

”Implementering af forandringsprojekter i organisationer”



Handelshøjskolen, Aarhus Universitet
2009

Indholdsfortegnelse

1.1 Indledning.....	3
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Afgrænsning.....	3
1.4 Metode.....	3
2.1 Hvorfor forandringer(ledelse)?.....	4
2.1 Kotter.....	4
2.2 Etablering af en oplevelse af nødvendighed.....	5
2.3 Oprettelse af en styrende koalition.....	6
2.4 Udvikling af en vision og strategi.....	6
2.5 Kommunikation af forandringsvisionen.....	7
2.6 Styrkelse af medarbejdernes kompetencer.....	7
2.7 Generering af kortsigtede gevinster.....	8
2.8 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.....	8
2.9 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen.....	8
2.10 Kritik af Kotter.....	9
2.11 Opsummering.....	10
3.1 Motivation.....	10
3.2 Maslows behovspyramide.....	11
3.3 Alderfers ERG teori.....	12
3.4 Herzbergs tofaktor teori.....	13
3.5 Kognitive procesteorier.....	13
3.6 Retfærdighedsteorien.....	14
3.7 Forventningsteorien.....	14
3.8 Målsætningsteorien.....	15
3.9 Opsummering.....	15
4.1 Kultur- værdier.....	16
4.2 Artefakter.....	16
4.3 Skueværdier.....	17
4.4 De grundlæggende antagelser.....	17
4.5 Opsummering.....	18
5.0 Fase model eller ej?.....	18
6.1 Konklusion.....	19
7.1 Perspektivering.....	19
8.1 Kildekritik.....	20
8.2 Kilder.....	20

1.1 Indledning.

Vi befinder os i en verden under konstant forandring. Det måde vi normalt plejer at drive forretning på, bliver der hele tiden sat spørgsmålstejn ved. Nye aktører kommer til, afstandene bliver mindre. Nye teknologier gør, at vores arbejdssituation og produktion ændres. Den måde vi strukturerer vores arbejdsliv og færdigen på bliver udfordret. Dette betyder, at vi bliver presset på konkurrenceevnen, og således må forandre de måder, vi plejer at gøre tingene på. Nye behov opstår, og gamle forgår, det resulterer i, at det vi kunne leve af at producere i går, kan vi ikke leve af i morgen. Vi bliver nødt til at være nytænkende og innovative for at overleve. Menneskene i vores organisationer stiller større krav til ledelse, til orden, og de vil udfordres og behandles med respekt.

Det handler meget om, at få folk til yde deres bedste under til tider meget svære vilkår. Men hvordan kan vi styre vores medarbejdere igennem en forandringsproces? Hvad skal vi som ledere være opmærksomme på? Hvilken modstand kan vi forvente at møde under processen? Og hvilke behov og ønsker har medarbejderne?

Jeg vil i denne opgave forsøge at komme med nogle af svarene, og udfylde de huller som kan opstå gennem forandringen. Da organisationer og deres medarbejdere ikke er ens, vil fremgangsmåderne også være forskellige, og fokus vil overordnet være på de begreber der hører ind under emnet.

1.2 Problemformulering.

Med udgangspunkt i John Kotters 8 trins model belyses håndtering af forandringsprojekter i organisationer. Der udpeges følsomme områder og gives gode råd til gennemførelse af forandringsprojekter. Dette gøres ved at beskrive de 8 trin, og via dette finde de områder der kræver mere opmærksomhed.

1.3 Afgrænsning.

Da der er stor forskel på forandringsprojekter, virksomheder og organisationer, kan det være svært at give /lave en model/teori som passer på alle de forskellige former af forandringer. Jeg vil fokusere på en af de mest anerkendte forskere på området, John Kotter, som har udformet 8 trin/råd til, hvordan man kan styre gennem en forandringsproces

Jeg starter med en gennemgang af Kotters 8 trin. Jeg vil supplere hans teori, hvor jeg finder det nødvendigt.

1.4 Metode.

Opgaven baseres på litteratur studier. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i en meget beskrivende gennemgang af de forskellige teorier.

Da forandringer er et meget stort og bredt beskrevet område, vil jeg i denne rapport belyse emnet ud fra de teorier, som John Kotter fremlægger.

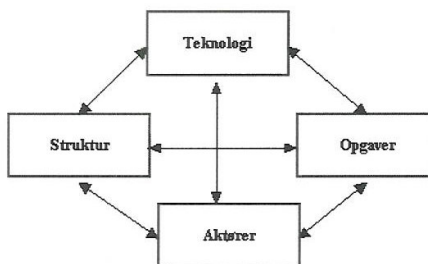
Synsvinklen er teoretisk og generel, og der tages ikke udgangspunkt i nogen konkret virksomhed eller organisation.

På de områder hvor jeg vurderer, at Kotters teori ikke er dækkende, har jeg prøvet at finde hjælp hos andre teoretikere.

2.1 Hvorfor forandringer(ledelse)?

Den følgende model, der er udviklet af Leavitt, arbejder med fire elementer: Teknologi, struktur, aktører, og opgaver. Leavitts systemmodel er et vigtigt bidrag til organisationsteorien, og ifølge den er det ikke muligt at ændre på en af komponenterne uden at det får indflydelse på de resterende komponenter. Modellen kan bruges som en planlægnings model ved organisationsændringer. Den giver et klart overblik over de forskellige muligheder for forandring, der eksisterer i organisationen, hvor der sker påvirkninger og hvorledes sammenhængene er.

Figur 1: Leavitt's systemmodel



Kilde: Bakka & Fivelsdal: "Organisationsteori", 2004

Når verden ændrer sig, er det nødvendigt at være klar til at imødegå forandringerne, og som leder være klædt på til at håndtere opgaven. Det handler om at skabe bro mellem noget nyt og gammelt, uden af skabe for stor usikkerhed. Det er i mange organisationer en løbende proces, hvor man stille værner sine medarbejdere til forandring. Indenfor denne disciplin i ledelse er der forskellige redskaber, der kan hjælpe en på vej, så man kan fastholde motivationen og undgå at bidrage til utryghed og modstand blandt medarbejderne.

2.1 Kotter

En af de mest anerkendte organisationsforskere er John Kotter, som har bidraget med noget af den mest anvendte teori indenfor forandringsledelse.

