen sansning

sansning og intuition – fordelt mellem de fire ledelsesstile	S4 = 4,3	S4 = 4,0	S4 = 4,1	5 respondenter med personlighdstypen Intuition
--	----------	----------	----------	--

Opsamling – Sansning - Intuition

Data viser, at overvægten i ledelsesstilene S2, S3 og S4 er gældende for både personlighdstypen sansning og personlighdstypen intuition. Fordelingen mellem ledelsesstilen er en anelse mere markant for personlighdstypen sansning, dog er datagrundlaget baseret på kun en respondent med personlighdstypen sansning og data er derfor forbundet med noget usikkerhed.

Dokumentation	Tænkning (T)	Følelse (F)	Samlet score (6 respondenter)	Supplerende data
Bilag 7 Den gennemsnitlige score for henholdsvis tænkning og følelse – fordelt mellem de fire ledelsesstile	S1 = 3,5 S2 = 3,8 S3 = 3,8 S4 = 4,2	S1 = 3,0 S2 = 4,2 S3 = 3,9 S4 = 4,1	S1 = 3,2 S2 = 3,9 S3 = 3,9 S4 = 4,1	3 respondenter med personlighdstypen tænkning 3 respondenter med personlighdstypen følelse

Opsamling – Tænkning - Følelse

Data viser at overvægten i ledelsesstilene S2, S3 og S4 er gældende for både personlighdstypen tænkning og personlighdstypen følelse.

Dokumentation	Vurderende (V)	Opfattende (P)	Samlet score (6 respondenter)	Supplerende data
Bilag 7 Den gennemsnitlige score for henholdsvis vurderende og opfattende – fordelt mellem de fire ledelsesstile	S1 = 2,9 S2 = 3,6 S3 = 3,8 S4 = 3,7	S1 = 3,2 S2 = 4,0 S3 = 3,9 S4 = 4,1	S1 = 3,2 S2 = 3,9 S3 = 3,9 S4 = 4,1	1 respondent med personlighdstypen vurderende 5 respondenter med personlighdstypen opfattende

Opsamling – Vurderende - Opfattende

Data viser, at overvægten i ledelsesstilene S2, S3 og S4 er gældende for både personlighdstypen vurderende og personlighdstypen opfattende. Fordelingen mellem ledelsesstilen er en anelse mere markant for personlighdstypen opfattende, dog er data grundlaget baseret på kun en respondent med personlighdstypen vurderende og data er derfor forbundet med noget usikkerhed.

Opsamling – Sammenhængen mellem ledelsesstile og personlighed

Samlet set viser data en overvægt i ledelsesstile S2, S3 og S4 gældende for samtlige personlighedstyper. De steder hvor der ses størst forskel er også de steder hvor data usikkerheden er størst, grundet det relativt lille antal respondenter.

Hvordan motiverer lederne deres medarbejdere – og er der sammenhæng til de motivationsfaktorer som de selv motiveres af?

Udgangspunktet for dataanalysen er Hertzbergs motivationsteori. I den senere diskussion og konklusson vil Daniel Pinks motivationsteori blive inddraget. Data vil blive analyseret for hver enkelt respondent. Opsamling og konklusioner vil afslutningsvis samle motivationsanalysen.

Respondent 1

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 46% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 54% - Data viser sammenhæng mellem svarende fra de forskellige respondenter: - Respondent 1: 46% - 54% - Respondent 1s leder: 46% - 54% - Respondent 1s medarbejdere: 47% - 53% - Data viser, at de tre højest scorende faktorer alle er ”motivationsfaktorer”: - Ansvar og medindflydelse - Arbejdsopgavernes indhold - Anerkendelse - Data viser, at de tre lavest scorende faktorer alle er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Forhold til kolleger - Tryghed (jobsikkerhed) - Data viser, at der samlet set er givet 4 topscorerbesvarelser (meget vigtig) – alle fire er givet på motivationsfaktorerne. - Data viser, at respondent 1s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 47% på hygiejne faktorerne og 53% på motivationsfaktorerne	Bilag 6A: Hvordan motiverer og motiveres respondent 1

Opsamling – Respondent 1

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en tydelig overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og en ligeså tydelig overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Respondent 2

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 47% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 53% - Data viser god sammenhæng mellem svarende fra de forskellige respondenter: - Respondent 2: 48% - 52% - Respondent 2s leder: 46% - 54% - Respondent 2s medarbejdere: 47% - 53% - Data viser, at de tre højest scorende faktorer alle er ”motivationsfaktorer”: - Ansvar og medindflydelse - Anerkendelse - Mulighed for forfremmelse - Data viser, at de tre lavest scorende faktorer alle er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Tryghed (jobsikkerhed) - Fysiske arbejdsforhold og Forhold til kolleger* * Motivationsfaktorerne ” Fysiske arbejdsforhold og Forhold til kolleger” scorer sammen pointantal som hygiejnefaktoren ”arbejdsopgavernes indhold”. - Data viser, at respondent 1s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 48% på hygiejne faktorerne og 52% på motivationsfaktorerne	Bilag 6B: Hvordan motiverer og motiveres respondent 2

