



F22

Masterafhandling

Afleveringsfrist den 7. juni 2022

Titel: LØN ER IKKE ALT

Ny studieordning

Blanketten udfyldes af den/de studerende og **afleveres sammen med opgaven** enten i kopi eller som vedhæftet fil.

Oplysningerne bruges ved udarbejdelse af eksamensbevis, blanketten bør derfor udfyldes omhyggeligt.

ALLE FELTER SKAL UDFYLDES!

Uddannelsens navn	Master of Public Governance
Prøvens navn	Masterafhandling
Vejleders navn	Thomas Bredgaard
Studerendes navn og cpr.nr.	Rikke Halling Mørch, cpr. nr. 230475-3296
Er opgaven fortrolig?	Nej (bilag 2-9 er fortrolige)

30.09.2015/Lis Carlsen

LØN ER IKKE ALT

Hvad motiverer ledere indenfor de store kommunale velfærdsopgaver?

Masterafhandling

Master of Public Governance

af

Rikke Halling Mørch

Indhold	
Abstract	5
1.0 Indledning og problemfelt	6
1.1 Problemformulering.....	9
1.2 Case beskrivelse	10
2.0 Teori	11
2.1 Motivation	11
2.2 Self-Determination theory (SDT).....	13
2.2.1 Intrinsisk og ekstrinsisk motivation	13
2.2.2 Dækning af tre centrale behov giver trivsel	14
2.2.3 Autonomi: Oplevelsen af at have føring på egne handlinger.....	14
2.2.4 Kompetence: Oplevelsen af at udrette noget.....	15
2.2.5 Samhørighed: Oplevelsen af at være en del af varmt "fællesskab"	15
2.2.6 Internalisering: Indoptage kulturens normer og motivationstyper	16
2.2.7 Opsummering	18
2.3. Public service-motivation	18
2.3.1 Typer af PSM-motivation.....	19
2.3.2 Opsummering	19
3.0 Design – og metodeovervejelser	20
3.1 Casestudie i egen organisation	20
3.2 Dataindsamling	21
3.3 Udvælgelse af informanter og etablering af kontakt	22
3.4 Interviewguide	22
3.5 Transskribering.....	23
3.6 Metodekritik	24
4.0 Analyse og diskussion	25
4.1 Autonomi	26
4.1.1 Autonomi hos den enkelte leder	27
4.1.2 Autonomi i relation til teamledere	36
4.1.3 Opsummering	37
4.2 Kompetencer	37

4.2.1 Opsummering	43
4.3 Samhørighed og betydningsfulde relationer	43
4.3.1 Samhørighed med organisationen	43
4.3.2 Samhørighed med ledergrupper og andre	44
4.4 Public service-motivation	47
4.4.1 Opsummering	50
5.0 Konklusion	50
6.0 Perspektivering	52
7.0 Litteraturliste	55
9.0 Bilagsliste	57
Bilag 1: Interviewguide	57
Bilag 2: Transkriberet af interview 1.	57
Bilag 3: Transkriberet af interview 2.	57
Bilag 4: Transkriberet af interview 3.	57
Bilag 5: Transkriberet af interview 4.	57
Bilag 6: Transkriberet af interview 5.	57
Bilag 7: Transkriberet af interview 6.	57
Bilag 8: Transkriberet af interview 7.	57
Bilag 9: Transkriberet af interview 8.	57

Abstract

The object with this study is to examine what motivate leaders in the public sector that provide services such as health care, public education, social services, employment and childcare.

The starting point for the study is a historical overview of the development in the public sector with various management paradigms which have transpired and developed both sequentially and parallelly and which have resulted in hybrid management styles which mean that the leaders are put in a cross pressure when different concerns must be taken into consideration. On that background, it is interesting to examine what actually motivate leaders in their job.

The study has been done as a case study with in-depth qualitative interviews. The study takes its starting point in two motivational theories. Firstly, 'self-determination theory', a theory which suggests that people are able to become self-determined when their need for competence, connection and autonomy are fulfilled. Secondly, 'public service-motivation' which explains why individuals have a desire to put great effort into serving the public and link their personal actions with the overall public interest.

The empirical analysis has strengthened the applied theory on motivation and the result of this study concludes that the leaders are greatly motivated to do good for others and serve the public. They experience autonomy and feel competent and experience a connection with others in safe, trustful, and mutual relations.

1.0 Indledning og problemfelt

Den offentlige sektor har ikke altid set ud som den gør i dag. En af årsagerne for den forandring den offentlige sektor har gennemgået de sidste 75 år, skal findes i de forskellige styringsparadigmer, der har været i spil, og som har været med til at realisere skiftende regerings målsætninger. Målsætninger som politikerne har formuleret på vegne af vælgerne. Styringen af den offentlige sektor angiver vilkårene for produktionen af velfærdsservice og samfundsmæssige regulering samt arbejdsforholdene for de mange offentlige ansatte. Andersen et al. beskriver, at:

”paradigmebegrebet skal forstås som et sammenhængende idésystem, med klar konsistens om, hvordan den offentlige sektor skal organiseres, styres og ledes” (Andersen et al. 2017:9).

De skiftende styringsparadigmer har ikke eksisteret særskilte, men været sameksisterende. Det er dog alligevel muligt at beskrive, hvilke styringsparadigmer, der har været mest dominerende i forskellige tidsperioder (Andersen et al. 2017).

Udviklingen af den offentlige sektor, har i høj grad været inspireret af økonom og sociolog Max Webers bureaukratiske model, som senere blev navngivet *Old Public Administration* (traditionel offentlig forvaltning). Andersen et al. argumenterer for, at den bureaukratiske logik i høj grad er i samspil med professionslogikken, da den bureaukratiske styring baseres på delegation af beslutningskompetence til de fremherskende faggrupper fx læger og lærer. I den bureaukratiske styringslogik, var der en klar adskillelse mellem politik og administration, og den hierarkiske styring var baseret på centraliseret kontrol, regelstyring og horisontal arbejdsdeling mellem specialiserede forvaltninger. Hvorimod professionslogikken, står på ideen om at lægge beslutningskompetencen på de specifikke områder hos de fagprofessionelle, der beskrives som havende specialiseret teoretisk viden på området og interne faglige normer for indsatsen. De faglige normer skal forstås som en slags regler og etiske principper, som faggrupperne selv har bestemt og håndhæver, ift. hvad der er eller ikke er en acceptabel adfærd i forskellige faglige situationer. Der udvises gennem denne logik stor tillid til de fagprofessionelle, som tidligere havde betydelig mere fagligt råderum og autonomi til fx selv at tilrettelægge arbejdet, foretage faglige og individuelle skøn samt væsentlige større egen kompetence. Forståelsen var, at de fagprofessionelles viden var afgørende for, at den offentlige sektor leverede en god service til borgerne (Andersen et al. 2014 & 2017).

I denne periode dukker begrebet *ledelse* op for første gang. Ledelse havde frem til nu været forbeholdt politikerne. Embedsmændene skulle under *Old Public Administration* styringsparadigmet ikke lede, men adlyde, effektivere og rationalisere arbejdsgange. (Andersen et al. 2017) (Rennison 2014).

Udbygningen af velfærdsstaten og den offentlige sektor tog til frem til 1970'eren, men imidlertid tog kritikken også til. Den offentlige sektors udgifter skulle bremses, så det blev afgørende nødvendigt med prioriteringer. Kritikken omhandlede, at den offentlige sektor havde udviklet sig til en centralistisk mastodont, der var bureaukratisk og regelstyret, og som var præget af manglende fleksibilitet og udviklingsparathed. De fagprofessionelles blev anklaget for at være for magtfulde og have manglende lydhørhed over for politiske målsætninger samt borgernes ønsker og behov. Der blev blandt andet sat spørgsmålstegn ved, om de fagprofessionelles faglige normer og viden, var ægte og oprigtig motiverede for de enkelte professioner eller om påstandene om det særlige vidensgrundlag, var et ihærdigt forsøg på at holde afstand til kritikken (Andersen et al. 2017:25).

Poul Schlüter kom i 1982, til at stå i spidsen for Firkløverregeringen, som var gået til valg på at bremse udgiftsstigningerne i den offentlige sektor. Regeringen lancerede moderniseringsprogram "*Nyt syn på den offentlige sektor*", hvor hovedformålet var at modernisere den offentlige sektor inden for den eksisterende ramme. Styringsformen skulle ændres og regeringen var stærkt inspireret af Thatcher i Storbritannien, Reagan i USA og den private sektor. Dette var en klar reaktion på de væsentlige udfordringer med kombination af det klassiske bureaukratiske- og professionsstyringsparadigme. Ideerne om bedre ledelse og øget markedsgørelse var centralt og virkemidlerne var på den ene side inddragelse af konkurrence og markedslignende mekanismer i den offentlige sektor og på den anden side en forventning om, at den offentlige sektor kunne effektiviseres ved at arbejde med ledelse og managementtiltag inspireret fra den private sektor (Andersen et al. 2017). Fokus begyndte at blive rettet mod ledelsen, og lederne fik i denne periode en mere fremtrædende rolle, da de skulle påtage sig ledelsesansvaret, være forandringsparate, risikovillig og engagerede. Lederen skulle ikke længere være "*specialiseret generalister*", men i stedet være "*generaliserede specialister*" og ledelse handlede ikke længere kun om administration og kontrol, men også om økonomi, strategi og faglig ledelse - kaldt "*alt mulig ledelse*". Man begynder så småt at videreudanne sig til leder (Rennison 2014:237).

Reformbølgen tog herefter til, hvor skiftende regeringer med mere end 20 reformer har forsøgt at modernisere og forbedre den offentlige service og sektor, og hvor flere af reformerne har fokus på udvikling af lederne. Med de mange reformer kom der en stigende udbredelse af *New Public Management (NPM)*, som var den dominerende styringsform i 1980'erne, 1990'erne og 2000'erne, men herefter begyndte en kritik af denne styring. Særligt fra de fagprofessionelle og nærmeste ledere til de fagprofessionelle, hvorimod der i toppen af ledeshierarkiet og i centraladministrationen i Finansministeriet var større begejstring og en opfattelse af, at NPM var løsningen på den offentlige sektors udfordringer. Tanken bag de mange forskellige nye tiltag, til regulering af den offentlige sektor, var at skabe bedre ydelser og gennemsigtighed. Imidlertid

opfattede mange offentlige ansatte de forskellige reguleringskrav som fx øget dokumentation og afrapportering, for mistillid og kontrol. Det blev afspejlet i de offentlige ansattes motivation og øgede sygefravær. Rollen for mellemliderne var nu at være bindeled for de forskellige perspektiver på offentlig service mellem de fagprofessionelle og topledelse. Ledelsesformen omtales som "*den hybride leder*", som i høj grad "fik" til opgave at balancerer de mange divergerende rationaler og logikker (Rennison 2014).

På trods af bedre økonomi- og målstyring fortsatte kritikken af NPM og som en reaktion på udfordringerne med og kritikken af NPM opstod andre "mindre" styringsparadigmer som fx *Neo-Weberian State og Digital Era Governance* (Andersen et al. 2017).