Kotter har ladet sig inspirere af Lewins klassiske forandringsmodel som består af en:

- optøningsfase
- gennemførelse af ændringen
- fastfrysning af forandringen

Ud fra denne model har Kotter udviklet den såkaldte 8 trins model:

Optøningsfasen:

1. Skabe en oplevelse af forandringens nødvendighed
2. Oprettelse af en styrende koalition
3. Udvikle en vision og strategi
4. Kommunikere forandringsvisionen

Gennemførelse af ændringen:

5. Styrke medlemmernes handlingskompetencer
6. Generering af kortsigtede resultater
7. Konsolidering af resultater

Fastfrysning:

8. Forankring af nye arbejdsmåder mv. i kulturen.¹

2.2 Etablering af en oplevelse af nødvendighed.

Hvis selvtilfredsheden er udtalt, vil kun meget få være interesseret i at arbejde med forandringsproblemet. Det vil være vanskeligt at sammensætte en gruppe med tilstrækkelig indflydelse og overtale nøgle personer til at formulere og kommunikere en forandringsvision. Man bliver derfor nødt til at skabe en ”brændende platform”, så man dermed kan få medarbejderne til at se nødvendigheden af forandringer.²

Kilder til selvtilfredshed:

Fravær af en større og synlig krise.

For meget ubekymret snak fra overordnede ledere.

Menneskets evne til at fornægte især i pressede eller stressede situationer.

En kultur der er præget af ”dræb budbringeren af dårlige nyheder”, mangel på åbenhed og undgåelse af konfrontationer.

En mangel på tilstrækkelig præstations feedback fra eksterne kilder.

Interne vurderingssystemer som fokuserer på forkerte præstationskriterier.

Organisationsstrukturer der får de ansatte til at fokusere på snævre funktionelle mål.

Lave præstationsnormer.

For mange synlige ressourcer.

”Undervurder aldrig omfanget af de kræfter der forstærker selvtilfredshed, og som medvirker til at opretholde status quo³”.

Måder at hæve nødvendighedsniveauet på.

Ved at tillade et økonomisk tab, påpege svagheder i forhold til konkurrenterne, at fejl ikke bliver rettet i sidste øjeblik. At der ikke er åbenlyse udskejelser (stort forbrug på ekstravagant adfærd). Sætte mål så høje at de ikke kan nås ved at forsætte på den måde man plejer. Måle på et bredere niveau, gøre flere ansvarlige for målene. Flere informationer om økonomien, kundetilfredsheden, især det der styrker, at en krise er på vej. Lade medarbejdere få indsigt/tale med de utilfredse kunder, aktionærer, leverandører. Brug af konsulenter til at få mere relevant data og ærlig diskussion. Brems ”her går det godt” talen, synliggør de problemer der er i personaleblade og lignende. Bombarder med oplysninger om fremtidens muligheder, om de belønninger der ligger i at nå fremtidige mål.⁴

¹ Organisationsteori s. 317

² I spidsen for forandringer s. 43

³ I spidsen for forandringer s. 49

⁴ I spidsen for forandringer s. 54-61

2.3 Oprettelse af en styrende koalition.

For at kunne hjælpe forandringer på vej er det ifølge Kotter en nødvendighed med en styrende koalition, bestående af personer med en betydelig indflydelse, bred ekspertise og høj troværdighed, evne for lederskab, og gode til at skabe tillid. De skal deltage i nøje planlagte møder udenfor organisationen, og gennem samtaler og fælles aktiviteter være med til at udvikle fælles mål. Etablering af teams kan være nyttige – med de rette medlemmer. Undgå ”egoer” der ikke efterlader plads til andre, og typer der skaber nok mistillid til at ødelægge samarbejdet.⁵

Sammensætning af den styrende koalition:

Fire nøgle karakteristika syntes at være væsentlige for effektive, styrende koalitioner.

1. Stillingsindflydelse: Har man nok nøgle personer med? Således at de der ikke er med, ikke har mulighed for at blokere for fremskridt.
2. Ekspertise: Er de eksperter der er i organisationen med? Så der ikke træffes beslutninger, der ikke er velovervejede og uden de rigtige personer.
3. Troværdighed: Har gruppen tilstrækkelige medlemmer med en høj troværdighed og respekt, så deres beslutninger/udtalelser bliver taget alvorligt.
4. Lederskab: Er der nok erfarne ledere til at gennemføre forandringen.

”Det gælder om at finde de rette mennesker, med stærk formel indflydelse, bred ekspertise, og høj troværdighed. Skabe tillid gennem nøje planlagte møder uden for virksomheden, med mange samtaler og fællesaktiviteter. Udvikle fælles mål, som er rationelle fornuftige og som er følelsesmæssige appellerende.”⁶

2.4 Udvikling af en vision og strategi.

I en forandring tjener en god vision tre vigtige formål.

1. den præciserer den generelle kurs for forandringen. Hvilket er vigtigt, for der kan herske uenighed om, hvorvidt det er nødvendigt med forandringen.
2. den motiverer medarbejdere til selv at tage initiativ i den rigtige retning, selv om det kan være smertefuldt, er en hjælp når medarbejderne bliver presset ud af bekvemlighedszonen, tvunget til at arbejde med færre ressourcer, skal lære nye færdigheder m.m.
3. den koordinerer forskellige menneskers handlinger på en bemærkelsesværdig hurtig og effektiv måde.⁷

Visionen er et billede af den fremtidige ønskede tilstand. Denne bruges til at udforme en strategi. En effektiv vision ser iflg. Kotter ud til at have mindst 6 karakteristika.

Tænkelig: Formidler et billede af, hvordan fremtiden ser ud.

Ønskelig: Appellerer til de langsigtede interesser hos ansatte, kunder, aktionærer, og andre der har en interesse i foretagendet.

Gennemførlig: Indeholder realistiske, opnåelige mål.

Fokuseret: Er klar nok til at give vejledning, når der skal træffes mål.

⁵ I spidsen for forandringer s. 63

⁶ I spidsen for forandringer s. 63-82

⁷ I spidsen for forandringer s. 83

Fleksibel: Er tilstrækkelig generel til at tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner i lyset af vekslende vilkår.

Kan kommunikeres: Er nem at kommunikere; kan uden forståelsesproblemer forklares på fem minutter.⁸

2.5 Kommunikation af forandringsvisionen.

Det gælder om at anvende ethvert middel til konstant at kommunikere denne nye vision og strategien. Lad den styrende koalition fremstå som et forbillede for den adfærd, der forventes af de andre medarbejdere.

Nøgle elementer i den effektive kommunikation af visionen.

Enkelhed: Al jargon og teknologiske slangudtryk skal elimineres.

Metafor, analogi og eksempel: Et verbalt billede er mere værd en tusind ord.