Opsamling – Respondent 2

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en tydelig overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og en ligeså tydelig overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Respondent 3

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 47% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 53% - Data viser god sammenhæng mellem svarende fra de forskellige respondenter: - Respondent 3: 45% - 55% - Respondent 3s leder: 48% - 52% - Respondent 3s medarbejdere: 47% - 53% - Data viser, at to ud af de tre højest scorende faktorer alle er ”motivationsfaktorer”: - Ansvar og medindflydelse - Anerkendelse - Tryghed (jobsikkerhed) (Hygiejnefaktor) - Data viser, at to ud af de tre de tre lavest scorende faktorer er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Fysiske arbejdsforhold og Forhold til kolleger - Mulighed for forfremmelse (Motivationsfaktor) - Data viser, at respondent 3s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 48% på hygiejne faktorerne og 52% på motivationsfaktorerne	Bilag 6C: Hvordan motiverer og motiveres respondent 3

Opsamling – Respondent 3

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og også en overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Respondent 4

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 49% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 51% - Data viser god sammenhæng mellem svarende fra de forskellige respondenter: - Respondent 4: 47% - 53% - Respondent 4s leder: 47% - 53% - Respondent 4s medarbejdere: 47% - 53% - Data viser, at to ud af de tre højst scorende faktorer alle er ”motivationsfaktorer”: - Arbejdsomstændigheder - Ansvar og medindflydelse - Forhold til leder (Hygiejnefaktor) - Data viser, at to ud af de tre lavest scorende faktorer alle er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Fysiske arbejdsforhold - Arbejdsopgavernes indhold (Motivationsfaktor) - Data viser, at respondent 4s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 46% på hygiejne faktorerne og 54% på motivationsfaktorerne	Bilag 6D: Hvordan motiverer og motiveres respondent 4

Opsamling – Respondent 4

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en tydelig overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og en ligeså tydelig overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Respondent 5

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 49% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 51% - Data viser relativt store forskelle i svarene fra de forskellige respondenter: - Respondent 5: 49% - 51% - Respondent 5s leder: 52% - 48% - Respondent 5s medarbejdere: 49% - 51% - Data viser, at to ud af de tre højest scorende faktorer er ”hygiejnefaktorer”: - Tryghed (jobsikkerhed) (Hygiejnefaktor) - Anerkendelse - Forhold til leder (Hygiejnefaktor) - Data viser, at to ud af de tre lavest scorende faktorer er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Fysiske arbejdsforhold - Mulighed for forfremmelse (Motivationsfaktor) - Data viser, at respondent 5s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 47% på hygiejne faktorerne og 53% på motivationsfaktorerne	Bilag 6E: Hvordan motiverer og motiveres respondent 5

Opsamling – Respondent 5

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og ligeledes en overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Data viser, at lederen til respondent 5 har en overvægt i hygiejnefaktorerne, hvilket adskiller sig fra svarene fra respondent 5 samt svarene fra medarbejderne til respondent 5.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Respondent 6

Data	Dokumentation
- Data viser, at hygiejnefaktorerne har en samlet score svarende til 48% - Data viser, at motivationsfaktorerne har en samlet score svarende til 52% - Data viser god sammenhæng mellem svarende fra de forskellige respondenter: - Respondent 6: 49% - 51% - Respondent 6s leder: 49% - 51% - Respondent 6s medarbejdere: 47% - 53% - Data viser, at to ud af de tre højest scorende faktorer er ”motivationsfaktorer”: - Ansvar og medindflydelse - Forhold til leder (Hygiejnefaktor) - Anerkendelse - Data viser, at to ud af de tre lavest scorende faktorer alle er ”hygiejnefaktorer”: - Belønning gennem lønstigninger - Tryghed (Jobsikkerhed) - Mulighed for forfremmelse (Motivationsfaktor) - Data viser, at respondent 6s egne motivationsfaktorer fordeler sig med 47% på hygiejne faktorerne og 53% på motivationsfaktorerne	Bilag 6F: Hvordan motiverer og motiveres respondent 6

Opsamling – Respondent 6

Data viser samlet set en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Dog viser data en overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3” og ligeledes en overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”.

Der ses sammenhæng mellem hvordan respondenter (lederen) selv motiveres og motiverer sine medarbejdere.

Opsamling – Motivation

Samlet set ses en mindre, men dog generel overrepræsentation af motivationsfaktorerne i forhold til hygiejnefaktorerne. Der ses ligeledes en generel sammenhæng, med ganske få udsving, mellem lederens, lederens leder og lederens medarbejders svar og fordeling mellem hygiejne- og motivationsfaktorer. Samtidig ses sammenhæng i motivationsfaktorerne mellem hvordan lederen motiverer og hvordan lederen selv motiveres.