Samfundets stigende kompleksitet, og paradoksalt nok, den generelle øgede viden og udvikling hos de fagprofessionelle og de politiske ambitioner, skabte flere udfordringer og pressede igen budgetterne i den offentlige sektor. Dette banede vejen for styringsparadigmet New Public Governance (NPG), som et stigende antal forskere har set som en mulig afløser for eller supplement til NPM og de øvrige styringsparadigmer. Her er antagelsen, at "the wicked and unruly problems" i et komplekst samfund ikke kan løses af den enkelte organisation alene, men skal løses gennem netværksbaseret samarbejde, hvor aktørerne indser deres gensidige afhængighed, har vilje til at eksperimentere og mod på at gå nye veje. Denne forståelse om at fremme tværgående netværksstyring angiver en ny antagelse af den offentlige sektors grundlæggende udfordringer (Ibid).

Overordnet kan man sige, at de forskellige styringsparadigmer opstår og udvikler sig delvist sekventielt og parallelt som et svar på, hvor andre styringsparadigmer ikke slår til ift. samfundets vedvarende udfordringer og generelle udvikling, og at styring har ændret sig i takt med, at synet på offentlige ansatte har ændret sig. Resultatet er, at de offentlige ledere rammesættes af flere styringsparadigmer - *hybride styringsformer* - som både er konkurrerende og sameksisterende, men som leverer legitimitet til og retning for ledelsesarbejdet (Ibid). Fokus på lederens rolle er gennem årene, og i de utal af reformer, blevet meget mere fremtrædende og deri ligger en erkendelse af, at lederen har en væsentlig betydning for organisations opgaveløsning og opfyldelse af mål. Fx nedsatte Trekloverregeringen med Lars Løkke Rasmussen som statsminister "*Ledelseskommisionen*", med det formål at understøtte bedre ledelse i den offentlige sektor, og kommissionen anbefalede da også, at: "*Ledere skal udvikle sig*" (Ledelseskommisionen 1018).

Eftersom vi nu står med en hybrid styringsform, står lederne i et stort krydspres og et utal af interesser, når de forskellige styringsparadigmer udløser og afspejler konfliktende forståelser af den offentlige service. Andersen et al. beskriver, at man kan tale om en høj grad af værdikonflikt, såfremt medarbejderne står med én opfattelse af det ønskværdige og ledelsen og beslutningstagerne én anden opfattelse. Ledelsesopgaven for

mellemlider er i høj grad at omsætte de politiske målsætninger til konkrete implementeringstiltag og heri er der ofte mange hensyn, der skal afvejes. Kravene til lederne afhænger naturligvis af den enkelte leders opgaver, organisatoriske udfordringer og niveau i ledelseshierarkiet, men kan man antage, at særligt mellemliderne, står i en hel særlig situation mellem de mange hensyn og rationaler, der omgiver organisationen? (Andersen et al. 2014).

Adskillige undersøgelser, bl.a. af professor Lotte Bøgh Andersen skildrer, at det, der motiverer de offentlige ansatte, til at gå på arbejde, først og fremmest er, at de laver noget, der giver mening for dem selv, for andre mennesker og for samfundet som helhed. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, har nærmest gjort det til sit særkende at forske i, hvad der motiverer offentlig ansatte, hvordan ledere kan motivere medarbejdere og hvordan forskellige styringsformer påvirker medarbejderes motivation og performance. Men hvad er det helt specifikt, der motiverer mellemliderne konkret i deres arbejde, når de nu står i et krydspres?

Hein beskriver, at flere undersøgelser peger på, *"at motivation betaler sig"*. Undersøgelserne konkluderer, at motiverede medarbejdere er mere produktive og levere arbejde af en højere kvalitet end demotiverede medarbejdere (Hein 2019:17). Ligeledes skriver Christensen, at et formål med at interessere sig for medarbejderens motivation er, at de ansatte yder mere eller levere en bedre kvalitativ arbejdsindsats, hvis de er motiverede for opgaven. Et andet formål for organisationen kan også være, at en organisation ganske enkelt ønsker at forbedre medarbejderens jobtilfredshed *"uden at have nogle bagtanker"* (Christensen 2013:15). Øget jobtilfredshed kan fx føre til positiv omtale, mindre sygefravær og fastholdelse af medarbejder, som så betaler sig for den enkelte organisation.

Jeg har gennem de sidste år oplevet, at det er blevet sværere og sværere at rekruttere ledere til mellemliderstillingerne ikke alene i Viborg Kommune, men også i nabokommunerne. I den ledergruppe jeg selv er del af, er aktuelt tre ud af seks lederstillinger vakante, hvorfor det kunne være ønskværdigt med klare identifikationer på, hvad der motiverer mellemliderne i deres stillinger, således det kan give inspiration til, hvorledes Viborg Kommune som organisation kan arbejde med at rekruttere og fastholde lederne.

1.1 Problemformulering

Hvad motiverer mellemlidere i sit arbejde inden for de store velfærdsområder som dagtilbud, skole, socialt udsatte børn og unge, social udsatte voksne og ældreområdet i Viborg Kommune?

Bevæggrunden for at vælge mellemliderne inden for de store kommunale velfærdsområder, er en antagelse om, at disse ledere er i et særligt krydspres grundet de forskellige styringsparadigmer, der er opstået og udviklet sig delvist sekventielt og parallelt som svar på velfærdsstatens udvikling, og hvor mellemliderne

med baggrund i deres forskellige fagprofessionernes viden og normer, har en faglig holdning til, hvad god offentlig service er til deres specifikke målgrupper, men står i et stort krydspres ift. implementering af politiske beslutninger og prioriteringer, årlige besparelser og daglige udfordringer ift. nye komplekse problemstillinger inde for deres felter.

1.2 Case beskrivelse

Viborg Kommune er med sine knap 100.000 indbyggere Danmarks tiende største kommune og med sine 1.474 km² den næststørste kommune målt på areal. Der er beskæftiget ca. 7.000 medarbejdere i organisationen, hvoraf ca. 380 er ledere.

Viborg Kommune styres af Sammenhængsmodellen, som et enigt byråd vedtog i 2018. Som udgangspunkt erstattede modellen alle de eksisterende politikker og målsætning, og modellen er grundlaget for den politiske styring i dag. Sammenhængsmodellen tager afsæt i "Sammenhæng for borgerne" og består af fem temaer og tilhørende 21 målsætning, og er grundlaget for den retning byrådet vil arbejde. Endvidere understøttes Viborg Kommune af en værdibaseret personalepolitik, et ledelsesgrundlag og en MED-aftale. Styringsformen kan betegnes som værende hybrid inspireret af NPG, NPM, professionslogikken samt det bureaukratiske styringsparadigme ift. den klassiske hierarkiske organisering og de interne retningslinjer og er et fx på, hvorledes de forskellige paradigmer sameksisterer.

Styringsformen NPM kommer til udtryk ved de helt konkrete politiske måltal for, hvad organisationen skal opnå. Der foretages løbende forskellige typer af målinger, evalueringer og benchmarking af organisationens samlede resultat set i relation til de politiske målsætninger. Måden hvorpå organisationen skal nå sine mål, er inspireret af NPG-logikken, da man har erkendt, at den enkelte fagsøjle ikke kan håndtere de komplekse problemstillinger alene, så der er afgørende nødvendigt, at der samarbejdes på tværs af organisationen og gøres brug af forskellige fagligheder og afprøve nye samarbejdsmetoder. Professionslogikken er derfor også fremtrædende i styringsmodellen, da man har erkendt, at heller ikke én faggruppe kan løse udfordringerne alene. Desuden kommer professionslogikken til udtryk i den samlede styring, idet Viborg Kommunes MED-aftalen angiver en klar forventning om betydelig medinddragelse og medbestemmelse. På lignende måde fremgår det af ledelsesgrundlag, at der skal ske delegation i videst mulige omfang, hvori der ligger en antagelse om, at beslutningerne træffes bedst af de fagprofessionelle, tæt på borgerne.

Casen omfatter ledere (mellemlider), der leder ledere (teamledere), og som refererer til chefer inden for de store kommunale velfærdsområder som dagtilbud, skole, udsatte børn og unge, socialt udsatte voksne samt ældre og omsorgsområdet.

2.0 Teori

2.1 Motivation

Begrebet *motivation* kan betegnes som et paraplybegreb, der omfatter mange forskellige antagelser og teorier om, hvad der motiverer mennesker i forskellige sammenhænge, men handler ifølge Christensen:

"...både om, hvad der forårsager motivationen – den bevægede årsag – og den bevægelse som denne årsag fører til". (Christensen 2020:24).

Motivation er ikke en genstand, en ressource eller en mængde, som et menneske kan besidde, men motivation er *hvad* der præger, det enkelte menneskes motiverede aktiviteter. Uanset hvilken aktivitet der efterstræbes, er udgangspunktet for motivation, at bevægelsen hen mod det efterstræbte både kræver og frigiver energi – beskrives som *energiudladning*. Energien omsættes til bevægelse i form af en adfærd, og her adskiller motivation sig fra andre begreber, som ofte bliver knyttet til motivation på arbejdspladser, som ex. jobtilfredshed. Når motivation er relevant i arbejdssammenhæng, er det fordi arbejdspladsen har behov for motivation, der fører til handling, og ikke kun de rigtige holdninger til arbejdspladsen (Christensen 2020:28-33).

Der er forsket meget i feltet, hvorfor der er et utal af definition på motivation udviklet i forskellige tidsperioder og med forskellige antagelser og menneskesyn. Fra de første systematiske analyser af motivation hos fabriksarbejdere, til nyere forskning omhandlende ønsket om at gøre en forskel for andre mennesker er motiverende; men fælles så fremhæver de fleste teorier og definitioner, at den adfærd, der motiveres til, skal have en ønsket *retning, intensitet og varighed (Ibid)*.

I motivationslitteraturen omtales motivation i arbejdssammenhæng ofte i relation til medarbejdermotivation (Andersen et al. 2017). Christensen fremfører ikke mindre end seks forskellige definitioner fra forskellige teoretikere på motivation i arbejdssammenhæng; bl.a.:

"The study motivation is the exploration of the energization and direction of behavior (Ryan & Deci 1985)".

Som senere blev definitionen ændret til:

"Motivation concerns energy, direction, persistence and equifinality – all aspects of activation and intention. Motivation has been a central and perennial issue in the field of psychology, for it is the core of biological, cognitive, and social regulation. Perhaps more important, in the real world, motivation is highly value because of its consequences. Motivation produces (Ryan & Deci 2000)".

De danske forskere Andersen og Pedersens definition af motivation er:

”Begrebet motivation kan helt overordnet forstås som drivkraften, bag målrettede handlinger og arbejdsmotivation handler om den energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelse af et givent mål i forbindelse med sit job” (Andersen et al. 2014).

