

Organisationspsykologi

Forfatter: Edgar H. Schein

Fag: HRM

Motivation og antagelser om den menneskelige natur

1 Den menneskelige natur: Hvorfor er den så flygtig? (Side 45)

Et af de vedvarende problemer indenfor organisationspsykologien har været udviklingen af et koncept omkring den menneskelige natur. Konceptet skulle give ledere nogle tips omkring rekruttering, udvælgelse og ledelse af mennesker med henblik på at opnå produktivitet for organisationen og tilfredshed hos den ansatte. Motivationsteoriene har været fundamentet i dette arbejde, men Schein vurderer at fremlagte teorier kun er delvis korrekte, da teorierne godt nok passer på udvalgte personer, men de kan ikke generaliseres til at omfatte alle mennesker. Altså er der nogle andre forhold som spiller ind, og det er disse Schein ønsker at belyse i denne bog.

1.1 Den biologiske vildfarelse (Side 46)

En af forklaringerne på variationen i den menneskelige adfærd skal bl.a. findes i det faktum, at vores erfaringer/opfattelser er forskellige. Vi kommer fra forskellige kulturer, familiemæssige forhold etc., hvilket påvirker vores dømmekraft.

*"En leder kan have lært, at en måde at lede medarbejdere på, er at involvere dem i samarbejde omkring visse beslutninger og at opbygge et klima med gensidig tillid og åben kommunikation. Denne strategi kan godt fungere godt med en medarbejder, hvis egne forældre er vokset op i et forretningsorienteret middelklassesamfund. Men strategien kan slå gruelig fejl med en tredjegerations politisk aktivist, hvis familie var med til at etablere fagforeninger og altid har arbejdet ud fra den opfattelse, at man aldrig kan stole på en leder"*¹

Schein påpeger at det enkelte individs adfærd ikke kun er påvirket af de familiemæssige normer, men også er situationsrelaterede.

*"En helt igennem ærlig person kan lave underslæb i sit firma, hvis vedkommende kommer ud for sygdom i hjemmet. En doven medarbejder kan pludselig blive superenergisk, hvis han sættes sammen med en anden medarbejder, med hvem han altid har konkurreret"*²

Schein mener, at hvis man skal forstå en persons adfærd, må man nødvendigvis forsøge at forstå personens egen opfattelse af situationen.

1.2 Behovet for sociologisk/situationsmæssig synsvinkel (Side 48)

Hver enkelt kultur har sine egne uskrevne regler for hvad der er god takt og tone (også kaldt regulariseret adfærd). I multinationale selskaber bruges mange ressourcer på uddannelse af personalet i disse regler. Alligevel kan de fleste selskaber fortælle om rædselshisto-

¹ Organisationspsykologi af Schein side 46

² Organisationspsykologi af Schein side 47

rier, hvor den manglende forståelse for de lokale regler har resulteret i samarbejdsproblemer.

"I Latinamerika er det et positivt tegn på venskab, at mænd giver hinanden et knus. Hos en amerikaner, som ikke er bekendt med denne skik, kan det fremkalde uro, og mistanke om homoseksualitet"¹

Denne problemstilling kan også findes i mindre danske virksomheder, på tværs af f.eks. socioøkonomiske grupper eller grupper med forskellige religiøs oprindelse.

"Mange alvorlige kriser mellem arbejdsgivere og arbejdstagere kan kun forstås ud fra den synsvinkel, at arbejdernes opfattelse af trusler og fornærmelser ofte går langt dybere end lønspørgsmål og arbejdsbetingelser"²

1.3 Den organisationsmæssige synsvinkel (Side 50)

Virksomhedernes forskellige organisationsformer påvirker også det enkelte individs adfærd. Etzioni har udarbejdet nedenstående model, hvor der fokuseres på det "interne" klima i forskellige typer organisationer. Modellen skal benyttes til at illustrere om virksomheden "lever op til" medarbejdernes opfattelse af den psykologiske kontrakt.