Mange forskellige fora: Store møder og små møder, memoer og nyhedsbreve, formel og uformel - interaktion de er alle effektive til at udbrede ordet.

Gentagelser: Ideer siver først rigtig ind, når de er blevet gentaget mange gange.

Eksemplets magt: Betydningsfulde personers adfærd som er i modstrid med visionen, vejer tungere en andre former for kommunikation.

Forklaring af tilsyneladende inkonsekvens: Uoverensstemmelser, der ikke bliver taget op underminerer hele kommunikations troværdighed.

Interaktion: Tovejskommunikation er altid mere effektiv end envejskommunikation.⁹

Walk the talk. Når topledelsen efterlever forandringsvisionen, bliver resultatet, at medarbejderne meget nemmere kan forholde sig til det. Den adfærd de viser, vil i mange tilfælde være den bedste kommunikation af visionen.

2.6 Styrkelse af medarbejdernes kompetencer.

Ændringer i omverdenen kræver organisatoriske ændringer. Store internationale forandringer finder sjældent sted, med mindre mange mennesker giver en hjælpende hånd med. Men de vil eller kan ikke hjælpe, hvis de føler sig relativt magtesløse. Derfor er udvikling af kompetencer meget relevant. En effektiv gennemførelse af stadiene 1-4 i forandringsprocessen bidrager allerede til at give medarbejderne større kompetencer. Men selv når der er en stærk oplevelse af nødvendighed, når en styret koalition har skabt en passende vision, og visionen er blevet godt kommunikeret ud, kan adskillige forhindringer stadig afholde medarbejderne fra at skabe den nødvendige forandring. Der er fire store forhindringer, der ofte er behov for at angribe:

Struktur – færdigheder – systemer – arbejdsledere. Sørg for nødvendig medarbejderuddannelse.

To hyppige årsager til at man går i den fælde. Først gennemtænker vi ikke grundigt nok, hvilke nye adfærdsmønstre, færdigheder og holdninger der vil være behov for, når større forandringer bliver igangsat. Som følge deraf er vi ikke klar over, hvilken form og hvilket omfang af uddannelse der skal til, for at medarbejderne kan tilegne sig disse nye mønstre som forandringen bringer. For det andet erkender vi nok, hvad der er behov for, men når vi oversætter dette til tid og penge, bliver vi

⁸ I spidsen for forandringer s. 89

⁹ I spidsen for forandringer s. 111

overvældet af resultatet. Hvordan kan vi forsvare, at sende så mange af sted på et dyrt 2 dages kursus?

Besværlige arbejdsledere kan nægte at give slip på styring og autoritet og give medarbejderne nye kompetencer. Modløse og umyndiggjorte medarbejdere gør aldrig deres virksomhed til en vinder. Men med den rette struktur og uddannelse og rigtige systemer og arbejdsledere til at opbygge en velkommunikeret vision, opdager flere virksomheder, at de kan udnytte en enorm energikilde.¹⁰ Empowerment!

2.7 Generering af kortsigtede gevinster.

Større forandringer tager tid, fanatisk troende vil ofte holde kursen, uanset hvad der sker. Men de fleste vil se tegn på, at indsatsen betaler sig. At gennemføre et forandringsprojekt uden seriøst hensyntagen til kortsigtede gevinster, er særdeles risikabelt.¹¹

Kortsigtede gevinsters rolle.

De kortsigtede gevinster viser, at det ikke er forgæves at iværksætte forandringer. Sørg for at de der formidler forandringsprocessen bliver rost, så arbejdsmoral og motivation bliver styrket. De kortsigtede mål hjælper også til, at man fornemmer om kursen er rigtig, og finjusterer i forhold til disse. Ved at synliggøre gevinster er chancen for negativ blokade af forandringen mindre. ”Gør at chefen bliver bevidst om, at forandringen virker og er mere opsat på at fastholde processen”. Øger fremdriften og får passive til at deltage.

2.8 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.

Gennemgribende forandringer tager ofte lang tid, mange kræfter kan sætte processen i stå kort før mållinjen, udskiftning af nogle personer, ren og skær udmattelse hos lederne, uheld. Under disse omstændigheder er kortsigtede gevinster af betydning for at bevare fremdriften, men en lovprisning af dem kan være dødbringende, hvis oplevelsen af nødvendighed går tabt. Når selvtilfredsheden stiger, kan traditionens kræfter gå til modangreb med en bemærkelsesværdig styrke og hastighed.¹²

2.9 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen.

Organisationskulturen har en stærk indflydelse på adfærd. Kultur refererer til adfærdsnormer og fælles værdier i en gruppe af mennesker.

Normer for adfærd er almindelige eller hyppigt forekommende måder at handle på i en gruppe, og som fastholdes fordi gruppemedlemmer er tilbøjelige til at opføre sig sådan, at nye medlemmer lærer denne adfærd, idet de ”belønner” rigtig adfærd og ”straffer” forkert.

Fælles værdier er vigtige interesser og mål, som deles af de fleste af medlemmerne i en gruppe, og som medvirker til at forme gruppe adfærd. De består ofte over længere tid, selv når der sker en udskiftning af medlemmer. Forandringer i en arbejdsgruppe kan ophæves efter tid, hvis de nye fremgangsmåder ikke er blevet fast forankret i gruppenormen og værdier.¹³

¹⁰ I spidsen for forandringer s. 125

¹¹ I spidsen for forandringer s. 147

¹² I spidsen for forandringer s. 164

¹³ I spidsen for forandringer s. 181

Den største forhindring for at skabe forandring i en gruppe er kultur. Kultur kan ikke manipuleres. Kulturen ændrer sig først, når man med held har ændret medarbejdernes handlinger, når ny adfærd i nogen tid har resulteret i en vis fordel for gruppen, og når medarbejderne har set forbindelsen mellem nye handlinger og præstations forbedringer. Derfor finder de fleste kulturelle ændringer sted på trin 8 ikke på trin 1. Dette er ikke ensbetydende med, at en opmærksomhed overfor kulturelle spørgsmål ikke er væsentlig i de første faser af en forandring.¹⁴

2.10 Kritik af Kotter.

Kotters tanker om forandringsledelse er bredt anerkendt og meget anvendt, men hans model er også stødt på kritik. Nogle er kritikpunkterne er:

Kotters tanker er meget overordnede, og han taler mere om, hvad virksomheder bør gøre, end hvordan de skal gøre det. Kotters model er med andre ord en glimrende konceptuel model for forandringsledelse, men for at omsætte den til praksis vil man skulle kombinere den med mere praktiske tilgange til forandringsledelse

Kotter opstiller 8 trin, men gælder de samme 8 trin altid for alle forandringstiltag? Og vil de altid skulle gennemløbes i den samme rækkefølge?