Den samlede top- og lav-score fordeling er illustreret i nedenstående tabel og viser en tydelig fordeling af motivationsfaktorer i top 3 og hygiejnefaktorer i lav 3.

Tabel 8: Top- og lav score fordeling – samlet set jvf. svarene under hver enkelt respondent.

Topscore			Lavscore	
Faktor	Antal		Faktor	Antal
Ansvar og medindflydelse (Motivationsfaktor)	5		Løn (Hygiejnefaktor)	6
Anerkendelse (Motivationsfaktor)	5		Forhold til kolleger (Hygiejnefaktor)	3
Forhold til leder (Hygiejnefaktor)	3		Tryghed (Jobsikkerhed (Hygiejnefaktor)	3
Tryghed (Jobsikkerhed) (Hygiejnefaktor)	2		Fysiske arbejdsforhold (Hygiejnefaktor)	3
Arbejdsomstændigheder (Motivationsfaktor)	1		Mulighed for fremme (Motivationsfaktor)	3

Mulighed for forfremmelse (Motivationsfaktor)	1		Arbejdsopgavernes indhold (Motivationsfaktor)	1
---	---	--	---	---

Hvilke sammenhænge er der mellem ledernes personlighed og ledernes tilgang til motivation?

I analysen af sammenhængene mellem ledernes personlighed og ledernes tilgang til motivation, tages der udgangspunkt i resultaterne af MBTI testene og opgørelsen af top/lav motivationsfaktorerne. Grundet det relativt lille antal respondenter og den relativt store ensartethed i både personligheder og motivationstilgang, er analysen koncentreret om at finde generelle sammenhænge og mønstre. Disse er søgt tydeliggjort og illustreret i nedenstående tabeller og er opdelt i de fire dimensioner jvf. teorien omkring MBTI. Scoren er opgjort på baggrund af den samlede score for hver personlighedsdimension og er opgjort som en top 1-3 og en lav 1-3.

Personlighedsdimensionen Introvert - Ekstrovert

Tabel 9: Viser motivations top- og lav score for MBTI dimensionen Introvert – Ekstrovert Dokumenteret i bilag 8A.

Motivationsfaktor	Introvert 1 resp.	Ekstrovert 5 resp.	Opsamling
Forhold til leder	3 - Top		Forhold til leder er prioriteret som 3. højeste hos personlighedstypen Introvert, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Ekstrovert.
Forhold til kolleger			
Løn	1 - Lav	1 – Lav	Sammenhæng
Tryghed (Jobsikkerhed)		2 – Lav	Tryghed (Jobsikkerhed) er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Ekstrovert, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Introvert
Fysiske arbejdsforhold	2 - Lav	3 – Lav	Sammenhæng
Arbejdsopgavernes indhold			

Arbejdsmæssige udfordringer			
Anerkendelse	2 – Top	2 – Top	Sammenhæng
Ansvar og medindflydelse	1 – Top	1 – Top	Sammenhæng
Mulighed for forfremmelse	3 - Lav	3 - Top	Mulighed for forfremmelse er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Introvert, men 3. højeste hos personlighedstypen Introvert.

Personlighedsdimensionen Sansning - Intuition

Tabel 10: Viser motivations top- og lav score for MBTI dimensionen Sansning - Intuition (Dokumenteret i bilag 8B)

Motivationsfaktor	Sansning 1 resp.	Intuition 5 resp.	Opsamling
Forhold til leder	2 - Top		Forhold til leder er prioriteret som 2. højeste hos personlighedstypen Sansning, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Intuition
Forhold til kolleger		3 – Lav	Forhold til kolleger er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Intuition, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Sansning
Løn	1 - Lav	1 – Lav	Sammenhæng
Tryghed (Jobsikkerhed)	2 – Lav		Tryghed (Jobsikkerhed) er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Sansning, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Intuition
Fysiske arbejdsforhold		2 – Lav	Fysiske arbejdsforhold er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Intuition, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Sansning
Arbejdsopgavernes indhold		3 - Top	Arbejdsopgavernes indhold er prioriteret som 3. højeste hos personlighedstypen Intuition, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Sansning

Arbejdsomæssige udfordringer			
Anerkendelse	3 – Top	2 – Top	Sammenhæng
Ansvar og medindflydelse	1 – Top	1 – Top	Sammenhæng
Mulighed for forfremmelse	3 - Lav		Mulighed for forfremmelse er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Sansning, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Intuition

Personlighedsdimensionen Tænkning - Følelse

Tabel 11: Viser motivations top- og lav score for MBTI dimensionen Tænkning - Følelse (Dokumenteret i bilag 8C).