Definitionerne betoner, at en bestemt adfærd både kommer indefra, fx vilje, interesse, lyst og udefra fx økonomisk belønning. Den drøftelse, der oftest dukker op om arbejdsmotivation er, om medarbejderne motiveres gennem økonomiske incitamenter, som fx høj løn og bonusordninger eller gennem blødere former for incitamenter, såsom oplevelsen af, at arbejdet er meningsfuldt; at man gør en forskel for andre eller for samfundet. Særligt viser forskning inden for PSM (Afsnit 2.3), som omfatter offentlige ansattes særlige drivkraft, om at gøre noget godt for andre, for en særlig gruppe borgere eller for samfundet som helhed, at økonomiske incitamenter ikke er tilstrækkelige (Andersen et al. 2014). Anden forskning har vist, at mennesker, der oplever at have tre basale psykologiske behov som autonomi, føle sig kompetent, opleve en samhørighed motiverer mennesker til at yde en bedre arbejdsindsats. Samtidig oplever den, der er modtager af arbejdsindsatsen, indsatsen som meget bedre, når personen, der har udført arbejdet, har en høj grad af selvbestemmelse (Christensen 2013:10), og vi mennesker søger konstant at få dækket de basale behov, som således angiver forklaringen på en given adfærd. Eller som kan beskrives på en anden måde; havde behovene ikke været der, så var der ingen argument til netop den adfærd (Ibid).

Det omfattende materiale bevirker, at det kan være svært at overskue de mange begreber og teorier, om hvad der motiverer i arbejdssammenhæng, og ikke mindst forstå nuancerne og mulighederne i motivation. Der er derfor også risiko for, at et forsøg på at motivere medarbejdere, kan give en uventet eller helt uønsket adfærd. Skal man alligevel reducere det omfattende materiale omkring motivation peger Christensen på følgende teorier, der er udsprunget fra forskellige skoler inden for de humane, samfundsmæssige og sundhedsfaglige discipliner. Fx behavioristisk teori, der ikke mener, at mennesket har en medfødt natur og bliver derfor optaget af belønninger som grundvilkår for udvikling. Eller den psykoanalytiske, der har fokus på, at mennesker har en drifter eller den socialkonstruktivistiske tilgang, hvor antagelsen er, mennesket er en social konstruktion og vores behov bestemmes af den kultur vi er i. Motivation teorier kan opdeles således:

De klassiske motivationsteorier	Nyere motivationsteorier
Behaviorismen	Psykologiske reaktans
Økonomiske incitamenter	Commitment
Behovsteorier	Engagement
To-faktor teorien	Normbaseret motivation
Rimelighedsteorien	Meningsfuldhed i arbejdet
Forventningsteorien	Public service-motivation (PMS)
Jobdesignteorien	
Selvbestemmelsesteorien (SDT)	
Målsætningsteorien	

Christensen (2020)

På tværs af teorierne er der særligt ti karakteristika, der motiverer mennesker på arbejdspladsen: autonomi, medbestemmelse, gennemslagskraft, ressourcer til rådighed, passion, prosocial adfærd, præstationer, rimelighed, socialt tilhørsforhold, transparens og for offentlige ansattes vedkommende oplevelsen af at gøre noget godt for andre eller samfundet (Christensen 2020).

En af de store forskelle mellem skolerne, er både antagelsen om den indre og ydre motivation, men også om motivationsfaktorerne er additive, hvilket vil sige jo flere jo bedre samt om indre motivationsfaktorer kan hæmme ydre motivation (Ravn 2021:41). En anden forskel er de forskellige perspektiver på, om det er ydre stimuli fra omgivelserne, som fx et økonomisk incitament/sanktion, som medfører motivation eller om det i højere grad er noget i mennesket, en iboende medfødt nysgerrighed, som understøttes af kognitive processer for at reducere ubalancen mellem den aktuelle tilstand og den ønskede tilstand. Inden for arbejdsmotivation ses en tilsvarende drøftelse - om menneskers adfærd hovedsageligt er præget af økonomisk egenmaksimering, eller om mennesker faktisk ønsker at bringe deres kompetencer og passion i spil samt bidrage til arbejdet (Christensen 2020) (Ravn 2021).

Jeg har valgt at tage afsæt Selvbestemmelsesteorien (SDT) og Public service-motivation (PSM), da jeg finder disse teorier mest relevante for min problemstilling, og da de har samme teoretisk afsæt, og da teorier antager, at mennesker er mere end dem selv (nysgerrige og interesseret i andre mennesker) samt at særligt SDT er den motivationsteori, der er forsket nationalt mest i.

2.2 Self-Determination theory (SDT)

SDT er en psykologisk teori, bestående af 6 miniteorier, der er udviklet af to amerikanske psykologer Deci & Ryan, og som bygger på mere end 40 års omfattende forskning, og omhandler menneskets psykologiske natur. Deci & Ryan hævder, at mennesker er en bevidst, levende organisme, der har en spontan medfødt nysgerrighed og trang til at undersøge omverdenen og sætte sig i relation til den (Ravn 2019:39). Flere af teorierne eller deres pointer vil blive beskrevet i de følgende.

2.2.1 Intrinsisk og ekstrinsisk motivation

I Danmark er Deci & Ryan primært kendt for deres sondring mellem "indre" og "ydre" motivation, som faglig korrekt betegnelse bør omtales: *intrinsisk* og *ekstrinsisk* motivation. På baggrund af forskning beskrev Deci, at mange handlinger er intrinsisk motiverede, idet mennesker bruger tid på fx at tegne, spille eller på at løse særlig krævende arbejdsopgaver, som ikke fører til en ydre belønning. I stedet frembringer disse aktiviteter en særlig indre tilstand, som opleves af det enkelte menneske som tilfredsstillende (Ravn 2021:36), og på den baggrund definerede Deci & Ryan intrinsisk og ekstrinsisk motivation, således:

Intrinsisk motivation defineres som det at udføre en aktivitet for den tilfredsstillelse, der ligger i selve handlingen, snarere end for at opnå et separat eller derfra adskilligt udbytte. Når en person motiveres intrinsisk, ansføres vedkommende til at udføre en aktivitet for den fornøjelse eller udfordring, der ligger i aktiviteten, snarere end pga. ydre resultater, pres eller kontrol (Ravn 2021:38).

Ekstrinsisk motivation er et konstrueret begreb, der er relevant, når en aktivitet udføres med henblik på at opnå et separat udbytte. Ekstrinsisk motivation står således i kontrast til intrinsisk motivation, der henviser til at det at udføre en aktivitet for fornøjelsens skyld, snarere end nogen instrumentel værdi (Ibid.).

For lethedens skyld kan man sige, at intrinsisk motivation kan forbindes til den menneskelige organisme, nervesystemet og bevidstheden, hvorimod ekstrinsisk motivation eller rettere ekstrinsisk motivationsfaktorer kan forbindes til belønninger eller sanktioner, der angives af andre mennesker eller organisatoriske kontekster (Ravn 2021). Intrinsisk motivation og ekstrinsisk motivationsfaktorer relaterer sig altså til aktiviteten og ikke til personen. Den intrinsisk motivation er imidlertid skrøbelig, da forskning også viser, at ekstrinsisk motivationsfaktorer *kan* underminere intrinsisk motivation afhængig af, hvorledes de ekstrinsisk motivationsfaktorer udmøntes. Deci & Ryan kædede denne reaktion sammen med, at autonomi i aktivitet er helt afgørende (Hein 2019).

2.2.2 Dækning af tre centrale behov giver trivsel

Ifølge SDT er der, foruden de basale fysiologiske behov, tre psykologiske behov, der er afgørende for at understøtte psykologisk interesse, udvikling og velbefindende for ethvert menneske. De tre behov er *autonomi, kompetence og samhørighed*, og ifølge Deci & Ryan, er de medfødte og universelle, hvilket vil sige, at de gælder på tværs af individer, kulturer og samfundslag (Ravn 2020). Behovene, der er ligestillede, er objektive fænomener og teorien peger på, at behovsdækning eller mangel på samme afspejles i menneskets funktion. Dækkede behov fører til, at man som menneske fungerer optimalt, udvikler sig og er i trivsel, og kan udleve sin intrinsisk motivation. Modsat fører udækkede behov til observerbar mistrivsel og svækkelse i vækst og udvikling (Ravn 2021). Teorien beskriver, at tilfredsstillelse af de basale psykologiske behov er næringsstof for intrinsisk motivation og det antages, at trivsel medfører øget aktivitet.

2.2.3 Autonomi: Oplevelsen af at have føring på egne handlinger

Autonomi, også kaldet selvbestemmelse, betyder, at det enkelte menneske har en følelse af at handle ud fra egne værdier, interesser, valg og beslutninger samtidig med, at man har følelsen af ikke at være tvungen til sin handling. Det enkelte menneske vil i nogle situationer være bevidst om andres indflydelse på ens handlinger, fx i form af regler og normer, men her skal det enkelte menneske selv have accepteret indflydelsen fra de andre mennesker eller reglerne og finde indflydelsen i overensstemmelse med egne værdier og på den

måde fortsat opleve ejerskab over sine handlinger. Deci & Ryan understreger oplevelsen af at kunne vælge selv med begrebet *"choicefulness"* (Ravn 2021). Christensen skriver:

"...at man har ejerskab over sine egne handlinger, og udfører handlingerne ud fra egne valg og beslutninger, og at man ikke føler sig underkastet ydre eller indre kræfter eller oplever at være kontrolleret eller presset af nogen eller noget" (Christensen 2020:56).

I arbejdssammenhæng kan man tale om *jobautonomi*, som betyder, at man som medarbejder har et stort råde- og ledelsesrum, frit kan handle om i overensstemmelse med angivet rammer og har optimale udfordringer med ansvar og mulighed for at fx at introducere nye initiativer. Ofte sidestilles autonomi med en høj grad af delegation, hvor medarbejdere og ledere kan handle på pludseligt opståede muligheder eller udfordringer, som er mere end "det daglige arbejde" uden at skulle spørge eller afrapportere til sin chef. Flere SDT-undersøgelser viser, at medarbejdere, der oplever mulighed for personlig udvikling, nære relationer og at ens arbejdsindsats gør en forskel, er mere tilfredse med deres arbejde og deres tilværelse, end dem, der havde arbejdsmaal, som omhandler velstand, popularitet og flot fremtoning (Ravn 2021:183).

2.2.4 *Kompetence: Oplevelsen af at udrette noget*

Behovet for kompetence eller mestring omhandler følelsen af være kompetent, sikker på sin egne evner og at ens handling frembringer den ønskede virkning, man har sat sig for. Man skal som menneske opleve sine handlinger som organiserede og igangsat af en selv samt have ejerskab i aktiviteten. Det psykologiske behov omhandler ikke at opnå ros eller anerkendelse fra omverdenen for en bestemt aktivitet eller handling, men oplevelse af en glæde og tilfredsstillelse af, at man har udrettet det, man har sat sig for - at man er lykkes. Aktiviteten må gerne være i en genkendelig sværhedsgrad eller en anelse sværere, men inden for en mestringszone. Følelsen af at handle effektivt er stærkest, når man har oplevelsen af, at man udnytter sine færdigheder og evner samt udvikler sine færdigheder, hvilket giver næring til *selvet*, hvorimod følelsen af ikke at kunne udføre en opgave, hæmmer menneskets evne til at mobilisere, organisere og handle (Ravn 2021:63). Centralt i SDT er sammenhængen mellem kompetence og autonomi; fx at handlinger, der udøves kompetent; men som man ikke selv ejer eller står inden for, medfører forråelse af ens autonomi og dermed forringelse af oplevede trivsel og livsudfoldelse.