På mange af trinene fokuseres der fra Kotters side på, at medarbejderne er motiverede og engagerede. Dette er i starten af hans 8 trin, hvor der skal skabes en følelse af nødvendighed, og hvor ledelsen skal formidle sin vision og ideer til de ansatte. Senere i trinene skal der også motiveres til, at de andre menige ansatte, mellemledere og ledere, der ikke er direkte involveret i processen/står uden for forandrings koalitionen, forsat støtter op omkring forandringen. Dette kan ifølge Kotter gøres ved hjælp af motivation af andre tilskyndelser. Selv om motivation og tilskyndelser er et gennemgående tema i Kotters bog, mangler der flere præcise bud på, hvordan man motiverer sine ansatte igennem forandringsprocessen. Han foreslog dog at bruge belønninger så som højere løn, forfremmelse, eller blot anerkendelse i form af ros og skulderklap. Dog bliver der ikke gået i dybden med hvad motivation/belønning kan gøre af forskel i forandringsprocessen, og hvorfor det kan være med til at øge motivationen. Motivation kan øges på mange måder, hvor belønning kun er en af mange, og andre bliver ikke rigtigt gennemgået i Kotters bog.

Der bliver også talt om at genere kortsigtede gevinster, dette er ifølge Kotter vigtigt, for at vise medarbejdere, ledelse og bestyrelse at der er en positiv fremgang i processen indenfor kort tid. Hvis dette ikke sker, risikerer man, at det bliver brugt imod forandringskoalitionen til at klage over den tid og de penge der er blevet brugt på forandringen og visionen. Det at generere kortsigtede gevinster kan også have en positiv effekt på motivationen, og at processen syner af fremgang. På den anden side gør Kotter opmærksom på, at sejrene ikke skal kunne gøre, at selvtilfredsheden bliver for stor, så man risikerer at miste fremgangen i processen. Denne balancegang kan nemt blive svær. Mange af de gevinster der fokuseres på er af økonomisk karakter, hvilket kan gøre det svært at måle på i nogle typer af organisationer. Her tænkes især på offentlige forandringsprojekter. Her ville man mere skulle fokusere på andre mål, områder, kundetilfredshed, behandlingstid, ventetid og lign.

Grundet ovenstående er det derfor yderst relevant at uddybe Kotter i forhold til motivation, belønning og teorier herom. (Afsnit 3).

¹⁴ I spidsen for forandringer s. 191

For at et forandringsprojekt skal kunne lykkes, er det nødvendigt, at fjerne de barrierer der hindrer medarbejdere i at handle som forandringen fordrer. I trin 5 beskriver Kotter, hvorledes struktur, færdigheder, systemer og arbejdsledere, er de 4 forhindringer, der har størst betydning for forandringsprojektet. Medarbejdernes kompetencer som en barriere er af en central rolle og knytter sig til de 4 områder. Disse indeholder også ydre forhold, der omgiver medarbejderne, og også de mere indre og personrelaterede forhold. Sidstnævnte kan i høj grad knyttes til holdninger og kultur, dog går Kotter ikke i dybden med disse, og de problemer der knytter sig til disse. Han gør dog opmærksom på, at det er væsentligt at sørge for, at ens medarbejdere har de kompetencer, så de kan foregribe forandringsprocessen og de ændrede adfærdsmønstre, færdigheder og holdningsmønstre, og at dette er mindst lige så vigtigt som færdighedsuddannelse.

Det Kotter ikke fokuserer på er, hvad sådanne adfærdsmønstre, færdigheder og holdninger skyldes. Det må kunne betragtes som kulturen. Han mangler at gå bag om kulturen og kortlægge den. For at man kan forstå de værdier der ligger i denne. Det må synes relevant, at få en forståelse for de eksisterende værdier der ligger i kulturen, og via disse skulle man bedre kunne præge medarbejdernes holdning til forandringsprocessen. Idet at medarbejderne på alle niveauer bliver tillagt meget betydning for at forandringsprojektet lykkes, vil dette blive uddybet i afsnit 4.

2.11 Opsummering.

Ved at anvende Kotters 8 trin i en forandringsproces undgår man mange af de typiske fejl. Han formår at give os et indblik i, hvorfor forandringsprojekter fejler, og hvilke ting man skal være opmærksomme på. Dog bygger meget af hans teori på, at deltagerne i forandringen er motiverede og engagerede, hvilket kan være en kritisk forudsætning. Det kan være nyttigt at se nærmere på, hvad der skaber motivation. Kotter forklarer heller ikke, hvorfor det kulturelle aspekt har så stor betydning i forhold til forandring, også dette vil jeg belyse i det følgende

3.1 Motivation.

At kunne skabe motivation for forandring og for forandringsprocessen kan hjælpe processen godt på vej. Der er flere forskellige teorier indenfor området motivation, De forskellige teorier kan komplementere hinanden, så der i praksis er flere metoder til at motivere forskellige typer af mennesker¹⁵.

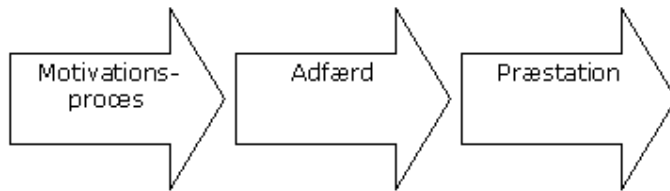
Begrebet motivation favner bredt, og der er igennem årene lavet mange undersøgelser om motivations faktorer. Disse har ændret sig over tid. Det er op til den enkelte organisation og leder, at finde de motivations faktorer som passer på den aktuelle arbejdsplads.¹⁶

Ordet motivation stammer fra det latinske ”movere”, hvilket betyder at bevæge eller flytte.

”At motivere er en proces, som skaber og fastholder en målrettet adfærd, der i sidste ende skal resultere i, at en person præsterer noget bestemt”¹⁷.

¹⁵ <http://www.lederweb.dk/wm139661>

¹⁶ <http://www.lederweb.dk/wm139661>



”Ens motivation er påvirket af både ydre og indre faktorer. De indre faktorer er f.eks. evner og personlighed og de ydre faktorer er f.eks. normer, job karakterer og belønning.”¹⁸

Indenfor motivationsteorien hersker der flere forskellige syn på begrebet motivation, som kan anvendes i organisationer. Medlemmerne i en organisation er ikke ens, og skal derfor heller ikke motiveres på samme måde. Teorierne kan medvirke til en forståelse for, hvorledes motivation anvendes. De behøver absolut ikke at stå alene, og kan nemt kombineres. Jeg vil her præsentere en kort gennemgang af nogle af de mest fremtrædende teorier.