Motivationsfaktor	Tænkning 3 resp.	Følelse 3 resp.	Opsamling
Forhold til leder			
Forhold til kolleger	Lav - 2	3 – Top	Forhold til kolleger er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Tænkning, men er 3. højeste hos personlighedstypen Følelse
Løn	1 - Lav	1 – Lav	Sammenhæng
Tryghed (Jobsikkerhed)			
Fysiske arbejdsforhold		2 – Lav	Fysiske arbejdsforhold er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Følelse, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Tænkning
Arbejdsopgavernes indhold		3 - Lav	Arbejdsopgavernes indhold er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen følelse, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Tænkning
Arbejdsomæssige udfordringer	3 – Top		Arbejdsomæssige udfordringer er prioriteret som 3. højeste hos personlighedstypen Tænkning, men er

			ikke repræsenteret hos personlighedstypen Følelse
Anerkendelse	1 – Top	2 – Top	Sammenhæng
Ansvar og medindflydelse	2 – Top	1 – Top	Sammenhæng
Mulighed for forfremmelse	3 - Lav		Mulighed for forfremmelse er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Tænkning, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Følelse

Personlighedsdimensionen Vurderende - Opfattende

Tabel 12: Viser motivations top- og lav score for MBTI dimensionen Vurderende - Opfattende (Dokumenteret i bilag 8D).

Motivations-faktor	Vurderende 3 resp.	Opfattende 3 resp.	Opsamling
Forhold til leder		3 - Top	Forhold til leder er prioriteret som 3. højeste hos personlighedstypen Opfattende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Vurderende
Forhold til kolleger	Lav - 2		Forhold til kolleger er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Vurderende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Opfattende
Løn	1 - Lav	1 – Lav	Sammenhæng
Tryghed (Jobsikkerhed)	3 - Lav		Tryghed (Jobsikkerhed) er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Vurderende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Opfattende
Fysiske arbejdsforhold		2 – Lav	Fysiske arbejdsforhold er prioriteret som 2. laveste hos personlighedstypen Opfattende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Vurderende
Arbejdsopgaver nes indhold			

Arbejdsomæssige udfordringer	2 – Top		Arbejdsomæssige udfordringer er prioriteret som 2. højeste hos personlighedstypen Vurderende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Opfattende
Anerkendelse	3 – Top	2 – Top	Sammenhæng
Ansvar og medindflydelse	1 – Top	1 – Top	Sammenhæng
Mulighed for fremmelse		3 - Lav	Mulighed for fremmelse er prioriteret som 3. laveste hos personlighedstypen Opfattende, men er ikke repræsenteret hos personlighedstypen Vurderende

Diskussion

Kan der identificeres sammenhæng i personligheden hos den enkelte leder – målt på to forskellige personlighedstests?

I dataanalysen ses tydelige sammenhænge mellem de to tests sammenlignelige målepunkter og der ses ingen signifikante afvigelser. Dette resultat understøtter teorien som fremfører, at personlighed kan måles og er karakteriseret ved relativt stabile karaktertræk, som ikke (i voksen livet) ændrer sig væsentligt over tid. Den benyttede MPA test er udarbejdet i forbindelse med respondenternes ansættelse i Alka og har en alder for de seks respondenter på mellem et og tolv år. MBTI testene er udarbejdet i forbindelse med empiriindsamlingen til denne opgave. Den store aldersforskel mellem de to tests, ses ikke at have væsentlig påvirkning på respondenternes personlighedstyper. Dog kan de forskelle der trods alt findes være et udtryk for en mindre ændring i personligheden hos respondenterne over tid.

De forskellige persontype/-træk definitioner gør ligeledes, at de enkelte personlighedstræk i de to test ikke er direkte sammenlignelige, hvilket også kan have haft indflydelse på de forskelle, der observeres i dataanalysen.

Afslutningsvis bemærkes den relativt store overordnede ensartethed i personlighedstyperne hos respondenterne. Set ud fra en generel ledelsesmæssig betragtning og i en organisation med en relativt tydelig performancekultur, er det ikke umiddelbart overraskende, at personlighedstyperne "Ekstroversion", "Intuition" og "Opfattende" er overrepræsenteret.

Hvilke sammenhænge findes mellem ledernes menneskesyn og ledelsesstile - herunder sammenhænge til ledernes personlighed.

Hvor menneskesynet er koblet på den enkelte persons grundholdninger og personlighed, er ledelsesstilen mere et udtryk for en faglig disciplin, som handler om lederens evne/kompetence til at tilpasse sin ledelsesstil/ledelsesadfærd overfor den, som skal ledes. Ud fra en teoretisk betragtning ses en tydelig sammenhæng mellem McGregors X-menneskesyn og S1/S2 ledelsesstilen i Hersey og Blanchards situationsbestemt ledelse. Desuden ses der en tydelig sammenhæng mellem McGregors Y-menneskesyn og S3/S4 ledelsesstilen i Hersey og Blanchards situationsbestemt ledelse.