2.2.5 *Samhørighed: Oplevelsen af at være en del af varmt "fællesskab"*

Mennesker er et socialt væsen og har behov for at være en del af noget, opleve sig forbundet med andre mennesker – føle samhørighed. Det er afgørende, at man som menneske føler sig set, hørt, respekteret og betydningsfuld for andre mennesker på egne præmisser og modsat undgå afvisning, isolation og

lige gyldighed. Lige som det psykologiske behov for følelsen af at være kompetent, så er det psykologiske behov for samhørighed i SDT et vigtigt element i intrinsisk motivation. Deci & Ryan skriver:

”Trangen til at høre til og følge sig forbundet med andre bidrager helt centralt til menneskers villighed til at indoptage og godkende værdier og adfærdsregulering, som betydningsfuld andre...” (Ravn 2021:65).

På grund af behovet for at følge sig forbundet med andre mennesker, er mennesker nysgerrige og interesseret i, hvad andre mennesker gør, og hvad der forventes af dem, for på den måde at udvise en adfærd, der sikrer, at man accepteres og involveres. Afgørende er dog, at kompetencer må ”ejes”, ”forbindelsesmåden” internaliseres (Afsnit 2.2.6.) og værdierne integreres, ellers forbliver de fremmede for *selvet* (Ravn 2021:66). Det vil sige, at mennesket skal føle en reel samhørighed, og ikke blot påtage sig en adfærd, værdier eller regler for at være en del af et fællesskab.

2.2.6 Internalisering: Indoptage kulturens normer og motivationstyper

SDT opererer med en internaliseringsteori, som omhandler en identitetsdannelsesproces, hvor mennesket indoptager omverdenens forventninger og krav, og som ender med at blive en del af menneskets personlighed. Ravn skriver:

”Den organismiske integrationsteori bygger på den antagelse, at mennesker er naturlige tilbøjelige til at integrere deres løbende erfaringer uden forudsætning af, at de har adgang til de fornødne næringsstoffer...” (Ravn 2021:100).

I denne beskrivelse ligger, at behovene for autonomi, kompetence og samhørighed sætter grænserne for, hvad der kan og skal internaliseres til selvet. I forlængelse af ovenstående introduceres begrebet ekstern regulering, som omfatter ekstrinsiske motivationsfaktorer. Vi bliver som mennesker helt fra vi er små reguleret af omgivelserne til en god og hensigtsmæssig adfærd, hvor vi reflekterer over denne regulering og adfærd omgivelserne ønsker af os. Vi bliver reguleret forskelligt i de kontekster (arbejde, hjemmet, fodboldbanen, butikken), vi indgår i og det anføres i seks ”prototypiske motivationsformer”, som Deci & Ryan opsætter i et motivationskontinuum (Ravn 2021:102). Kontinuummet blev udarbejdet i en erkendelse af, at der var nogle mellemformer mellem intrinsisk motivation og ekstrinsisk motivationsfaktorer fx i arbejdssammenhæng. Intrinsisk og ekstrinsisk motivation er blot yderpunkterne af mere almene former for regulering af menneskers adfærd, nemlig autonom og kontrolleret regulering. Kontinuummet viser således, at der findes andre positive former for motivation end intrinsisk motivation fx introjiseret motivation, hvor vi identificerer os med den uden indre modstand, og vi er i stand til at internalisere den og forstå dens værdi, selv om mennesket måske ikke nyder at udføre den frivilligt (Sheldon 2017:37).

Figur 1: STD's typologi over motivationstyper v. Ryan & Deci, 2017 og Center for Self-Determination

Adfærd	Ikke selvbestemt	Ekstrinsisk				Selvbestemt
Motivation	A-motivation	Ekstrinsisk				Intrinsisk
Reguleringsform	Ingen regulering	Ekstern	Introjeret	Identificeret	Integreret	Indre regulering
Kontrolleret el. autonom	Hverken-eller	Kontrolleret	Moderat kontrolleret	Moderat autonom	Autonom	Autonom
Kendetegn ved aktiviteten	Ingen intention Fravær af værdi Uden oplevelse af kompetence	Ekstern straf/belønning Kontrol af selvet Ego-involvering Fokus på ros fra andre el. en selv	Personlig vigtig Bevidst værdsat Mål, der er godkendt af selvet	Personlig vigtig Bevidst værdsat Mål, der er godkendt af selvet Individet forstår vigtigheden af organisationens mål, værdier og regulering	Overensstemmelse med selvet og dybere værdier Identifikationer går op i højere enhed Fx overensstemmelse ml. individets og organisationens mål, værdier og regulering	Aktiviteten er tilfredsstillende i sig selv Interessant, fornøjelig, spændende Glæde ved opgaven
Subjektiv oplevelse	"Jeg gider/orker det ikke"	"Jeg gør det, fordi jeg presses udefra"	"Jeg presser mig selv til at gøre det"	"Jeg har selv valgt at gøre det"	"Jeg gør det, fordi sådan er jeg"	"Jeg gør det, fordi det er sjovt"

(Ravn 2020:103, Hein 2019:205, Christensen 2020:233)

Så ofte vil der i litteraturen blive skelnet mellem autonom regulering og kontrolleret regulering, hvor autonom regulering omhandler intrinsisk motivation også identificeret og integrerede former, og kontrolleret regulering omhandler både de eksterne og introjicerede former. Motivationsformerne kan forklares således:

A-motivation:	<i>"Individet mangler intention om at handle, hvilket skyldes at, at individet ikke føler sig kompetent til at yde indsatsen eller ikke forventer det ønskede resultat"</i> (Ryan & Deci 2000) (Christensen 2020:232)
Ekstern kontrolleret	Individet handler ud fra følelsen af, at aktiviteten er påført udefra i form af tvang og kontrol, for at opnå en belønning, undgå en straf eller følelser som skyld eller styrke sit selvværd, og hvor man ikke ser værdien af aktiviteten.
Introjeret – moderat kontrolleret	Mennesket udfører en handling som en pligt for at opnå accept i en given situation – af sig selv (undgåelse af skyld og skam) og omgivelserne (efterlevelse af normer og traditioner).
Identificeret - moderat autonom	Begyndende autonom, da mennesket har en forståelse for målet og finder opgaven væsentlig at løse, som betyder en bestemt adfærd.
Integreret – autonom	Her er der sammenfald mellem organisationens værdier, normer og interesser og menneskets, hvorfor mennesket ikke alene betragter sin indsats som betinget af organisationen, men i lige så høj grad som en indsats, der styrker menneskets identitet (Christensen 2020:233).
Indre regulering – autonom	Her har individet en interesse i arbejdsopgaven og opgaven udføres instrumentelt (Ibid) fx fritidsaktiviteter eller frivilligt arbejde.

”Ved den eksterne regulering er kontrollanten og de kontrollerede forskellige personer, men det i den introjiceret regulering er to aspekter af den samme person. I begge tilfælde oplevede dog den anspændthed og der, der ligger i selve det at blive kontrolleret” (Deci & Ryan 1985) (Ravn 2020:104)

Kontinuummet viser, at der hvor vores behov frustreres, hæmmes *selvet* ift. energi og udvikling, og mennesket formår ikke at integrere udfordringerne. Pedersen skriver:

”Den eksternt regulerede motivation ses som den mest kontrollerede motivation, mens integreret regulering ses som næsten lige så autonom som intrinsisk motivation (som pr. definition er autonom, fordi den ikke relaterer sig til udefrakommende regulering). I forlængelse deraf forventes individer at yde bedre, jo mere autonom en motivation de har” (Pedersen 2012:8).

2.2.7 Opsummering

SDT indeholder flere miniteori og den teori, der er præsenteret her, er blot en lille del af den omfattende teori. Centralt i SDT er behov er *autonomi, kompetence og samhørighed samt* begreberne *intrinsisk og ekstrinsisk* motivation. Teorien peger på, at mennesker *kan* internalisere organisationens eller omverdenens reguleringer, under forudsætning af, at det ikke går imod de enkelte menneskes grundlæggende psykologiske tre behov. Regulering kan deles op i seks ”prototypiske motivationsformer”, som angiver graden af en given opgave internaliseres i *selvet* og opleves ift. forskellige motivations former. Organisationer, der fremmer tilfredsstillelse af de tre psykologiske behov for *autonomi, kompetence og samhørighed* vil øge tilfredsheden, engagementet og trivselen på arbejdspladsen og forskning viser, at der er en sammenhæng mellem tilfredsstillelse af disse behov og medarbejdernes præstationer.

2.3. Public service-motivation

Public service-motivation (PSM) forbindes med at levere offentlig service, hvor de offentlige ansatte lægger en særlig energi i arbejdet. I teorien antages det, at offentlige ansatte ønsker at gøre noget godt for andre mennesker, en gruppe af mennesker eller for samfundet, for derigennem at opnå en indre tilstand af velbefindende eller tilfredsstillelse. Motivationsformen har et egoistisk islæt, idet den offentlige ansatte opnår en indre følelse af tilfredsstillelse ved at hjælpe borgeren til at opnå sit mål, som fx at lære barnet at læse eller at støtte misbrugeren til at ophøre med sit misbrug, men her er selve målopfyldelsen i aktiviteten væsentlig og ikke aktiviteten i sig selv. Sidegevinsten af borgerens individuelle målopfyldelse er, at de offentlige ansatte får en personlig tilfredshedsfølelse i at have bidraget til og udmøntet sin passion ved at hjælpe et andet menneske og samfundet (Andersen et al. 2014:14-15) og (Christensen 2020). I 1990 definerede Perry og Lois PSM som:

“An individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Andersen et al. u. år).

Som det fremgår, var begrebet ”det offentlige” en del af definitionen, men blev sidenhen fjernet og Le Gand har defineret PSM:

“Public service-motivation (PSM) is defined as an individual’s orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for the others and society” (Andersen et. Al 2012) (Christensen 2020:342).

Ifølge Andersen afgrænses PSM ikke kun til de offentlige ansatte, der leverer den direkte service til borgerne, men også til de ansatte, der udfører administration, regulering og ledelse (Andersen 2012).

Deci & Ryan har i deres forskning fundet, at det er stærkt motiverende for en arbejdsindsats, når der udføres et arbejde, der opleves som ”betydningsfuldt”, og hvor der ikke nødvendigvis følger mange penge med. Der har ligefrem været talt om, det var et fjerde behov, men er kommet frem til, at det ikke er et behov, men noget, der beriger menneskers liv – på tilsvarende vis som andre faktorer (Ravn 2021:185).

2.3.1 Typer af PSM-motivation

En central dimension i PSM er, hvem modtagerne er for det bidrag, man som offentlig ansat, og dermed public service-motiveret, vil yde. Endvidere drøftes om PSM er et fænomen, der skabes i et samspil med konteksten, og antages dette, så vil faglige, professionelle og kulturelle normer kunne internaliseres i den enkelte offentlige ansatte og dermed blive en central del af, hvad den enkelte forstår som efterstræbelsesværdigt for borgerne, samfundet eller organisationen. Begrebet kan kategoriseres i fire dimensioner, hvor den særlig altruistisk motivationsform fremtræder:

- Motivation baseret på pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet.
- Følelsesmæssige baseret motivation for at gøre det godt for andre og samfundet.
- Motivation til for at forbedre de politiske beslutninger for at gøre det bedre for andre og samfundet.
- Vilje til at tilsidesætte egne behov til fordel for at hjælpe andre og/eller samfundet via levering af offentlige ydelser (Andersen et al. 2014:52).