3.2 Maslows behovspyramide.

For at kunne motivere de mennesker vi samarbejder med, er Maslows behovspyramide en nem og simpel måde at forklare, hvilke behov der skal være dækket, for at vi kan udvikle os.

Vi søger at få dækket vores behov i en bestemt rækkefølge, når de nederste lag i pyramiden er dækket, kan vi bevæge os videre op i en glidende overgang.¹⁹

De fem behov:

Selvrealisering: behovet for at bruge sig selv, udfolde sin kreativitet, og i det hele taget at fokusere på sine personlige udviklingsmuligheder og realisere disse.

Selvagtelsesbehov: behovet for at føle sig værdifuld og kompetent, at opnå selvrespekt og opnå anerkendelse fra andre.

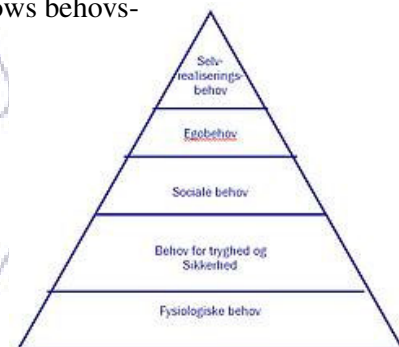
Sociale behov: behovet for at være sammen med andre mennesker og have venskaber, og at have relationer der er baseret på følelser.

Sikkerhedsbehov: behovet for at føle sig tryk og opleve stabilitet i f.eks. sin arbejdssituation.

Fysiologiske behov: de primære behov som vand, føde og ly.

Vigtige pointer som knyttes til pyramiden.

Handlinger udspringer ofte af flere behov, og selv om det virker som om, de tilhører et trin, dækker de gerne flere. Når et trins behov er dækket, forsvinder behovet ikke, men fokus bliver større på



¹⁷ <http://www.lederweb.dk/wm139661>

¹⁸ <http://www.lederweb.dk/wm139661>

¹⁹ Organisationsteori, 4 udgave Bakka & Fivelsdal

andre behov. Et behov behøver ikke at være 100 % dækket for at søge behov på andre trin dækket. Mange behov er overvejende ubevidste. Det er vigtigt at skelne mellem en persons ønsker og handlinger. Selv om personen ønsker sine basale behov dækket, kan vedkommende godt handle anderledes pga. af andre årsager.

Behovene er ikke ordnet i et fast hierarki, de er heller ikke universelle. I nogle tilfælde vil de øverste behov ikke søges opfyldt, fordi man har fået dækket de basale. Personer som i længere tid kun har fået dækket deres basale behov, kan selv om muligheder byder sig, være tilfreds på disse trin.

Behovene kan relateres til sociale klasser og kulturer. De der tjener mest, sætter ofte det næste behov højere og har store drømme og ønsker om fremtiden. I forhold til de der tjener mindre, som blot drømmer om at få dækket nogle af de mere basale behov.

Lavere rangerende behov kan også tilsidesættes for højere stående. Personer der aldrig har oplevet sult, kan tilsidesætte deres behov for at bevare deres selvrespekt, men efter en længere periode med udækkede basale behov, mener Maslow, at man vil søge disse opfyldt, selv om det berører deres selvrespekt. Idealister vil søge at få dækket deres basale behov, uden at gå på kompromis med deres værdier og overbevisninger.

3.3 Alderfers ERG teori.

Clayton Paul Alderfer har udviklet sin teori som en forlængelse af Maslows pyramide, og bygger på tidligere psykologers arbejde med motivation. Han skelner mellem 3 behov: eksistensbehovet, relationsbehovet og vækstbehovet.

Eksistensbehovet:

Svarer til de fysiologiske behov og den del af sikkerhedsbehovet som vedrører fysik og tryghed. Men ikke den relationelle faktor (frygten for at blive forladt). Dette niveau indeholder alle de fysiologiske behov som sult, trøst, løn, frynsegoder og fysisk sikkerhed. Han opererer med en hypotese om nulsums-spil. De ting der er nødvendige for at dække vores behov på dette niveau, er kun til stede i en begrænset mængde, og når behovet er dækket, er der mindre eller intet til andre. Han mener, at behovene på dette trin har samme rangorden og dermed nogenlunde samme betydning for menneskets eksistens.²⁰

Relationsbehovet:

Dette svarer til Maslows behov for tilhørsforhold og de sikkerhedsbehov der relaterer sig til interpersonelle relationer. De har det til fælles, at de kræver interaktion og udvikling af meningsfulde relationer mellem mennesker. Disse behøver dog ikke kun at være positive. Negative relationer kan også opfylde dette behov. Her er ikke tale om nul-sum, men gensidighed. Den man får opfyldt sit behov hos, får også behovsopfyldelse.²¹

Vækstbehovet.

Dette svarer til Maslows agtelsesbehov og selvaktualiseringsbehov, dog har han ikke helt samme opfattelse af dette som Maslow. Han mener, at det udspringer af et ønske om at interagere

²⁰ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 100-101

²¹ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 100-101

succesfuldt med ens omgivelser, og undersøge, udforske og beherske livet og omgivelserne. Det indeholder også kreativiteten. Processen for at få dækket vækstbehovet, har den enkeltes ønske om kapacitetsudnyttelse og udvikling af nye kompetencer som omdrejningspunkt. Når dette er opnået, vil man kunne tale om følelsen af at være et helt menneske. Ifølge Maslow er mennesket født med sit fulde potentiale. Heri er Alderfer ikke enig, han mener at udvikling sker i forhold til den kontekst individet befinder sig i.²²

3.4 Herzbergs tofaktor teori.

Motivationen til at arbejde med dette område opstod, da han som ung gjorde tjeneste under anden verdenskrig i en koncentrationslejr. Han blev forundret over, at normale mennesker kunne udvise så umenneskelig en adfærd. Hans udgangspunkt er at forebygge frem for at helbrede.

Hans undersøgelser viser, at der er 14 faktorer, som hver især har indflydelse på job tilfredshed og motivation i en sådan grad, at de påvirker menneskers adfærd i forhold til deres arbejde. Nogle faktorer relaterer sig til perioder med tilfredshed over arbejdet og andre til utilfredshed. De faktorer som knytter sig til job utilfredshed, benævner han hygiejne faktorer. De der knyttes til job tilfredshed benævnes motivations faktorer.