Klassifikation af organisationer (Baseret på anvendt magt- eller autoritet)			
A	B	C	D
Overvejende tvungne Ikke legitim autoritet	Overvejende nyttebetonet Rationel (lovlige) autoritet Økonomisk belønning	Overvejende normativ Autoritet baseret på karisma	Blandet struktur
Koncentrationslejligheder	Erhvervslivet (med få undtagelser)	Ideologiske politiske organisationer	<u>Nyttebetonet-Tvungen</u> : Kampenheder
Fængsler	Fagforening for erhvervsfolk	Religiøse organisationer	<u>Nyttebetonet-normativ</u> : De fleste fagforeninger
Forvaringshospitaller	Militær (fredstid)	Universiteter	
Tvungne fagforeninger		Sociale foreninger	
HD(O)			

Tabel 1-1: Baseret på Etzioni³

Etzioni skelner mellem 3 typer engagement, som organisationens medlemmer kan have:

- Fremmedgjorte = Tvungen til at være medlem af organisationen.
- Beregnende = Graden af involvering svarer til aflønningen.
- Moralsk = Identificere sig med organisationen.

Selvom der i Tabel 1-2 (nedenfor) teoretisk set findes 9 mulige udfald, så påpeger Etzioni at det personlige engagement i høj grad afhænger af organisationstypen.

¹ Organisationspsykologi af Schein side 48

² Organisationspsykologi af Schein side 48

³ Organisationspsykologi af Schein side 51

Magt-autoritets typer contra engagements typer			
Engagement \ Organisationstyper	Tvungne	Nyttebetonede	Normative
Fremmedgjorte	*		
Beregnende		*	
Moralske			**

Tabel 1-2: Baseret på Etzioni¹

En nyttebetonet virksomhed (f.eks. en industrivirksomhed) kan ikke forvente at deres time-lønnede er moralsk involveret i deres arbejde, da aflønningen ikke svarer hertil. Man kan sige at den psykologiske kontrakt ikke er indgået.

Trenden i erhvervslivet går mod at gøre den psykologiske kontrakt mere nyttebetonet-/normativ modsat tidligere hvor tvungen var mere udbredt. Medarbejdernes ændrede engagement skyldes, at de har fået mere indflydelse, hvorved ledelsens autoritet formindskes.

1.4 "Contingency" teorier (Side 54)

Der findes ikke nogle simple modeller, som passer på samtlige individer. Problemstillingen er alt for kompleks. I stedet må man opstille nogle relevante kriterier i den pågældende situation, og arbejder ud fra disse (også kaldt "Contingency theories"). F.eks.:

"Hvis lederen har med en gruppe medarbejdere at gøre, der kommer fra en økonomisk dårligt stillet minoritetsgruppe med lav erfarings- og uddannelsesniveau, bør han opstille et træningsprogram, stramt strukturerede regler, gode bonusordninger og en høj grad af støtteaktiviteter til at hjælpe disse medarbejdere til at få selvtilid"²

¹ Organisationspsykologi af Schein side 52

² Organisationspsykologi af Schein side 55

2 Ledelsens antagelser om den menneskelige natur (Side 57)

Dette kapitel omhandler, hvilken betydning lederens antagelser omkring den menneskelige natur og motivation har på organisationens taktik, med hensyn til incitamenter, belønning og andre personale spørgsmål.

Der gennemarbejdes 3 forskellige typer antagelser i kapitlet:

- De rent rationelle/økonomiske antagelser
- Antagelsen om et socialt behov
- Antagelsen om behov for individuel selvrealisering

Alle antagelserne omhandler den menneskelige natur er til en vis grad korrekt, og hver af dem giver derfor nogle vigtige fingerpeg om, hvorledes organisationer arbejder, og hvordan de bør ledes. Schein påpeger dog, at antagelserne er meget generaliserende, da den menneskelige adfærd er meget kompleks.

2.1 I: Rationelle økonomiske antagelser (Side 59)

Med udgangspunkt i økonomen Adam Smiths økonomiske teorier argumenteres for nedenstående menneskesyn:

- Ansatte motiveres hovedsageligt af økonomiske motiver, og gør det, som giver dem den største økonomiske gevinst.
- Eftersom økonomiske motiver kontrolleres af organisationen, er den ansatte i det væsentligste en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen.
- Følelser defineres som irrationelle.
- Organisationerne skal sammensættes således, at de ansattes uforudsigelige karaktertræk neutraliseres.

McGregor's X-model bygger videre på dette menneskesyn:

- Mennesker er dovne af natur og skal derfor motiveres gennem ydre tilskyndelser.
- Mennesker kan groft inddeles i 2 grupper,
 1. De som ovennævnte passer på.
 2. De som er selvmotiverende, selvkontrollerende og mindre dominerede af følelser. Denne gruppe må påtage sig ledelsesansvaret for de andre.