2.3.2 Opsummering

PSM er en særlig altruistisk intrinsisk motivation, som forbindes med at levere offentlig service, og hvor de offentlige ansatte lægger særlig energi i arbejdet, da de ønsker at gøre noget godt for andre mennesker, en gruppe af mennesker eller samfundet, og som rummer muligheder for, at den offentlige sektors performance øges.

3.0 Design – og metodeovervejelser

3.1 Casestudie i egen organisation

Problemformuleringen, i dette studie, er et åbent spørgsmål, hvor der ikke angives hypoteser om, hvad der motiverer de offentligt ledere af de store velfærdsområder i Viborg Kommune. Det åbne forskningsspørgsmål giver mulighed for forskellige forskningsdesign, men da det jeg undersøger, er et diffust fænomen, som kan være svært at afgrænse – vælger jeg et casestudie. Begrebet fænomen anvendes ofte til noget, der kan afgrænses eller noget observerbart, men i denne studie anvendes det i tilknytning til at indkredse det særlige og den konkrete kompleksitet ift., hvad der motiverer de ledere, der indgår i studiet. Et casestudie er nemlig egnet til at indfange kompleksiteten i den konkrete kontekst. En af styrkerne ved et casestudie er, at der opnås dybdegående, nuanceret og detaljeret viden om et bestemt fænomen. Der er flere definitioner af casestudie, bl.a. Robert K. Yin definition:

”Casestudie er en strategi til empirisk udforskning af et udvalgt nytidsfænomen i dets naturlige sammenhæng ved anvendelse af forskellige datakilder, der case for case kan anvendes i en bevisførelse” (Ramian 2012:16).

Det fremgår af definitionen, at et casestudie er et nytidsfænomen – et nedslag i tiden, hvor lederne, fortæller om sine oplevelser og erfaringer, afgrænset i dette studie til deres arbejds kontekst og med udgangspunkt i den valgte teoretiske referenceramme omkring motivation i arbejds sammenhæng. Informanternes udsagn vil som udgangspunkt være i et retro perspektiv.

Jeg har i min indledende fase haft overvejelser ift., at foretage studiet i ”egen organisation” og inddrage ledere fra andre kommuner i studiet. Jeg har dog valgt ”min egen organisation”, da studiet vil bidrage med høj grad af autenticitet. En fordel ved at gennemføre studiet i egen organisation er, at jeg har et kendskab til organisationens historie, rammer, vilkår og organisering, som har bevirket, at jeg forholdsvis nemt har kunnet udvælge informanterne og fx tilsikre, at de er ledere på samme niveau i ledelseshierarkiet og samme niveau, som jeg selv er, hvor jeg kender forventningerne ift. den konkrete ledelsesopgave og vægtningen mellem faglig-, økonomisk- og strategisk ledelse. Dette kan være anderledes i en anden kommune, hvor der kan være flere ledelsesniveauer, anden administration og konsulentbistand. En udfordring ved at vælge egen organisation er om jeg i tilstrækkelig grad være bevidst om min forforståelse og kan sætte mig fri for mine egen holdninger og meninger, men være åben og lyttende over for, hvad lederne bringer ind i interviewene.

Min bevæggrund til at vælge casestudie, skal også findes i, at dette casestudie, der er praksisorienteret, skal bidrage med viden til brug for Viborg Kommune, da studiet vil give adgang til mange nuancer og perspektiver på, hvad der motiverer lederne (Ramian 2012), og da jeg naturligvis er har et stort arrangement og er optaget af, hvad der foregår på min arbejdsplads. Et højt arrangement er ikke ensbetydende med, at jeg ikke også

kan være kritisk og se udviklingsmuligheder for organisationen. Tillige ville det være attråværdigt, om kunne komme med indsigter, der kan imødekomme Viborg Kommunes udfordringer (Pepstad et al. 2016).

Idet jeg har valgt de store velfærdsområder, rækker studiet betydeligt udover mit eget ledelsesområde og den forvaltning, jeg organisatorisk selv indgår i. Der er ud af de i alt 8 informanter (Afsnit 3.4) én ledere jeg har et tæt og dagligt samarbejde med, et par ledere som jeg indimellem kan have en samarbejdsflader med, og adskillige af lederne jeg sjældent eller aldrig har haft et samarbejde med. Jeg har stræbt efter at minimere en evt. magtposition og søgt efter et ligeværdigt forhold ved at undersøge sideordnet lederkolleger og nogle, som primært er fra andre chefområder med undtagelse af én af informanterne. En risiko ved at undersøge egen organisation er, at man ubevidst styrer resultaterne i en særlig ønsket retning, og set i et fugleperspektiv, så skiller Viborg Kommune sig nok næppe ud fra andre kommuner – men jeg har samlede afvejeret fordele og ulemper og i videst mulige omfang forsøgt at minimere disse.

3.2 Dataindsamling

Et casestudie kræver ikke bestemte datakilder eller dataindsamlingsmetoder. Ofte anvendes flere datakilder, da mange variable kan være i spil og for at opnå triangulering, som betyder, at flere datakilder understøtter det sammen fænomen, der undersøges. Jeg har i dette studie udelukkende anvendt kvalitative forskningsinterview ved otte enkeltinterviews til at belyse problemstillingen. De otte interview i transskriberet form (Afsnit 3.6, bilag 2-9) bliver således det empiriske materiale i studiet. Jeg har valgt den metode, idet jeg søger at opnå viden om de enkelte informanter oplever, har af holdninger og overvejelser om undersøgelsesfeltet. Rasmussen m.fl. udtaler, at:

”Et kvalitativ interview til brug for forskning, er en samtale med et bestemt formål, hvor formålet er, at vi som undersøger skal indhente viden om det problem, der optager os, fra de personer, vi har udvalgt til at indgå i undersøgelsen ” (Rasmussen et al. 2019:148-151).

Jeg søger således at opnå en grundig indføring i informanternes subjektive oplevelse af deres hverdag, og hvad der motiverer dem som ledere. Ved kvalitative interviews får jeg som undersøger en særlig position med at udspørge og lytte samt forfølger svarerne ift. at udvide en forståelseshorisont. Bevæggrunden for valg af enkeltinterviews frem for fx fokusgruppeinterview, er et ønske om at opnå en fortrolighed med hver enkelt informant, således at det vil være muligt at oplyse om sårbare forhold, som den enkelte informant ikke har lyst til at dele med flere - herunder muligheden for at udtale sig kritisk om organisationen.

Alle interviewene er gennemført med udgangspunkt i en interviewguide (Bilag 1). Tilliden og fortroligheden er søgt opnået ved blandt andet at oplyse informanterne om formålet, problemstilling, motivation for

problemstillingen, varighed af interviewene, information om optagelse, antal informanterne, fortrolighed mm., forud for selve interviewene. I første omgang havde jeg forestillet mig, at interviewene skulle gennemføres som semistrukturerede interviews, men efter første interview ændrede jeg tilgangen til en mere struktureret form med mere ensartet spørgsmål (Bilag 2–9). Dette var dels for at opnå muligheden for at sammenligne besvarelsene og dels for at sikre besvarelser på alle tematikkerne inden for en tidsramme af cirka én times interview pr. informant.

Modsætningen til den kvalitative metode er den kvantitative metode, der sigter mod større datamængde og almindeligvis besvarelser, der kan operationaliseres i mængder.

3.3 Udvælgelse af informanter og etablering af kontakt

Der er udvalgt og inviteret i alt otte informanter til interviewene. Kriterierne for udvælgelsen har været, at de er leder for ledere og referere til en chef, svarende til niveau-tre-leder samt er ansat i Viborg Kommune. Endvidere har kriterierne været, at informanterne skal være så repræsentative som muligt for dette ledelsesniveau, hvad angår køn, alder (42-65 år), ledelseserfaring generelt og i nuværende stilling (mindre end 1 år–28 år) samt hvilket velfærdsområde, de er leder af. Alle informanterne har en basisuddannelse indenfor en af velfærdsprofessionerne: pædagog, socialrådgiver, ergoterapeut eller lærer. Informanterne repræsenterer således de store velfærdsområder i kommunerne, som er social, sundhed og omsorg, dagtilbud, skoler, udsatte børn og unge samt beskæftigelse. Ved at interviewe otte informanter søges at opnå et vist "mætningspunkt" for genstandsfeltet, forstået på den måde, at enhver informant til enhver tid vil have sin fortælling og oplevelse af fænomenet, men med otte informanter søges at opnå en vis gentagelse af perspektiver og sammenhænge (Rasmussen et al. 2019:170).

Jeg har ved udvælgelsen af informanter søgt sparring ved en konsulent ansat i kommunen i relation til, hvilke ledere, der kunne være relevante ud fra de kriterier jeg opstillede for studiet, da jeg ikke har samarbejdsflader med alle områderne.

Jeg har inviteret informanterne, via vores kalendersystem, til interview, med en beskrivelse af formålet med invitationen, ordlyden af problemformuleringen på daværende tidspunkt, kort beskrivelse af mine design- og metodeovervejelser samt etiske overvejelser. Jeg har fx informeret informanterne om muligheden for at undlade at besvare spørgsmål, som de føler er for personlige samt om sletning af optagelser efter brug. På baggrund af min invitation gav alle inviterede tilsagn til at deltage.

3.4 Interviewguide

Jeg udarbejdede en interviewguide (Bilag 1) for at tilsikre mig, at jeg kom rundt om de samme tematikker ved alle interviewene. Interviewguiden har jeg operationaliseret ift. intrinsisk motivation og ekstrinsisk motivationsfaktorer samt "kontrolspørgsmål", der skulle indfange ift. PMS, da jeg derved ville kunne anvende både SDT og PMS i det efterfølgende analysearbejde. Her eksemplificeret ift. relationer og samhørighed (Bilag 1):

Interviewguidens teoretiske/tematiske dimension	Interviewguidens operationelle dimension
Relationer og samhørighed	Hvordan vil du overordnet beskrive dine relationer i organisationen? Hvad kendetegner dine relationer på jobbet? Hvordan er din relation til dine medarbejdere, dit eget lederteam, din ledergruppe, din chef? Kan du fortælle noget om, hvilken rolle du har i din ledergruppe? Ville du ønske noget var anderledes? Hvilken rolle, vil din chef beskrive du har? Har du noget samarbejde/relationer, du er særlige glade for? Hvad karakterisere netop denne relation? Har du et samarbejde/relation, du er mindre tilfreds med? Hvad karakterisere denne relation? Hvilken betydning har dine forskellige relationer for dig?

Indledningsvist forud for interviewene informerede jeg igen om formålet med interviewet, forventet tidsramme, lydoptagelse, hvordan interviewet ville blive anvendt, anonymisering, antal forventede interviews, informanternes adgang/ikke adgang til studiet mm. Herunder også, at informanterne gav mig informeret samtykke til at benytte interviewene i studiet. Herefter stillede jeg en række spørgsmål om baggrundsoplysninger til informanterne omkring ledelsesområde, basisuddannelse mm. (Bilag 1).

3.5 Transskribering

De otte interviews er blevet optaget på en mp3-lydfil og efterfølgende transskriberet (Bilag 2–9) med det formål, at jeg kunne danne sig et overblik over det omfangsrige materiale til brug i analysearbejdet. Endvidere giver transskribering mulighed for at gennemlæse materialet, så jeg får interviewene ind både ved at læse og lytte til optagelserne.