Teoretisk set er det derfor interessant at undersøge om respondentens grundholdninger (X/Y-menneskesyn) påvirker respondentens ledelsesstil og om man derved kan definere en foretrukken ledelsesstil hos den enkelte respondent – på baggrund af menneskesyn og personlighed.

Samlet set viser analysen en markant overvægt i Y-menneskesyn hos respondenterne, hvor kun respondent 5 ses med en relativt ligelig fordeling mellem menneskesyn X og Y. Der ses en tydelig overvægt i ledelsesstilene S2, S3 og S4. Der kan dog ikke defineres en entydig præference for enkelte ledelsesstile, og det bemærkes samtidig, at S1 ledelsesstilen også er repræsenteret i mindre omfang hos samtlige respondenter.

Det kan derved ikke påvises, at den enkelte respondents menneskesyn påvirker ledelsesstilen. Antagelsen er derfor, at det er mere sandsynligt at ledelsesstilen er styret af respondentens faglige ledelseskompetencer og analysen viser med tydelighed, at respondenterne formår at bevæge sig indenfor samtlige ledelsesstile.

Det skal i sammenhæng med analysen bemærkes, at samtlige respondenter er ledere i afdelinger med relativt høj faglighed og med medarbejder med en gennemsnitlig høj anciennitet. Dette faktum kan og bør have indflydelse på valg af ledelsesstile – som også bekræftes i analysen. Den markante overvægt i Y-menneskesynet hos respondenterne kan ligeledes være påvirket af virksomhedens kultur og værdigrundlag. Alka er en moderne virksomhed hvor ansvar og medindflydelse har høj prioritet og hvor værdier som tillid og gejst er indskrevet i værdigrundlaget.

På den baggrund ses en tydelig og forventelig sammenhæng mellem respondenternes menneskesyn og Alkas generelle værdigrundlag.

Sammenhængen til ledernes personlighed

Da dataanalysen samlet set viser et signifikant Y-menneskesyn hos respondenterne er antagelsen, at der ikke kan identificeres sammenhæng mellem respondenternes menneskesyn og personlighed. Der er dog to betragtninger som er relevante at medtage.

1. Den relativt store lighed i personligheden hos respondenterne kunne argumentere for at der rent faktisk var sammenhæng.
2. De relativt få respondenter specielt omkring persontyperne ”Introvert”, ”Vurderende” og ”Sansning” gør antagelser og konklusioner usikre.

Samlet set er konklusionen dog, at de forskelle som findes i ledernes personligheder, ikke ses afspejlet i menneskesynet.

Hvordan motiverer lederne deres medarbejdere – og er der sammenhæng til de motivationsfaktorer, som de selv motiveres af?

Set ud fra en teoretisk betragtning er der en markant sammenhæng mellem McGregors teori om menneskesyn og Hertzbergs/Pinks motivationsteorier. Specielt de indre motivationsfaktorer som ansvar og medindflydelse, anerkendelse og arbejdsmæssige udfordringer er i tæt forbindelse med McGregors Y-menneskesyn.

Idet Y-menneskesynet hos respondenterne er så markant som det er, vil det på den baggrund og set ud fra en teoretisk betragtning være sandsynligt, at også de indre motivationsfaktorer er de dominerende i dataanalysen.

Samlet set viser dataanalysen en relativ lille forskel i den samlede score mellem motivations- og hygiejnefaktorerne. Det antages, at spørgerammen og formen, hvor lederen, lederens leder og lederens medarbejdere bliver bedt om at vurdere i ”hvor høj grad” de enkelte motivationsfaktorer benyttes, har påvirket den del af undersøgelsen. En tilgang hvor samtlige respondenterne i stedet eksempelvis var blevet bedt om at prioritere, hvilke motivationsfaktorer som blev benyttet hyppigst, ville sandsynligvis have skabt et større skel mellem hygiejne- og motivationsfaktorerne – i motivationsfaktorerens favør.

Dataanalysen viser dog samtidig en markant overrepræsentation af motivationsfaktorer på ”top 3”, hvor specielt faktorerne ”Ansvar og medindflydelse” samt ”Anerkendelse” er markant repræsenteret, og en ligeså markant overrepræsentation af hygiejnefaktorerne på ”lav 3”, hvor specielt ”Løn” er højt repræsenteret. Det skal dog her bemærkes, at den ledelsesmæssige

begrænsede mulighed for at lønregulerer medarbejderne, meget vel kan have påvirket respondenternes svar herpå.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at lederne – i lighed med analysen på ledelsesstile – evner, at motivere gennem samtlige motivationsfaktorer. Analysen viser dog en relativt markant overvægt i motivering gennem de indre motivationsfaktorer.