Herzberg antager, at mennesket har to forskellige behovstyper. Det ene knytter sig til menneskets dyrelignende natur, og handler primært om at undgå smerte og ubehagelige situationer. Den anden type knytter sig til menneskets evner og behovet for at præstere.

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer (Vedligeholdelsesfaktorerne)
Firmapolitik	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Interpersonelle relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Forfremmelse
Vækstmuligheder	
Private faktorer	
Status	
Jobsikkerhed	

Kilde: Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 137

Jo mere motivationsfaktorerne er opfyldt, jo højere tolerance er der for manglende hygiejne faktorer. De mest fremtrædende faktorer i forhold til job utilfredshed og manglende motivation synes at være uretfærdig behandling og dårlig ledelse.²³

3.5 Kognitive procesteorier.

Kognitive procesteorier søger at definere de variabler der skaber motiverende adfærd. Nogle af disse rummer sociale aspekter som tydeliggør, at motivation ikke skabes alene af ydre eller indre faktorer, men i højere grad af menneskelige relationer. Da vi i mange sammenhænge sammenligner os med andre, kan dette aspekt også være med til, at vi bliver mere eller mindre motiveret. Desuden

²² Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 101-102

²³ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 121-141

kan mål og forventninger skabe øget motivation, uanset om de er skabt af os selv eller fastsat af andre.

3.6 Retfærdighedsteorien.

En af ophavsmændene til denne teori er Adams. Den bygger på 5 grundantagelser:

1. Medarbejderne gør deres udbytte af arbejde op i nettoresultater, hvor de holder deres bidrag (input) op imod deres belønning (output).
2. Nettoresultater sammenlignes med andres (referenters). Fx kollegaers nettoresultater.
3. Hvis medarbejderen oplever, at der er forskel på hans nettoresultater og nettoresultatet for den person han sammenligner med, er der tale om en ulighed, som opfattes som uretfærdig.
4. Jo større ulighed jo større frustration vil medarbejderen opleve.
5. Jo større frustration medarbejderen oplever, jo mere vil vedkommende forsøge at mindske frustrationen ved at genetablerer lighed eller retfærdighed.

Medarbejderne søger at løse denne ulighed og søge retfærdighed gennem forhandling af løn, nedsættelse af arbejdshastigheden, mere ros fra lederne. Da nettoresultatet bygger på subjektive antagelser, kan man søge retfærdighed ved at finde en anden at sammenligne sig med. Det er også derfor, at der i nogle virksomheder er krav om, at man ikke fortæller andre om, hvor meget man tjener. Det er vigtigt, at lønforskelle kan forstås og forklares. Og det er vigtigt at understrege, at retfærdighed ikke opfattes ens af alle.²⁴

3.7 Forventningsteorien.

Grundtanken i denne teori er, at vi handler, som vi forventer, der skal handles for at få nå et bestemt mål. Menneskets adfærd udspringer af bevidste valg mellem forskellige alternativer, disse valg hænger sammen med ubevidste psykologiske processer, der bringer os nærmere løsninger, der bringer os mest glæde og behag og mindsker smerte og ubehag.

Denne teori er formuleret af Victor H. Vrooms som har formuleret en formel til at forklare denne.

Valens X Forventninger = Motivation

Valens:

Valens angiver den præference, individet har, når der skal vælges mellem alternativer. Disse kan både være positive og negative. Positiv når man foretrækker et alternativ frem for et andet. De kan også være neutrale, hvor alternativerne tillægges ligeså stor/lille præference. Der er en forskel på valens og værdi. Værdi er først kendt, når handlinger er udført. Det resulterer i, at ind imellem får man ikke den forventede værdi af en valens, og andre gange får man mere eller en anden værdi end forventet.

Forventninger:

²⁴ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 161-167

Forventninger udtrykker individets forventning til, hvorvidt handlingen fører til det ønskede resultat. Man kan dog sjældent være sikker på, at den forventning man har holder. Der er altid momenter af risiko. Forventning giver en subjektiv opfattelse af det ønskede resultat.²⁵

3.8 Målsætningsteorien.

Denne teori er udviklet af Latham og Locke. Grundtanken er, at individet har den fornødne viden og kompetencer, og at der er et lineært forhold mellem målet og graden af den præstation, individet udøver. Jo højere mål, jo større villighed er der til at yde. Ikke kun individets præstation vil stige, hvis målet er sat højt, motivationen vil også stige, dog forudsat målet nås. Sådan kan arbejdet gøres mere spændende ved at sætte høje mål. Udgangspunktet er at fastsætte mål, der vil lede individet i en bestemt retning, der bevirker, at adfærden hjælper til at nå målet. Når målet, vil dette skabe en følelse af stolthed og tilfredshed. Mål menes også at kunne højne effektiviteten.²⁶

Målfastsættelse.

For at målsætning skal have en effekt, er der nogle karakteristika målene skal opfylde, de virker bedre, når de er klare, konkrete og specifikke. Det er også ønskeligt at have en tidsfrist. Mål bør være udfordrende uden at være urealistiske. Svære mål fordrer mere motivation, så længe de ikke er urealistiske. Urealistiske mål risikerer at føre til utilfredshed og demotivering. Målene skal også tage højde for graden af medarbejderens selvtillid og kompetenceniveau. Fastsættelse af mål kan ske på flere måder. Man kan sammenligne med tidligere arbejde. Der kan bruges skøn, eller mere objektivt via studie, men altid er der mange faktorer, der har indflydelse.²⁷

Målforpligtigelse.

Forpligtigelse til at nå målene kan skabe modstand, hvis medarbejderne ikke anser målene som realistiske (egne kompetencer, viden, manglende selvtillid). Der er også behov for at se gevinsten. Modstand kan imødegås via kompetenceudvikling, belønninger, simple instruktioner opfulgt af positiv støtte og fraværet af trusler, graden af tillid til lederen, succes fra tidligere målsætninger, uformelle konkurrencer blandt medarbejderne.²⁸

Støtteelementer.