Schein argumentere for at antagelserne fra ovenstående 2 menneskesyn fungerer i mange forskellige situationer. F.eks. er samlebåndets effektivitet i en masseproduktion udiskutabel. En økonomisk belønning fungerer som motivations incitament i mange organisationer. At de ansattes følelsesmæssige behov i arbejdet ikke opfyldes er irrelevant, hvis disse mennesker ikke har disse forventninger.

Alligevel påpeger Schein, at konkurrencen mellem virksomhederne er blevet stærkere gennem årene. Derfor er ledelsen blevet mere afhængige af arbejdernes dømmekraft, kreativitet og loyalitet. Når organisationerne begynder at forvente mere, begynder de ansatte ligeledes at kræve mere udover blot en god aflønning. Derfor har de færreste organisationer i dag mulighed for blot at fungere efter den rationel økonomiske antagelse.

2.2 II: Sociale antagelser (Side 62)

To klassiske undersøgelser var de første, der beskrev vigtigheden af sociale motiver i organisationslivet:

- Hawthorne undersøgelserne
- Arbejdsstudie omhandlerende kulindustrien i England

2.2.1 Hawthorne undersøgelserne (Side 62)

Sidst i 1920'erne foretog man en række undersøgelser af en gruppe kvinder, som samlede telefonudstyr i Hawthorne, Illinois. Formålet var at bestemme, i hvilken grad deres arbejdspræstation var påvirket af forhold som arbejdstids længde, antal hvilepauser, forbedret belysning og andre forhold i det "ikke menneskelige" miljø.

I takt med at forskerne ændrede arbejdsbetingelserne opdagede de, at ved hver væsentlig ændring steg produktiviteten drastisk. Da alle de ændrede forhold var blevet afprøvet, besluttede forskerne at sende medarbejderne tilbage til deres oprindelige, dårligt oplyste arbejdsborde til en lang arbejdsdag uden alle de nye goder. Til deres forbløffelse opdagede forskerne, at produktiviteten atter steg.

Forskerne var nu nødt til at lede efter andre faktorer udover dem, som bevidst var blevet ændret i undersøgelsen. Forskerne konkluderede:

- Kvinderne følte de var noget særligt, da de var blevet udvalgt til forsøgene.
- Kvinderne fik et godt forhold til hinanden samt til deres formand, da de fik en større frihed til egen planlægning.
- Den sociale kontakt i gruppen blev større, hvilket gjorde arbejdet mere behageligt.

Baseret på observationerne formulerede forskerne en ny hypotese: "at motivation til at arbejde, produktivitet og arbejdskvalitet alle er forbundet med kvaliteten af det sociale samvær mellem arbejderne og deres leder"¹.

2.2.2 Kulindustrien i England (Side 66)

Skønt Hawthorne undersøgelserne klart afslørede eksistensen af en uformel organisation, og dens effekt på arbejdsydelsen, viste de ikke tydeligt, om disse uformelle grupper tjente nogle vigtigere formål for arbejderne som mennesker. Systematiske forsøg på at ændre den uformelle organisation var ikke en del af forskningen hos Hawthorne. I stedet kan man ty til undersøgelsen fra den engelske kulindustri.

Eric Trist undersøgte påvirkningen af organisationsformen indenfor kulindustrien i forbindelse med omlægningen af produktionen fra en meget manuel proces til en mere mekanisk.

Tidligere arbejdede man i mindre isolerede enheder, hvor en faglært arbejder (holdleder) selv havde ansvaret for at etablere en gruppe på ca. 8 mand. Holdlederen udvalgte personalet således at "kemien passede" i gruppen. Herved blev der skabt et langvarigt kammeratskab mellem gruppens medlemmer, som ikke kun omfattede arbejdet i minerne, men også dagligdagen over jorden.

I et forsøg på at gøre brydningen af kul mere rationel indførte ledelsen store mekaniske maskiner til arbejdet. Som en konsekvens heraf blev organisationen under jorden ændret fra de små selvstændige enheder til store fabrikshold, som tillige arbejdede i flere skift.