Der ses i den forbindelse fin sammenhæng til Pinks teori om at skabe motivation gennem ansvar, mestring og formål. Ligeledes understøtter analysen tesen om, at et Y-menneskesyn/ledelsessyn er tæt relateret til en ledelsesstil, som understøtter de indre motivationsfaktorer – herunder Pinks motivationsfaktorer.

Der ses generelt en tydelig sammenhæng mellem lederens, lederens medarbejdere og lederens leders motivations oplevelse/tilgang, hvilket blot understøtter ovenstående antagelser.

Hvilke sammenhænge er der mellem ledernes personlighed og ledernes tilgang til motivation

Ud fra en teoretisk betragtning er antagelsen, at der findes kausale sammenhænge mellem personlighed og motivation. En personlighed som eksempelvis foretrækker at træffe beslutninger ud fra, hvad de mener er rimelige og logiske (Tænkning) må antages, at motiveres mindre af ”forholdet til kolleger” end personligheder, som foretrækker at træffe beslutninger på baggrund af empati og ud fra en harmonibetragtning (Følelse).

Analysens validitet er påvirket af de relativt få respondenter og den relativt store ensartethed i personligheden hos respondenter. På den baggrund er dataanalysens antagelser udtrykt i tendenser og retninger mere end i påstande og sandheder.

Personlighedsdimensionen – Introvert – Ekstrovert

Mest markant i analysen fremstår, at de ekstroverte personligheder motiveres af ”Mulighed for forfremmelse” (top 3), hvorimod de introverte personligheder har scoret denne motivationsfaktor, som en af de laveste (lav 3).

I et klassisk medarbejderudviklingsforløb handler ”Mulighed for forfremmelse” ofte om en bevægelse fra medarbejder til leder. Ledelse er samtidig en disciplin, hvor samværet/interaktionen med andre mennesker spiller en væsentlig rolle.

Derfor er det ikke overraskende, at ledergruppen (respondenterne) er væsentligt overrepræsenteret af ekstroverte personligheder samt ”Mulighed for forfremmelse” er en vigtig motivationsfaktor for de ekstroverte personligheder.

Dataanalysen viser derudover, at både ”Anerkendelse” og ”Ansvar og medindflydelse” er væsentlige motivationsfaktorer for både introverte og ekstroverte personligheder samt ”løn” er den laveste scorende motivationsfaktor for begge personlighedstyper.

Personlighedsdimensionen – Sansning – Intuition

Dataanalysen viser relativt store forskelle i hvilke motivationsfaktorer som er scoret højt og lavt hos personlighedstyperne i denne dimension.

”Tryghed” og ”Mulighed for forfremmelse” scorer lavt hos personlighedstypen ”Sansning”, hvorimod ”Forhold til kolleger” og ”Fysiske arbejdsforhold” scorer lavt hos personlighedstypen ”Intuition”.

Det er dog umiddelbart vanskeligt at finde kausale sammenhænge mellem personlighedstyperne ”Sansning” og ”Intuition” og forskellen i scoren af de forskellige motivationsfaktorer. Dataanalysen viser også i denne dimension, at både ”Anerkendelse” og ”Ansvar og medindflydelse” er væsentlige motivationsfaktorer samt ”løn” er den laveste scorende motivationsfaktor for begge personlighedstyper.

Personlighedsdimensionen – Tænkning – Følelse

Mest markant i analysen fremstår, at persontypen ”Følelse” motiveres af ”Forhold til kolleger” (top 3), hvorimod persontypen ”Tænkning” har scoret denne motivationsfaktor, som en af de laveste (lav 2).

Væsentligt for persontypen ”Følelse” er empati og harmoni, hvorfor sammenhængen til motivationsfaktoren ”Forhold til kollega” er logisk. Omvendt er persontypen ”Tænkning” mere orienteret mod, hvad de mener er rimeligt og logisk”, hvorfor der også her ses fornuftig sammenhæng i den lave score på motivationsfaktoren ”Forhold til kolleger”.

Som ved de ovenstående dimensioner viser dataanalysen også i denne dimension, at både ”Anerkendelse” og ”Ansvar og medindflydelse” er væsentlige motivationsfaktorer samt ”løn” er den laveste scorende motivationsfaktor for begge personlighedstyper.

Personlighedsdimensionen – Vurderende – opfattende

Dataanalysen viser her mest interessant, at persontypen ”Vurderende” scorer højt på motivationsfaktoren ”Arbejdsomæssige udfordringer”, hvorfor der her kan argumenteres for en sammenhæng til personer, som er fokuseret på mål og resultater (Vurderende). Omvendt viser

analysen, at persontypen ”Opfattende” scorer lavt på motivationsfaktoren ”Mulighed for fremmelse”, hvilket kunne begrundes i den større fokus på værdi, fremfor resultater og mål for denne persontype.