Når målfastlægnings og forpligtigelse er på plads, kan der stadig være behov for yderligere støtte, for at sikre at målene nås. Det kan gøres via ros, feedback, og tildeling af ressourcer der modsvarer opgaven. Endelig bør man udvælge personer med profiler, der passer godt overens med teorien.²⁹

3.9 Opsummering.

Hele emnet motivation indeholder mange aspekter. Meget er afhængig af den konkrete kontekst. Derfor er det svært at give en alment gyldig vejledning, men forståelse af motivationens dynamik

²⁵ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 168-175

²⁶ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 175-178

²⁷ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 178-179

²⁸ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 179-180

²⁹ Motivation – Helle Hedegaard Hein – side 180

som beskrevet overfor, bidrager positivt til en øget opmærksomhed. Hvis en metode ikke har effekt, vil der ofte være alternativer.

4.1 Kultur- værdier.

I dette afsnit vil jeg belyse nogle af de kultur elementer, som jeg finder væsentlige at være opmærksomme på i forandringsprojekter. Som nævnt tidligere finder jeg ikke, at Kotter i tilstrækkelig grad beskæftiger sig med dette område.

Kulturbegrebet kan forklares ved at tage udgangspunkt i de antagelser, som Edgar Schein har gjort sig, og den måde han indkredser fænomenet organisations kultur.

Kulturbegrebet er et meget interessant område inden for ledelse, da det giver os mulighed for at forklare nogle tilsyneladende uforståelige og irrationelle handle mønstre. Ledelse og kultur er to sider af samme sag.³⁰

Edgar Schein beskriver en gruppekultur således:

”Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer, som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på, i relation til disse problemer”³¹

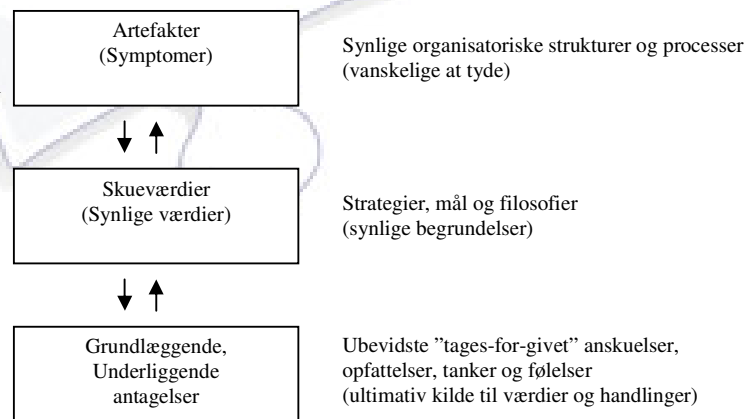
Når man ser på en organisations/gruppens kultur, opdeler Schein den i tre niveauer, hvor disse refererer til synlighed for iagttageren. De tre niveauer er artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser, som jeg vil gennemgå i det følgende.

4.2 Artefakter

Artefakter er de ”overflade fænomener” som vi kan se, høre og føle, når man kommer i kontakt med en ny gruppe.

Disse inkluderer en gruppes synlige univers og de fysiske omgivelser: arkitektur, gruppens sprog, teknologi og produkter. Det er også de ting, man kan observere i gruppens påklædning, sprog, værdier, myter og historie om organisationen. Her kan også placeres den adfærd, som er blevet til rutine. Det er nemt for os at se, høre og føle hvad der foregår i gruppen, men hvilken betydning det har for gruppen selv, er vanskeligere at forstå.

Det er vigtigt at forstå gruppe kulturen og ikke misforholke på baggrund af de synlige artefakter. Symboler kan have flere betydninger, og fortolkning kan



Kilde Schein 1994, s.24

³⁰ Schein, 1994 side 23

³¹ Schein, 1994 side 20

blive projektering af egne holdninger og følelser.³²

4.3 Skueværdier.

Indlæring i en gruppe kan spores tilbage til personlige værdier og opfattelse af, hvordan tingene burde være, i forhold til hvordan de er. Når en ny opgave skal løses, eller en ny gruppe dannes, vil problemløsningen afspejle enkeltpersoners opfattelse af, hvad fungerer eller ikke fungerer. Disse enkeltpersoner, hvis opfattelse er fremherskende, vil påvirke gruppen til at vælge en bestemt vej til at løse et problem. Disse enkeltpersoner kan identificeres som "lederen" eller grundlæggeren.

Gruppen har endnu ikke nogen fælles viden, da den endnu ikke har haft en fælles handling i løsningen af deres problem/opgave. Før gruppen har løst opgaver sammen og dermed oplevet resultatet af handlingen, vil den ikke kunne bestemme, hvad der er virkeligt og faktisk. Hvis gruppen løser et problem sammen, og resultat af alle opleves som succes, vil en gradvis kognitiv opfattelsestransformationsproces være sat i gang. I første omgang bliver den transformeret til en fælles værdi eller tro, og hvis det forsætter med at være en succes, vil den kunne blive til en antagelse. Sådan skabes en virkelighed. Man er i starten usikker på, om løsningen er rigtig, man da det forsætter med at være en succes, bliver man så sikker på løsning, at man antager løsningen for at være rigtig. Kun løsninger og værdier som fysisk eller socialt kan stadfæstes til løsning af gruppens problemer, vil blive til antagelser. Dette vil ende ud i et sæt af antagelser, som gruppen vil bruge til at løse problemer/usikkerheder internt og eksternt.

Skueværdier er antagelser, der ikke er baseret på tidligere læring, Argyris og Schön(1978). Skueværdier forudsiger "hvad folk vil sige i en given situation, som ikke passer sammen med, hvad de rent faktisk gør". Dette vil til tider kunne betyde, at man har svært ved at forstå kulturen, da man ikke kan få tingene til at passe sammen. I de tilfælde hvor skueværdierne passer sammen med de grundlæggende antagelser, vil dette være grundlag for udvikling af identitet, kernemission og handlingsfilosofi.³³

4.4 De grundlæggende antagelser.

Når måden vi løser et problem på, bliver betragtet som en succes gang på gang, bliver denne tro eller overbevisning til en antagelse om, at dette er den eneste rigtige måde at agere på. Vi begynder at betragte verden ud fra vores egen antagelse.

En gruppe som udvikler en lille grad af afvigelse fra den gængse måde at løse problemer på, kan begynde at opfatte andres måde at løse problemer på som mindre forståelig. Grundlæggende antagelser bliver sjældent debatteret og udfordret. I løsningen af problemer, er det gavnligt at udfordre antagelserne, selv om det i mange tilfælde er vanskeligt. Løsninger er lettere, forudsat man ikke er låst af sine antagelser.