Jeg har valgt en mindre detaljeret transskribering, idet jeg i analysen lægger vægten på konkrete udsagn og mening og i mindre grad måden, hvorpå spørgsmålene blev besvaret angående stilhed, tøven, irritation, stemmeleje, flakkende blik, fysisk bevægelse eller andet. Ligeledes er transskriberingen rensset for mange af hverdagssprogets besynderlige fremtoning, som fx: "Ja, ja ja eller jamen.... eller øh". Jeg har desuden forsøgt at fjerne, alle former for genkendelser af afdelinger, navngivende personer eller andre oplysninger, der vil kunne identificere informanterne, således at der opnås anonymitet og det udelukkende er undersøger, der ved hvem, der har svaret hvad (Rasmussen et al. 2019).

3.6 Analysen

Formålet med analysearbejdet er at besvare problemformuleringen. I et kvalitativt studie med interviews er det relevant at anvende hermeneutikken i analysearbejdet, da hermeneutikken spiller en væsentlig rolle i den moderne realisme, som den kvalitative metodiske tilgang tager afsæt fra. Centrale begreber i hermeneutikken er mening, forståelse og fortolkning. Hermeneutikken omhandler at erkende, at man har en forforståelse af, hvad der på spil og disse forforståelser vil præge studiet, men man tilegner sig også nye forståelser, der giver en ny fortolkning og en ny forståelsehorisont af fænomenet (Rasmussen et al. 2019).

Når man har en stor mængde interviewmateriale - empirisk viden, der udtrykker noget sprogligt - giver det mulighed for mange fortolkningsveje, hvorfor der er flere opmærksomhedspunkter i analysearbejdet. Jeg har været opmærksom på de forforståelser, jeg uvilkårligt, bragte ind i studiet. Analysearbejdet udførte jeg i flere trin: Læser og lytter interviewene igennem og notere mine umiddelbare indtryk; læse og lytte interviewene grundigt igennem igen og notere mine iagttagelser mere konkret med en stor opmærksomhed på min egen forforståelse og her forsøgte jeg at bevare en oprigtig nysgerrig på, hvad det er informanterne udtrykte. Herefter inddelte jeg mine iagttagelser i tematikkerne: autonomi og råderum; kompetencer, præstationer og feedback; tilhørsforhold og sociale relationer samt public service-motivation. Hver tematik inddelte jeg igen undertematikker, ift. hvad der er på spil, hvor mange, der taler om hvad, hvem der træder uden for mængden mm? Den indledende fase med gennemlæsning af interviewene er induktiv inspireret, hvorefter jeg går over til en deduktiv tilgang i operationaliseringen/tematikkerne og i selve analysearbejdet, og her har jeg skal jeg være varsom med ikke at blive for teoristyret, men være åben overfor om en anden forståelse kan være på spil.

Den empiriske analyse vil styrke, svække eller nuancere den anvendte teori om motivation. Indsigten, der opnås igennem studiet, gælder ikke nødvendigvis for andre end den undersøgte "analyseenhed" (Ramian 2012). Formålet vil være at opnå en forståelse for og indsigt i, hvad informanterne, der deltager i studiet, udtrykker ift. deres motivation som leder.

3.6 Metodekritik

Ved den anvendte metode, kvalitative interview, er der flere væsentlige kritikpunkter. For det første kan der være bias i selve interviewguiden. Har jeg i tilstrækkelig grad fået udarbejdet (operationaliseret) en interviewguide, som spørger til det jeg faktisk er nysgerrig på og vil undersøge? Evner jeg at gennemføre interviewene, så informanterne samtaler, om det jeg gerne vil have, og får jeg i tilstrækkelig grad spurgt ind til informanternes fortællingerne uden at danne mine egen forforståelse af deres livverden? Svaret er sikkert nej, da gennemførelse af interview kræver øvelse, hvilket jeg også kan høre og se ved at læse transskriberingerne. En anden kildekritik er, at uanset, at jeg spørger ind til informanternes besvarelser, så vil der altid være en risiko for, at informanterne svarer det, de tror, at jeg som interviewe gerne vil høre – dels er dette ganske

medmenneskeligt, vi vil gerne gøre andre mennesker tilfredse og dels er det næppe sandsynligt, på trods af anonymitet og fortrolighed, at informanterne ville fortælle mig, en fremmed og alligevel en del af organisationen, at de fx er i gang med at søge andet arbejde pga. fx manglende ledelsesmæssigt råderum. Ligeledes kan en udfordring være, om der er tilstrækkelig overensstemmelse mellem udsagnene, problemet og genstandsfeltet. Dette betegnes som internt validitet, der omhandler sammenhængen mellem undersøgelses problem, analyse og resultat for genstandsfeltet (Rasmussen et al. 2019).

Jeg vil kunne have styrket studiets intern validitet, ved fx også at have observeret ledernes adfærd for på den måde at have opnået triangulering jf. afsnit 3.3. (Rasmussen et al. 2019). En anden mulighed kunne også være at inddrage ledernes ledelsesgrundlag som empiri. I Viborg Kommune har alle ledere skullet udarbejde et ledelsesgrund, jf. Ledelseskommisionens anbefaling, hvor lederen skal tydeliggøre, hvordan de, baseret på organisations ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan organisations strategi oversættes samt hvilke personlige værdier, deres ledelse bygger på. Ledelsesgrundlaget er godt nok også en subjektiv beskrivelse, men alle leder i Viborg Kommune har skullet drøfte deres ledelsesgrundlag med chef, sideordnede ledere, ledere under sig og medarbejdere, som har haft mulighed for at give feedback, såfremt er ikke var overensstemmelse mellem ledelsesgrundlaget og faktiske adfærd. Jeg vurderer derfor, at ledelsesgrundlaget kunne have været inddraget som empiri til at understøtte ledernes udsagn.

I selve analysearbejdet vil der ligeledes være væsentlige udfordringer, bl.a. om jeg i tilstrækkelig grad reflektere over udsagnene fra empirien og deres betydning i relation til min problemformulering og hvilken mening eller fortolkning jeg tillægger udsagnene og det, der bliver sagt mellem linjerne. Begrebet reliabilitet anvendes ift., hvor åben og gennemskuelig studiet er tilvejebragt – herunder, at der ikke overfortolkes på udsagnene eller udsagnene tages ud af deres kontekst, men hvor man som forsker skal gengive informanternes udsagn så loyal, som overhovedet muligt.

Jeg vil umiddelbart antage, at min case er typisk for en stor provinskommune. Jeg forestiller mig ikke, at Viborg Kommune og lederne her adskiller sig meget fra andre ledere i andre kommuner, og i givet fald ville det være selve styringsgrundlaget, med et enigt byråd, der har sat retningen for forvaltningens arbejde, som skal ses som noget ekstraordinært. Derfor vurderer jeg, at det vil være muligt at overføre viden fra dette genstandsfelt til et andet – altså en kommune af samme størrelse, hvorfor jeg finder, at studiet kan generaliseres til andre kommuner, som benævnes ekstern validitet (Rasmussen et al. 2019:331).

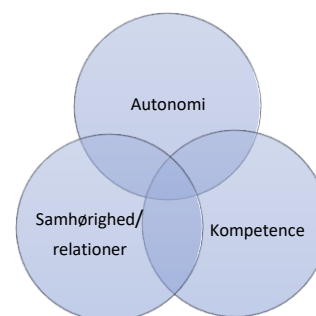
4.0 Analyse og diskussion

SDT er en omfattende teori, og hvor jeg i min analyse har udvalgt de miniteorier eller hovedpointerne, som jeg finder mest relevante til at belyse problemstillingen. Det er bl.a.: intrinsisk og ekstrinsisk motivation, da

dette er essentiel i SDT, internalisering, kontinuum af motivationsformer, menneskets aktive valg og behovsdækning af tre basale behov, og hvor der tages afsæt i sidst nævnte i analysen.

Gennem informanternes meningstilkendegivelser i empirien ses en nær forbindelse og sammenkobling mellem de tre basale psykologiske behov, og det synes svært at afgøre, om der kun er et behov eller flere behov er i samspil samtidig. I nærværende analyse forsøges en vis opdeling af behovene.

Sammenhængen mellem behovene kan illustreres således:



4.1 Autonomi

Det burde være ret enkelt - har lederne autonomi til at handle og agere frit som leder? I arbejdssammenhæng bliver autonomi et ret komplekst fænomen, og fænomenet opstår i mange fremtrædelsesformer og i mange arenaer og begrebet har forbindelserne til bl.a. ansvar, delegation, organisationens værdier, ledererfaring, relation til nærmeste chef, gennemslagskraft og faglighed. Gennemgående for de otte informanter er, at autonomi fremtræder alene hos den enkelte leder, ift. deres egen handlemåde og generelle adfærd, og i de forskellige sammenhænge og samarbejdsrelationer, lederne indgår i. I SDT fokuseres netop på, at motivation både er kontekstuel og individrettet, hvor andre motivationsteorier enten er fokuseret på omgivelserne eller på individet. Deci beskriver:

(E)ither an environmental approach or person approach is able to explain considerable variance in behavior for the two parts of the interaction are like two side of a coin. Yet, a fuller account of behavior necessitates attending to the person, the environment, and their interactive effects (Deci 1980). (Christensen 2020:227)

Udledning af dette citat er, at motivation i arbejdssammenhæng både påvirkes af den enkelte medarbejder, i dette studie lederen selv og af konteksten - og med konteksten skal forstås den måde, hvorpå den enkelte leder mødes af medarbejdere, andre ledere og chefer målt på deres adfærd. SDT fokuserer således også på, hvordan organisationer formået eller ikke formår at bekræfte medarbejdernes integreret autonome motivation (tilnærmelsesvis intrinsisk) og ej heller at sikre de bedste mulige betingelser for den. En lang række aspekter påvirker menneskets motivation, som fx feedback, muligheden for indflydelse, selv at tilrettelægge arbejdsopgaverne mm. I nærværende analyse vil jeg se på ledernes egne beskrivelser, erfaringer og meningstilkendegivelser om deres adfærd og derigennem, hvordan nogle af de kontekster lederne indgår i influere på deres motivation.

"...autonomi forstås som oplevelsen af selv-godkendelse og overensstemmelse mellem ens handling og resultater af en dybere mere integreret internalisering af normer og værdier." (Ravn 2020:200).

Intrinsisk motivation, som ligger indlejret i autonomien, er ikke en ting eller en mængde, der fysisk kan måles og vejes; det er et begreb, der anvendes til at beskrive, hvad der præger lederens motiverede aktiviteter – altså lederens beskrivelser fra deres arbejdsliv, som er tilhørende de 4 former for ekstrinsisk motivation: Ekstern, intojiceret, identificeret eller integreret i figur 1 i afsnit 2.2.6.

De psykologiske behov – *autonomi, kompetencer og samhørighed* – er i modsætning til intrinsisk motivation objektive fænomener, idet dækning eller mangel på samme vil påvirke lederens funktionsniveau. Ift. en arbejdskontekst kan det synes vanskeligt at tale om en ideal form for intrinsisk motivation, da vi typisk definerer arbejde som en aktivitet, vi gør for resultatet (lønnen), og ikke fordi vi finder processen eller arbejdet fornøjeligt, da det nærmest kun er fritidsaktiviteter eller frivilligt arbejde, der alene er intrinsisk motiverede, og således bliver arbejdet "identificeret regulering" eller "integreret", som er to af mellemformerne i figur 1 i afsnit 2.2.6.