Også i denne dimension viser dataanalysen, at både ”Anerkendelse” og ”Ansvar og medindflydelse” er væsentlige motivationsfaktorer samt ”løn” er den laveste scorende motivationsfaktor for begge personlighedstyper.

Validitet og reliabilitet

I nedenstående tabel redegøres og opsummeres analysens gyldighed og pålidelighed i hovedtræk.

Tabel 13: En redegørelse af analysens gyldighed og pålidelighed.

Elementer	Validitet	Reliabilitet
Personlig-hed	Dataanalysen er udarbejdet på baggrund af personlighedstest for i alt 6 respondenter (to forskellige test på hver) Det relativt lille antal tests giver sig udslag i analysens validitet og observationer og antagelse er derfor truffet på baggrund af meget få respondenter personlighed. MBTI testene er alle udarbejdet i forbindelse med denne opgave, hvorimod MPA testene har et aldersspænd på mellem 1-12 år. Set ud fra et realisme perspektiv ændre personlighed sig ikke i voksenlivet. Forskellene i alderen på testene er derfor uden indflydelse på resultaterne.	Både MBTI og MPA testmetoden er veldokumenteret og tilpasset danske normer og forhold.
Menneskesyn/ ledelsesstile	Analysen af ledernes menneskesyn og ledelsesstile er foretaget på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse hvor respondenterne er: - Lederen - Lederens leder - Lederens medarbejdere (5 medarbejder for hver leder)	Analysens reliabilitet er påvirket af et relativt lille antal spørgsmål, til brug for definering af lederens menneskesyn/ledelsesstile – 5 spørgsmål i alt til afdækning af menneskesyn og 5 spørgsmål i alt til afdækning af hvert enkelt ledelsesniveau (S1-S4). Alle spørgsmål omkring menneskesyn var udformet således, at en høj score (i hvor høj grad), pegede mod et Y-menneskesyn og alle spørgsmålene

	Analysens validitet understøttes af en relativ høj sammenhæng i svarene for respondenterne samlet set.	omkring ledelsesstile var udformet således, at en høj score (i hvor høj grad) pegede mod en præference for netop adspurgte ledelsesstil Analysen omkring menneskesyn/ledelsesstile kunne have opnået en større reliabilitet, såfremt der var udformet flere spørgsmål – og spørgsmål med forskellige ”fortegn” Spørgsmål og spørgeramme blev – inden udsendelsen - testet på 1 en leder og i alt 3 udvalgte medarbejdere.
Motivation	I spørgeskemaundersøgelsen vurderer respondenterne i hvor høj grad de motiverer/motiveres af forskellige motivationsfaktorer (spørgsmål). En tilgang hvor respondenterne i stedet (eller som supplement), skulle prioritere mellem de forskellige faktorer, kunne have tydeliggjort forskellen i vigtigheden – og derigennem ville forskellene mellem de forskellige motivationsfaktorer kunne have være mere markante. Motivationsspørgsmålet om ”Løn” (og den helt gennemgående meget lave score), kan sandsynligt være påvirket af de ydre omstændigheder (lederne har få midler til at lønregulerer medarbejderne, og derved kun begrænset muligheder for at benytte ”løn stigninger” som en motivationsfaktor.	Alle spørgsmål omkring motivation var udformet således, at en høj score (i hvor høj grad), pegede mod en præference for netop adspurgte motivationsfaktor. Analysen omkring motivation kunne have opnået en større reliabilitet, såfremt der var udformet flere spørgsmål – og spørgsmål med forskellige ”fortegn” Spørgsmål og spørgeramme blev – inden udsendelsen - testet på 1 en leder og i alt 3 udvalgte medarbejdere. De usikkerheder som fremkom i selve analysen. Blev ikke identificeret i ”testen”.

Konklusion

I et realisme perspektiv kan personlighed måles og den enkelte respondents persontræk/personstype kan defineres på baggrund af målingen. Analysen har vist signifikante sammenhænge i persontrækkene hos respondenterne målt på henholdsvis MBTI- og MPA testene og forskellene i

testene – herunder forskellene i alderen på de to tests - ses ikke at have væsentlig indflydelse på testresultaterne.

Respondenternes ledelsesmæssige grundholdninger er i opgaven defineret ud fra McGregors X/Y-menneskesyn og respondenternes ledelsestilgang er defineret i Hersey og Blanchards situationsbestemte ledelse (De fire ledelsesstile). Det har ikke været muligt at identificere valide kausale sammenhænge mellem respondenternes personlighed og menneskesyn/ledelsesstile. På trods af en relativ stor ensartethed i både personlighed og menneskesyn/ledelsesstile hos respondenterne har forskellene i personlighedstyperne ikke kunne aflæses i respondenternes menneskesyn/ledelsesstile.