Dog opnåede ledelsen ikke den forventede rationaliseringsgevinst ved implementeringen af den nye teknologi, og man indkaldte organisationsforskere til at hjælpe. Forskerne konkluderede, at de ansatte ikke fik dækket deres følelsesmæssige behov på grund af en manglende dannelse af nogle meningsfulde uformelle grupper. Der blev gennemført en reorganisering af arbejdet som omfattede flere ændringer. Ledelsen begyndte at opmuntre til samarbejde mellem de forskellige funktioner i stedet for blot at fokusere på at øge den indbyrdes konkurrence. Der blev udarbejdet et gruppebaseret lønsystem på tværs af arbejdsholdets forskellige funktioner. Medarbejderne fik mulighed for selv at udarbejde vagtplanerne i minen,

¹ Organisationspsykologi af Schein side 63

hvorved f.eks. jobrotation kunne indføres. Disse tiltag styrkede den uformelle organisation i minen, hvorved effektiviteten steg.

2.2.3 Udledt ledelsesstrategi (Side 69)

De sociale antagelser har ifølge Schein haft en betydelig indflydelse på eftertidens ledelsesstrategier.

1. Ledere ikke må begrænse deres opmærksomhed til opgaven som skal udføres. De skal også være mere opmærksomme på behovet hos de mennesker som arbejder for dem.
2. Ledere skal beskæftige sig med medarbejdernes psykologiske velvære, specielt deres følelse af at være accepteret, deres tilhørsforhold og identitet.
3. Ledere bør acceptere arbejdsgrupper som en realitet, og tænke på gruppeincitamenter i stedet for individuelle belønninger.
4. Lederens roller ændres fra planlægning, organisering og kontrol til at agere mellemled mellem de ansatte og den øverste ledelse. Lederen skal forsøge at lette arbejdet, og støtte de ansatte på en sympatisk måde.

2.3 III: Antagelser om selvrealisering (Side 74)

I forlængelsen af implementeringen af det sociale aspekt i organisationerne argumenterede i særdeleshed forskere som McGregor og Maslow for at der fandtes endnu en dimission i antagelsen om den menneskelige natur.

2.3.1 McGregor's teori Y (Side 75)

I modsætning til McGregor's kyniske opfattelse af den menneskelige natur, udtrykker hans teori Y en mere idealistisk opfattelse.

2.3.2 Maslows behovspyramide (Side 75)

Menneskelige behov kan opdeles i et hierarki. Fra bunden er det:

- Generelle fysiologiske behov
- Behov for overlevelse og sikkerhed
- Sociale og tilhørsbehov
- Selvtilfredsstillelses- og selvagtelsesbehov
- Behov for selvrealisering

Når de mest grundlæggende behov (mad, drikke, søvn) er dækket, frigør de energi til tilfredsstillelse af behov på et højere niveau. Selv en person, som vi måske anser som talentløs, søger en følelse af mening og formål i sit arbejde, når de andre behov er mere eller mindre tilfredsstillt.

McGregor har fremsat den hypotese, at nogle medarbejdere ikke forventer udfordring-/mening i deres arbejde. Deres formål med arbejdet er at få dækket de basale behov. Alligevel fastholder McGregor sin teori Y, da disse mennesker vil søge at få dækket deres behov for indhold i hverdagen gennem deres fritidsaktiviteter som f.eks. frivilligt bestyrelsesarbejde i forskellige foreninger¹.

2.3.3 Udledt ledelsesstrategi (Side 75)

"Hvis en leder arbejder ud fra selvrealiseringsantagelserne, vil de bekymre sig mindre om at være hensynsfulde overfor de ansatte og mere om, hvordan de skal gøre arbejdet mere

¹ Organisationspsykologi af Schein side 77

udfordrende og meningsfuldt i sig selv. Spørgsmålet er ikke, om den ansatte kan opfylde sine sociale behov; spørgsmålet er, om den ansatte kan finde mening i arbejdet, som giver ham eller hende en følelse af stolthed og selvagtelse"¹.

"I både en rationel-økonomiske og den sociale teori involvere den psykologiske kontrakt en udveksling af ydre belønninger (økonomiske eller sociale) til gengæld for ydelsen. I teorien om selvrealisering involverer kontrakten udveksling af muligheder for at opnå indre belønninger til gengæld for ydelse og kreativitet af høj kvalitet"²

Hvis de ansatte ikke tilbydes muligheden for selvrealisering i hverdagen, vil mange på eget initiativ forsøge at få det udenom ledelsen, ved at oprette en uformel organisation i virksomheden. Der indgås f.eks. jobrotation på tværs af forskellige funktioner uden accept fra ledelsen eller der opfindes avancerede maskiner som kan gøre hverdagens uinteressante jobs lettere. Dette tolker Argyris som et bevis på, at alle mennesker har behov for udfordring/mening med deres arbejde.