4.1.1 Autonomi hos den enkelte leder

Med baggrund i informanternes udsagn, hvor alle giver udtryk for at være enig i de politisk vedtagne målsætninger og Viborg Kommunes værdigrundlag mht. ledelsesgrundlaget og MED-aftalen, så findes der en generel stor tilfredshed med selve konteksten for lederens arbejde. En leder forklarer, at han oplever, at Viborg Kommune skiller sig ud fra andre kommuner, vedkommende har været ansat i. Lederen udtaler:

"...jeg synes, at noget af det, som skiller sig ud i Viborg kontra, hvor jeg måske tidligere har været. Det egentlige opmærksomheden på, at man ikke bare taler borgeren først og borgerens interesse, men man går det også. Man udfører det også i praksis..." (Bilag 9)

eller informant nr. 7:

"...det er en del af årsagen til jeg søgte til Viborg, fordi jeg kunne se et match mellem min personlighed og min personlige værdigrundlag, og så det jeg skal tilbyde som ansat i Viborg Kommune" (Bilag 8).

Tilfredshed med konteksten – Viborg Kommune helt overordnet – kan ses som en form for moderator ift. jobautonomien. Lederne har således *identificeret* eller helt *integreret* kommunes værdier, så de enten forstår målene, værdierne og anden regulering eller der er helt overensstemmelse mellem deres egne og organisationens mål, værdier og regulering (Figur 1, afsnit 2.2.6). Det kan være svært at sondre mellem mellemformerne, men ved *identificeret regulering* vil lederne bevidst have valgt at identificere sig med de værdier, der

er i organisationen. Lederne kan se fornuften og mening med værdierne, og acceptere og identificere sig med den ekstrinsiske regulering. Ravn skriver:

”Sammenlignet med introjiceret regulering indebærer identificeret regulering en større oplevelse af evnen til selv at bestemme. Der er en bevidst godkendelse af ens handlinger som lødige, og der er derfor en relativt fravær af konflikt og modstand mod adfærd. Således har reguleringen via identifikation klare funktionelle fordele i forhold til introjiceret regulering...” (Ryan & Deci 2017:188) (Ravn 2020:107)

Såfremt der er tale om, at lederne helt har *integreret* kommunes værdier, så er der tale om den mest optimale form for internalisering af integreret regulering. En leder, der indoptager værdier, regler og normer på en sådan måde vil udtrykke dette gennem sine handlinger i den sociale kontekst. Værdier, reglerne og normerne er stadig af ekstrinsisk afstamning, da der ikke er tale om intrinsisk begejstring eller opslugthed; men i jobsituationen har organisationen har fordret deltagelse i de konkrete værdier mm, og som den enkelte leder har påtaget på sig til fulde.

I SDT antages det, at selve formidlingen af opgaven – organisationens vision og målsætning - er afgørende og giver en understøttende arbejdskontekst, som bidrager til at fremme internalisering af ekstrinsisk motivation for medarbejdere/ledere – og hvor på motivationskontinuummet lederne placerer sig. Dog er der ingen forskning, der understøtter denne antagelse (Deci et al. 2005). Det er naturligvis svært at vurdere, om Viborg Kommunes vision og målsætninger formidles tilstrækkelig og relevant, men der gøres en stor indsats for at koble medarbejdere på visionen og målsætningen for Viborg Kommune, og ideen ved Sammenhængsmodellen var bl.a. at reducere kompleksiteten i målsætningen, så den vil være tilgængelig og optagelig for alle og på alle niveauer i organisationen.

Lederne oplever bl.a. jobautonomi, når de i udpræget grad har mulighed for selv at tilrettelægge deres arbejdsdag fra de møder på arbejde til de går hjem. Der er naturligvis en vis mængde møder, som de skal deltage i, og som vil være af reguleret i en eller anden form, men det synes afgørende for lederne, at de kan prioritere, hvad de går i gang med, når de møder på arbejde om morgenen – herunder hvordan de tilrettelægger deres arbejde – modsat, hvis der var én, der besluttede på deres vegne, hvad de skulle begynde med, hvornår de skal svare på mails, hvornår og om de skal holde pauser, hvor meget tid de skal bruge på forskellige aspekter i deres ledelse mm. og således vil det modsatte af autonomi vil være kontrol, hvor ledernes adfærd, gennem konkrete opgaver og måde at tilgå opgaverne på, reguleres af andre (chefen/organisationen), hvilket vil opleves som fremmede og ikke internaliseret i *selvet*, hvilket vil betyde, at det vil opleves som et ydre pres og krav og vil svare til kontrolleret ekstrinsisk motivation: ”Jeg gør det fordi jeg presses udefra”.

De prioriteringer, lederne dagligt foretager, retter sig særligt mod driften af deres respektive fagområder fra alt om økonomi, faglig retning, ansættelser mm., og hvor de har brug for et vist overblik eller måske kontrol over *"om alt er som det skal være"*. De træffer fx beslutninger ift. at sikre driften mht. indkomne sygdommeldinger, akutte borgerrettede opgaver og andre forhold. En leder beskriver, hvorledes vedkommende begynder sin arbejdsdag med at gennemgå dagens vigtigste og prioriterede arbejdsopgaver mht. at sikre driften og herunder foretager en risikovurdering af bemanningen i afdelingen. Lederen identificeret og prioriterer på den måde behovet for handling i opgaverne og delegerer herefter opgaverne. Det er lederen magtpålegende at foretage disse prioriteringer, for at bevare overblikket og viden over ledelsesfeltet (Bilag 2). Lederne udtrykker fx således:

"Jeg ville jeg jo helst starte dagen med at tjekke, om der er så mange som muligt til stede. Det har noget at gøre med sikkerhedsbemanningen, fordi vi også har en målgruppe, som udgør en potentiel sikkerhedsrisiko...at kunne prioritere i det, der kommer ind. Der er jo både vejen ind med vores hovedmail, der tikker jo konstant ind med henvendelser...Kunsten er at kunne delegerer... ud til forskellige teams og være i stand til at vurdere lynhurtigt, hvem skal videre med den her...her er det igen kunsten at prioritere....Vi er jo et af de steder, som sammen med et par andre steder, er kendetegnet ved, at vi har det, der hedder visitation ved døren." (Bilag 2).

eller

"Jeg vægter den store frihed og selvstændighed i forhold til hvordan jeg organiserer mit arbejde....." (Bilag 6).

En anden leder beskriver mindre god arbejdsdag således:

"...en mindre god arbejdsdag, det er der, hvor det ikke er lykkedes for mig og styre min kalender..., hvor jeg kommer til at løbe fra møde til møde og især på forskellige matrikler" (Bilag 7).

Her oplever lederen i en vis grad manglende selvbestemmelse og planlægning samt beslutninger over arbejdsdagen, men lederen har sandsynligt *identificeret* selve målet med opgaven, men hvor vejen dertil ikke fremtræder særlig attraktiv og sandsynlig kun er *introjiceret*, hvormed der opstår en risiko for, at målet for arbejdsdagen bliver at gennemføre aktiviteterne, men hvor det ikke er en arbejdsdag, hvor lederen føler at have "hold i hanke" med dagen. Det er næsten som om arbejdsdagen bare skal overstås, så lederen kan få en ny dag, der arter sig anderledes.

Jeg havde en hypotese om, at lederne ville efterspørge tid til mødeforberedelse for på den måde at opleve autonomi og kompetent til opgaven og dermed have overskud og energi til møderne, men her var der meget varierende tilkendegivelser ift., om det er et ønske, et behov eller blot en konstatering af, at det har man så

ikke – altså en internalisering af arbejdsforholdene. En leder udtrykker, at tid til refleksion forud for møder er vigtigt, mens én anden udtaler, at vedkommende har så meget erfaring og rutine, at det ikke er et behov vedkommende imødeser, mens andre igen er mere tvivlende og tydeligt reflektere over den ofte manglende mødeforberedelse. En ledernes siger:

”...så er kalenderen tæt pakket af møder og med alt for lidt mødeforberedelsestid...hvor jeg tænker, har jeg været med til at skabe den værdi, som jeg kunne, hvis jeg havde brugt en halv time på mødeforberedelse?...”.

Der er ses umiddelbart ikke en sammenhæng mellem oplevelse af autonomi og det at være mødeforberedt, men måske mere, om man ved at have været mere forberedt til møderne kunne have en mere kvalificerende deltagelse, så umiddelbart har lederne her identificeret sig arbejdsforholdene, som de er. SDT peger på, at stor indflydelse på ens arbejde giver følelsen af ens bestræbelser imødekommes, og danner grundlaget for autonom ekstrinsisk motivation, så alene det at have selvbestemmelse over ens kalender, ens arbejdsdag og kunne foretage dage prioriteringer i egen afdeling bidrager til autonom motivation.

Flere af lederne angiver, at de samtidig med, at de trives med at have overblikket og autonomien i deres kalenderstyring og indhold af arbejdsdagen, også drives af de uforudsete udfordringer, der bare dukker op, og som de må tage hånd om. Det kan være udfordringer i driften, hvor de fx skal støtte og vejlede deres teamledere, og det ser ud som om, at de særligt motiveres for uforudsete arbejdsopgaver, såfremt deres indsats har en direkte betydning for en borger. Lederne er på den måde klar på at afgive autonomi ift. deres behov for overblik, for at få et ”adrenalinsus”, hvor de på kort tid skal være nysgerrige og undersøgende, udfolde problemstillinger samt træffe beslutninger eller vejlede deres teamleder, på et til tider spinkelt grundlag. Det er som om, at lederne sådan lige mærker, at nu er der virkelig brug for dem som leder i relation til deres formelle magt, men også i relation til deres kompetencer, som både kan være fagligt rettet eller én, der kan tage et metaperspektiv på udfordringen og guide retningen for opgaveløsningen. Menneskesynet i SDT er, at mennesket er født nysgerrigt og naturligt ønsker at bidrage med naturlig vækst og drift til udvikling, hvorfor daglige tilpassede udfordringer giver intrinsisk motivation. Og det er som om, at behovet for ledernes bidrag til opgaveløsningen i en konkret og uplanlagt opgave fungerer som en slags moderator for oplevelsen af autonomien og også for oplevelsen af at føle sig set, hørt, anerkendt og kompetent i sit arbejde. Man kan derfor overveje om den daglige rutine for lederne med mht. kalenderstyringen og overblikket har en sammenhæng og nysgerrighed på, om der ”ekstraordinært” skulle være ”brug for dem” til noget, hvor de så lige kan få et ”kick”.