Analysen har vist en markant overrepræsentation af Y-menneskesynet hos respondenterne, men det har ikke været muligt at identificere kausale sammenhænge mellem menneskesyn og ledelsesstile hos respondenterne. Dette er begrundet i, at de fire ledelsesstile er repræsenteret hos samtlige respondenter – med en overrepræsentation og en relativt ligelig fordeling mellem ledelsesstilene S2, S3, og S4.

Ud fra en teoretisk betragtning er der en kausal sammenhæng mellem menneskesyn og motivation. Denne betragtning er understøttet i analysen, som har vist og dokumenteret en samlet overrepræsentation af de indre motivationsfaktorerne – og en markant overrepræsentation af motivationsfaktorerne anerkendelse, ansvar og medindflydelse. Dette i en respondentgruppe med en markant overrepræsentation af Y-menneskesynet.

Analysen har samtidig vist en tydelig sammenhæng mellem hvilke motivationsfaktorer respondenterne (lederne) selv foretrækker at benytte overfor deres medarbejdere og hvilke motivationsfaktorer de selv motiveres af. Sammenhængene i mellem personlighed og motivation er dokumenteret med udgangspunkt i MBTI testens fire dimensioner og analysen har dokumenteret sammenhænge mellem personlighed og motivation.

De mest markante sammenhænge som er identificeret i analysen, er:

- Ekstroverte persontyper motiveres af ”Muligheden for forfremmelse” – modsat de introverte personlighedstyper.
- Persontyper med præference for sansning motiveres kun i mindre grad af ”Tryghed (jobsikkerhed)” og ”Mulighed for forfremmelse”.

- Persontyper med præference for intuition motiveres kun i mindre grad af "Forholdet til kolleger" og de "Fysiske arbejdsforhold".
- Persontyper med præference for følelse motiveres af "Forholdet til kolleger" – modsat persontyper med præferencer for tænkning.
- De vurderende persontyper motiveres af "Arbejdsomstændigheder".

De, i analysen vurderede og dokumenterede sammenhænge (og mangel på samme), er foretaget på baggrund af relativt få respondenter, hvorfor konklusionerne her mere skal betragtes som tendenser og retninger.

Perspektivering

Opgaven tager sit udgangspunkt i et realisme perspektiv og opgaven har til formål at finde kausale sammenhænge mellem personlighed, menneskesyn/ledelsesstile og motivation.

Specielt i forhold til personligheds- og menneskesyn/ledelsesstil elementerne, ville det være relevant at inddrage et større antal respondenter (ledere) – med forskellige artede ledelsesopgaver og ansvar. Dette ville kunne give konklusionerne større sikkerhed og sandsynligvis også vise tydeligere sammenhænge mellem elementerne.

I opgaven fremstår respondenterne (lederne) nærmest som en samlet arketype, hvor Y-menneskesynet er det alt dominerende.

Et væsentlig større antal respondenter (ledere) ville kunne have vist et mere alsidigt billede – eller ville kunne have påvist leder-arketypens ensartethed med større sikkerhed.

Her kunne det også være interessant at inddrage elementerne anciennitet, alder og køn, og deres indflydelse på menneskesyn, ledelsesstile og motivation.

I et konstruktivistisk perspektiv kunne det have været interessant at anskue sammenhængene mellem personlighed, menneskesyn/ledelsesstile og motivation i en mere kontekst bestemt sammenhæng – herunder at inddrage elementer som eksempelvis kultur, magt, kompetencer og adfærd – og deres påvirkning af de forskellige elementer.

Derudover vil det være relevant at perspektiverer de analyserede sammenhænge, til hvordan disse kan anvendes i praksis.

Litteraturliste/kilder

Bøger

- Per Damer m.fl.: *Paradigmer i praksis* 1. udg. 6 oplag – 20110
- Knud Sinding, m.fl.: *Organisational Behavior*. 5. udg,
- Kaj Hansen, m.fl.: *Organisation*. 2.udg. 2. oplag – 2007
- Preben Bertelsen: *Personlighed psykologi*. 2. udg. 2. oplag – 2015
- Kirsten Marie Bovbjerg: *Test og tabu – Personlighedsanalyser i erhvervslivet og den moderne forestillingsverden* – 1995
- Henrik Holt Larsen: *HRM i praksis*. 1. udg. – 2014
- Helle Hein: *Motivation*. 1. udg. 2. oplag – 2009
- Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal: *Organisationsteori*. 6.udg. 1. oplag – 2014
- Steen Hildebrandt, m.fl.: *Ledelse – hele historien*. 1. udg. 1. oplag – 2015
- Myers-Briggs – Myers-Briggs personlighedstyper. 1. udg. - 2013

Artikler

- Theory E and O of change, af Michael Beer og Nitin Nohria
- The Dynamics of Organisational Culture, Mary Jo Hatch
- Culture in organisations, L. Martin

Andet

- MPA documentation manual