¹ Organisationspsykologi af Schein side 75

² Organisationspsykologi af Schein side 76

3 Et udviklingsmæssigt og situationsbestemt syn på motivation (Side 81)

3.1 Virkningen af socialisering af tidlig udvikling (Side 83)

Alle teorier er enige om, at en person som en biologisk organisme ikke ville kunne overleve og blive "menneske" uden at blive opfostret i en form for menneskelig gruppe. At lære sprog er en af vores mest fundamentale egenskaber og evner, og det er hovedsageligt gennem sprog, at vi lærer at organisere vore erfaringer og opfattelser.

Socialiseringsprocessen gør sit første indtryk på personligheden i barndommen, men det sker atter under opvæksten og igen som voksen, hver gang man flytter fra en organisation til en anden. Derfor argumentere Schein for, at den letteste metode til at forstå et menneskes motiver og værdier er at undersøge hvilke socialiseringserfaringer denne person har haft i forskellige stadier af sit liv¹.

3.2 Stillingsvalg og karriereudvikling (Side 85)

Det er bevist, at i et samfund som vort er menneskets beskæftigelse det centrale i persons ego-opfattelse og hans kilde til selvagtelse. F.eks. oplever mange pensionister et pludseligt tab af deres identitet i forbindelse med det formelle ophør med beskæftigelsen.

Roe har fremsat en teori, at menneskers stillingsvalg kan tilbageføres til erfaringer fra barndommen. F.eks. har børn af kærlige (pylrende) forældre en tendens til at vælge jobs indenfor service. I modsætning har børn af mindre opmærksomme forældre (overfladiske/lige glade) en tendens til at vælge jobs indenfor videnskab, ingeniørfag (Altså en orientering væk fra mennesker)².

3.3 Hollands karriereteori (Side 88)

Holland har udarbejdet et værktøj til anvendelse ved rekruttering af nye medarbejdere. Teorien styrke ligger i at identificere specifikke målbare træk, som kan omsættes til hvilke typer jobs den pågældende ansøger vil have en reel interesse for. Teorien omfatter 6 forskellige mennesketyper:

- Realistisk
- Intellektuel
- Social
- Konventionel
- Iværksætteren
- Kunstnerisk

Som eksempel argumentere Holland for, at en realistisk person klarer sig bedst ved at søge objektive, bestemte mål og opgaver. Vedkommende kan lide at håndtere ting, værktøj, maskiner, folk, dyr osv. Sådanne mennesker passer bedst ind i omgivelser, der stiller dem overfor nøjagtige fysiske konkrete opgaver, hvilket betyder stillinger som faglært eller ufaglært arbejder, landbrug, teknikker eller lignende.

3.4 Supers udviklingsteori (Side 89)

Super og Bohn har udarbejdet en model, som forsøger at beskrive den livsvarige udviklingsproces, som det enkelte individ gennemløber.

1. Udforskning: Barndoms- og ungdomsudviklingen af ego-opfattelsen.
2. Realitetsafprøvning: Overgangen fra skole til første job.
3. Prøve og eksperimentering: Forsøg på at virkeliggøre ego-opfattelsen.

¹ Organisationspsykologi af Schein side 83

² Organisationspsykologi af Schein side 86

4. Etablering: Virkeliggørelse og justering af ego-opfattelsen i de mellemste karriereår.
5. Vedligeholdelse: Bevaring og fortsat virkeliggørelse af ego-opfattelsen.
6. Nedgang: Nye justeringer af ego-opfattelsen som følge af ophør af arbejdsfunktionen.

3.5 Jobværdi og jobdimension (Side 95)

Katz og Van Maanen kunne opstille 3 arbejdsfaktorer efter at have udspurgt 3000 ansatte i staten og udvalgte kommuner om hvilke forhold der var vigtigst for den enkeltes jobtilfredshed¹.

1. Selve jobbet
2. Vekselvirkningssammenhængen (Forholdet mellem medarbejderne, de overordnede og andre folk i jobmiljøet)
3. Organisationspolitik (Løn, forfremmelsespolitik, arbejdsforhold etc.)