Denne proces er af Argyris og andre blevet kaldt double-loop læring eller ramme-nedbrydning (grænseoverskridende handlinger o.a.) (fx Argyris, Putnam og Smith, 1985; Bartunk og Moch, 1987). Denne proces finder kun sted, hvis vi giver slip på vores grundlæggende antagelser og lever med usikkerhed, indtil vi danner nye.

³² Schein, 1994 side 25

³³ Schein, 1994 side 26-28

Dette er ikke noget, mange ønsker, derfor vælger vi at leve videre med troen på, at vores antagelser holder stik. Dette betyder, at vi kan leve med en forkert opfattelse af virkeligheden omkring os. Det kan resultere i, at vi fornægter, projekterer og fordrejer i forhold til virkeligheden. Det er i forbindelse med denne psykologiske proces, at kulturen har sin indflydelse. Antagelserne bestemmer, hvordan vi reagerer og forholder os til problemer også på det emotionelle plan. Dette gør, at vi skaber vores egne "kort" over, hvordan verden ser ud, og vi udvikler en tankegang, som passer i netop vores kultur. Hvilket i nogle tilfælde bevirker, at vi mistolker situationen og handlinger.

4.5 Opsummering.

Denne gennemgang af kultur begrebet viser, at det er vores grundlæggende antagelser, der er styrende for en stor del af vores adfærd, og den måde vi opfatter på. Beskrivelsen viser, at dette område kræver meget opmærksomhed i forandringsprocessen. Dels for at kunne forstå kulturen men også for at få adgang til at igangsætte forandring. Forståelse er vigtigt, når vi skal forstå organisationer. Hvis vi misfortolker eller misforstår den kultur vi arbejder med, risikerer vi at fastholde barrierer for forandring.³⁴

5.0 Fase model eller ej?

Fasemodeller anvendes i mange organisationer som en måde at styre projekter på. Når et projekt har karakter af forandring, bør vi så fortsat styre ved hjælp af kendte fasemodeller? Bør projekter der overvejende har karakter af menneskelige og organisatoriske ændringer, benytte meget tekniske præget modeller? Nogle virksomheder har tilpasset fasemodellerne, så der er plads til ændringer undervejs. Flere interessenter bliver inddraget i processen og får indflydelse.

Forfatteren anbefaler, at man tager udgangspunkt i en situationsbestemt plan, som har fokus på de interessenter der berøres af forandringen, og herudfra laver en plan, der så undervejs kan ændres.³⁵

³⁴ Schein, 1994 side 28-33

³⁵ http://www.prodevo.dk/pdf/fasemodeller_misleder_forandningsprojekter.pdf

6.1 Konklusion.

Ved at anvende Kotters 8 trins model i en forandringsproces, undgår man mange fejl. Beskrivelsen giver indblik i, hvorfor forandringsprojekter fejler, og hvilke områder og faser der er kritiske. Væsentlige forudsætninger er, at deltagerne i forandringsprocessen er motiverede og engagerede. Jeg har fundet, at det har betydning at forstå, hvad der skaber motivation og engagement, og har peget på teorier, der kan bidrage til forståelse heraf. Min vurdering er, at det kulturelle aspekt og dets betydning i forandringsprocessen, ofte ikke er vægtet tilstrækkeligt.

Motivation bidrager til, at medarbejdere præsterer. Ikke kun i forandringsprojekter, men også i det daglige. Der er præsenteret forskellige teorier og modeller, som anskueliggør forskellige måder at motivere på.

Kulturbegrebet viser, at vores grundlæggende antagelser er styrende for meget af vores adfærd, og den måde vi opfatter på. Området kræver opmærksomhed i forandringsprocessen. Det kan hjælpe os til at forstå modstand mod forandring.

Ifølge Hans Mikkelsen er det en fordel at anskue forandrings projekter mere fleksibelt, således at man undervejs kan ændre kurs, mål og middel.

7.1 Perspektivering.

Alternativ – Motivation

Ud fra en undersøgelse omkring motivation, hvor forandringer var konstante, er der blevet draget nogle spændende konklusioner. Den viser blandt andet, at forandringens karakter, medarbejderens indflydelse og rammerne som der arbejdes i, påvirker medarbejdernes motivation. Stor indflydelse på forandringen, bidrager til at mindske modstanden.

Nogle af de strukturelle forandringer, hvor medarbejderne havde lav indflydelse, viste sig at have en negativ effekt på trygheds-, det sociale-, og præsentationsniveauet. Konklusionen er, at det også har en negativ effekt på motivationen hos medarbejderne.

De rammer som medarbejderne arbejder i har stor betydning for motivationen. Er medarbejderne tilfredse med rammerne, er det nemmere at fastholde en høj motivation. Utilfredshed skaber modstand mod forandringer.

I forlængelse af undersøgelsen påpeger forfatteren, at motivation afhænger af, hvad andre tænker om forandringen. Og det findes interessant at undersøge, hvilken betydning social identitet har for motivationen.

*"Ellemers m.fl.(2004) hævder, at det er afgørende for en medarbejders motivation, om individet har en individuel eller en kollektiv identitet. Man kunne også forestille sig, at disse i en vekselvirkning påvirker hinanden, og at problemstillingen derfor er mere kompleks, og at der dermed stilles større krav til ledelsens indsigt i denne del af den menneskelige psykologi."*³⁶

³⁶ Afhandling på institut for ledelse(cand.merc.sol) af Gunnleby Berg

8.1 Kildekritik

Kotters teori bygger på erfaringer fra amerikanske virksomheder, og er dermed baseret på viden fra relativt store organisationer. Danske virksomheder er i relation hertil små, hvilket kan begrænse overførselsværdien, dog er der mange elementer, som er yderst anvendelige.

8.2 Kilder

Organisationsteori – Struktur, kultur, processer. Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal 4 udgave
Handelshøjskolens Forlag ISBN: 978-87-629-0212-1

I spidsen for forandringer – John Kotter – Peter Asschenfeldts nye forlag – ISBN: 978-87-7880-709-0

<http://www.lederweb.dk/wm139661>

http://www.prodevo.dk/pdf/fasemodeller_misleder_forandningsprojekter.pdf

Motivation – Helle Hedegaard Hein – Hans Reitzels Forlag – ISBN: 978-87-412-5227-8

Ledelse og motivation – M. Scott Myers – Gyldendal – ISBN: 87-00-14011-2

Organisationskultur og ledelse – Edgar H. Schein – Valmuen – ISBN: 87-88741-13-3

Afhandling på institut for ledelse(cand.merc.sol) af Gunnleby Berg - Motivation under konstante Forandringer - *Hvordan påvirker forandringer motivationen* – Hente via asb.dk bibliotek.