For at forstå, hvordan selve jobbet kan bidrage til tilfredsstillelse og motivation, udviklede Hackman og hans kollegaer nogle mere raffinerede jobfaktorer ved at analysere et stort antal jobs og identificere de generelle dimensioner, som gjaldt for ethvert job.

Generelle jobdimensioner og deres sammenhænge med psykologiske tilstande og arbejdsresultater		
Indre jobdimension	Kritisk psykologisk tilstand	Resultat
Faglig afveksling		Høj indre arbejds-motivation
Opgave identitet	Oplevelse af meningsfyldt arbejde	
Opgave betydning		Arbejdsydelse af høj kvalitet
Selvstændighed	Oplevelse af ansvar for arbejdsresultat	Stor tilfredshed med arbejdet
Tilbagemelding	Kendskab til de faktiske resultater af arbejdet	Lavt fravær og udskiftning
MODERATORER		
Duelighed og dygtighed		
Styrken af den ansattes vækstbehov		
Tilfredshed med sin plads i helheden		

Figur 5.2 (Side 96)

Modellens underliggende basisteori er, at de ønskelige resultater både for personen i form af indre tilfredshed og motivation og for organisationen i form af en præstation af høj kvalitet samt lavt fravær og udskiftning kun vil fremkomme, hvis den ansatte kan opnå tre kritiske psykologiske tilstande:

1. Den ansatte må føle, at arbejdet er meningsfyldt, værd at have med at gøre.
2. Den ansatte må føle, at han/hun er personlig ansvarlig for arbejdets resultat, dvs. står til regnskab for det, der kommer ud af hans/hendes anstrengelser.
3. Den ansatte må være i stand til at afgøre regelmæssigt og pålideligt, hvordan hans/hendes anstrengelser lykkes, hvilke resultater opnås, og om de er tilfredsstillende eller ej.

¹ Organisationspsykologi af Schein side 96

3.6 Jobvarighed (Side 98)

Jobberigelse er imidlertid ikke kuren for alle problemer med motivation. Katz har fremlagt en undersøgelse, hvor der tages udgangspunkt i ansættelsesperioden for deltagerne.

"Skønt studiet ikke er langsgående, bekræfter der tydeligt, at det, som er vigtigt for en person i et job, ændres i forhold til, hvor lang tid personen har haft jobbet. Katz mener, at vi går gennem tre perioder i ethvert job:

1. Socialisering: hvor kun opgavebetydning og tilbagemelding er vigtige.
2. Fornyelse: hvor alle jobtræk er vigtige.
3. Tilpasning: hvor sammenhængsfaktorer bliver relativt vigtigere.

For arbejdere, som har tilpasset sig, vil jobændringer muligvis være mindre motiverende end bedre løn eller arbejdsforhold"¹.

¹ Organisationspsykologi af Schein side 99

4 Den menneskelige naturs kompleksitet (Side 101)

Der har været en tendens til at forenkle og generalisere opfattelsen af den menneskelige motivation i forskellige organisations- og ledelsesteorier. Empirisk forskning har fundet en vis støtte for de forenkledede og generaliserede opfattelser, men kun til en vis grad. Derfor har mange års forskning egentligt mest bidraget til at komplicere vore modeller for den menneskelige natur og for, hvordan man leder mennesker.

4.1 Følgerne af ledelsesstrategien "Contingency" teorierne (Side 102)

Hvis der er stor variation i evner og motiver hos deres underordnede, bør ledere være følsomme og diagnostiske nok til at spore og forstå disse forskelle. I stedet for at betragte tilstedeværelsen af individuelle forskelle som et nødvendigt onde, man helst ønskede langt bort, bør ledere lære at sætte pris på forskelle og på den diagnostiske proces, der medgår til at afsløre forskelle. For at drage fordel heraf bør ledere være fleksible nok og have de nødvendige interpersonelle evner, der skal til for at kunne variere deres egen adfærd. Hvis der er forskel på behov og motiver hos deres underordnede, så bør de også behandles forskelligt.

Variabel eller fleksibel adfærd baseret på situationsmæssig realiteter har fået betegnelsen "Contingency theories". Derved menes, at hvad der er den korrekte måde at organisere, styre eller lede i en given situation er afhængig af en lang række faktorer.