Ifølge ledernes jobautonomi, så er det temmelig gennemgående i empirien, at fænomenet er ubevist nærværende i sindet, hos lederne. Lederne ved, at det er helt afgørende for deres arbejdsglæde og trivsel og ikke nødvendigvis en selvfølge i alle sammenhænge, så på et ubevist plan er det som om, at lederne er klar

over, at jobautonomien er skrøbelig, hvorfor de værner om den. Det var som om, at de lige blev mindet om denne skrøbelighed ifm. COVID-19 pandemien, hvor der var væsentlig mere central styring og dissideret ordre på, hvordan forskellige retningslinjer fra Sundhedsstyrelsen m.fl. skulle udmøntes i relation til borgerne. Denne bevidsthed beskrives ved en oplevelse af, at organisationen ikke er kommet helt på rette spor efter pandemien mht. fuld delegation og dermed oplevelsen af autonomi, fx:

"...vi har jo ikke sådan skulle tænke ret meget selv i forhold til, hvordan vi skulle håndtere Corona, så på eller anden måde er vi blevet vant til at få meget centralt fra...og der synes jeg lidt, at der har vi den opgave lige nu, hvor Corona ligesom er gået væk....at vi skal tilbage til at arbejde værdibaseret. Jeg oplever lidt, at der kommer flyvende stadigvæk dekretter oppefra og beslutninger der tages, som egentlig måske for nogle år siden ville have været mere værdibaseret besluttet...så det synes jeg lige nu er det der fylder for mig". (Bilag 6)

Bevidstheden omkring autonomien i ledelsesopgaven udtrykkes i øvrigt i empirien på forskelligvis, men retter sig mod det fagfaglige, driften og indflydelsen, fx udtales der:

"....det der motiverer mig, det er, at der er råderum i min stilling at kunne både økonomisk, men også fagligt... eller"Jeg kan godt lide det råderum, der er i stillingen, at jeg selv har stor indflydelse og medbestemmelse og kan være med til at lægge strategi, altså overordnet strategi for X, og det vi vil i Viborg Kommune. Jeg kan lide den der, altså handlefrihed, der er, og det ansvar, der er i jobbet" (Bilag 3).

"...der er meget lidt kontrol med mig og det betyder rigtig meget for mig, at der tillid til, at jeg løser opgaven.....Jeg synes egentlig, jeg får lov til at tilrettelægge rigtig meget af min opgaveløsning" (Bilag 4).

"Jeg vægter den store frihed og selvstændighed i forhold til hvordan jeg organiserer mit arbejde, og så vægter jeg, at det handler om et område, som jeg har stor forkærlighed for. Det betyder også meget for mig, at det er noget, der siger mig noget" (Bilag 6).

I interviewet reflekterer flere leder over konsekvensen af ikke at have et stort ledelsesrum og autonomi. En leder udtaler i denne sammenhæng:

"Jeg blev kvalt, hvis jeg hele tiden skulle dirigeres, hvad jeg skulle gøre, ja gå i gang. Så mister jeg motivationen" (Bilag 6).

De 2-3 ledere, som har mindst erfaring som ledere på dette ledelsesniveau eller i deres respektive stillinger, har en opmærksomhed på, hvor grænsen går i deres ledelsesrum og på deres mulighed for at handle frit som leder. En leder beskriver, at vedkommende gennem erfaringer, har fået en bedre fornemmelse af sit ledelsesrum og udpræget mulighed for selv at handle. Følgende udtales:

"...der er også et spørgsmål om, hvad for et råderum, man selv tager. Jeg tror, at jeg er blevet klogere...man skal bare lade være med at spørge..." (Bilag 8)

Der kan her være en overvejelse over, om autonomien i nogle tilfælde, og måske særligt ved nye ledere i organisationen, paradoksalt nok bliver begrænset af Viborg Kommunes værdigrundlag som egentlig er svaret på en fleksibel styringsramme, og som åbner for muligheder afstemt efter den konkrete situation, af frygt for at træde ved siden af. Man kan også anskue, at der ikke er arbejdet tilstrækkeligt med værdiernes betydning og konsekvens for lederens adfærd. Målet med en værdibaseret organisation er, at værdierne klart og tydeligt afspejler sig i både overvejelser, beslutninger og adfærd. Modsat giver den fleksible styringsramme for en af de ledere, de har været leder i mange år, anledning til at forsøge at tilegne sig et større ledelsesrum og mere autonomi i ledelsesopgaven. Lederne beskriver det som en hårfin grænse, som ikke må overskrides, da det kan give bagslag, men særligt én leder løbende puffer lidt til sit ledelsesrum. Vedkommen er ret bevidst om, hvordan vedkommende gør brug af sin viden og kompetencer i med afsæt i sin profession inden for sit specifikke fagområde. Lederen anvender altså i høj grad sine kompetencer i relation til sin chef og andre for at tilegne sig autonomi i jobbet til selv at kunne sætte den faglige retning mm.

Et andet spændende aspekt ved den enkelte ledes autonomi er, at der ses en evne til, at en opgave kan blive ændret fra en *ekstern kontrolleret* motivation ("Jeg gør det, fordi jeg presses udefra") til moderat kontrolleret ("Jeg presser mig selv til at gøre det") eller måske endda moderat autonom ("Jeg har selv valgt at gøre det"). Dette ses bl.a. ved opgaver, de bliver givet af deres respektive chefer som fx en given politisk beslutning (en ekstern regulering), hvor det er som om, at opgaven lige skal "synkes" eller bearbejdes – internaliseres, hvorefter lederne bliver i stand til at gøre opgaven spændende, når først de begynder at arbejde sig ind i opgaven. Dette hænger sandsynligt sammen med, at lederne har råderet (autonomi) over, hvordan opgaven konkret udføres og at lederens kompetencer sættes i spil samt at opgaven oftest løses i et samspil med andre aktører i organisationen. Fx udtaler en leder:

"Der, hvor jeg bliver mest udfordret på min motivation, det er jo, når der kommer nogen og dikterer en opgave, som jeg enten er meget uenig i, eller som jeg dybest set ikke blev motiveret af. Det kunne være en udviklingsretning, hvor jeg tænker, at noget andet have været meget mere spændende. Men det bliver aldrig mere uinteressant, end at jeg vil finde ud at komme afsted" (Bilag 9).

Den integrerede regulering, som SDT regner som fuldt autonom, og som er den tilstræbelig som mål for arbejdsmotivation af højeste kvalitet, indeholder de opgaver som lederne påtager sig og står inden for, og hvor de bruger minimal af psykisk energi og uden indre konflikter. Det kan fx være opgaver af administrative karakter som månedlige budgetopfølgninger eller opfølgning på sygefravær. Lederne udfører mange af denne typer opgaver, uden brok, fordi det er opgaver, som nu engang skal udføres og de har internaliseret

og integreret opgaverne i *selvet*. Opgaverne er ikke intrinsisk motiveret, så lederne vil ikke savne opgaverne, såfremt de forsvandt – ude af øje ude af sind – men reguleringen vil fremstå autonom (Ravn 2020). Lederne har også opgaver som er mindre autonome, men hvor de udfører opgaven af hensyn til deres renommé, stolthed og loyalitet, men hvor opgaven kan medføre ekstrinsiske reguleringer (fx irettesættelser eller påtale). Det kan fx være en afrapportering eller deltagelse i et møde omkring nyt regler for brandtilsyn.

Man kan måske forlede til at konkludere, at det er lige meget, hvilken type motivation, der ligger bag lederen, når blot opgaven løses, men Deci peger i sin artikel på, at autonom motivation altid er at foretrækker i organisationer, fordi den sandsynligvis vil øge arbejdsglæden, trivslen, hindre sygefravær (Deci et al 2005). Ravn skriver, med henvisning til en række undersøgelser, at:

“Man får mere engagerede og flittige medarbejdere, hvis man viser dem respekt, anerkender deres indsats og inddrager dem i tilrettelæggelsen af arbejdet” (Ravn 2020:183).

Hvorfor organisationen eller chefen i enhver opgave, der er eksternt eller moderat kontrolleret bør være opmærksomhed på, at lederne får så meget indflydelse på udførelsen af beslutningen, inden for rammerne af opgaven, som overhovedet muligt.

4.1.2 Autonomi i chefrrelationen

Det er temmelig fremtrædende i empirien, at ledernes relation til deres respektive chefer er afgørende for deres oplevelse af autonomi og at disse relationer er ret komplekse, da der er tale om et magtforhold med over/under ordensforhold, men hvor også lederne, der indgår i studie, også besidder en magt, som omhandler deres faglige viden for deres respektive fagområde jf. tidligere fx med lederen, der brugte denne faglige viden til at udvide sit ledelsesrum. Denne magtposition er mest fremtrædende hos de leder, der er leder for områder, hvor de ikke har sideordnet ledere, der har samme faglige område, som fx dagtilbuds- eller skoleområdet.

Lederne synes at have en bevidsthed om deres handlefrihed og autonomi i relation til deres chef, hvor denne relation synes afgørende for deres adfærd, hvilket betyder, at flere af lederne mere eller mindre bevist opveje fordele og ulemper ift. involvering af deres respektive chef i maskinrummet i væsentlige organisatoriske og driftsmæssige udfordringer på deres ledelsesområde, da det kan medføre at ekstern eller intojiceret motivationsformer kommer i spil – både noget de bliver bedt om rent handlingsmæssigt at foretage sig, eller at chefen ligefrem tager over på en opgave. SDT betragtes som en procesteorier, da der i teorien fokuseres på individets afvejninger over, hvilke konsekvenser, forskellige valg og adfærd kan resultere i (Christensen 2020:226). Et overtal af lederne er ikke opsøgende til chefniveauet, medmindre det er afgørende nødvendigt, og her handler det måske i virkeligheden mere om at overlade eller dele et ansvar. Det er som om, at flere af

lederne kalkulerer den delegation, de er dem givet qua deres stillingsniveau, og det dertilhørende ansvar, en problemstilling i driften, risikoen for, at de som ledere får indskrænket deres beslutningskompetence på eget ledelsesområde og dermed deres autonomi og/eller bliver bedt om at udføre en arbejdsopgave, der er *eksternt kontrolleret* (figur 1), og som de allerede på forhånd er bekendt med, at det ikke er en opgave, de umiddelbart kan internalisere – de udfører den, fordi det er en ordre for at undgå en sanktion i form af en irettesættende mail, samtaler og i yderste konsekvens en ansættelsesmæssige konsekvens, hvis ikke de udfører opgaven. Typisk nævnes opgaver som fx redegørelser over sagsforløb eller ”Excel regneark”. Der er en informant som særlig eksplicit beskriver sin afvejninger, kalkulerede beslutning og reflektere over sine forpligtelser som embedsmand i en hierarkisk og politiskstyret organisation. En leder forklarer:

”...jeg kan engang imellem kan have en tendens til at undlade at orientere om noget, som jeg godt ved (chef) måske ville ønske, at jeg ville orienterede om; men fordi jeg ved, at hvis jeg orienterer om det, så vil det blive fuldstændig splittet ad i atomer og detaljer, som jeg dybest set synes er unødvendigt, og det ender i redegørelser og alt muligt andet. Som man tænker, det er ti timer, som jeg godt kunne bruge på noget, der var mere spændende” (Bilag 9).

Senere i interviewet udtaler samme leder:

”Hvad er det for nogle forventninger der er vedrørende orientering? Fx jeg finder mit niveau. Jeg ved, at hvis jeg er fuldt ud åbent over for min chef, så vil hun synes, det var alt for lidt orienteret. Der var alle mulige sager, som jeg skulle orienteret om, men jeg undlader at gøre det, fordi det blev skilt ad i atomer” (Bilag 9).

Man kan naturligvis også anskue dette ud fra Viborg Kommunes ledelsesgrundlag, hvoraf det fremgår, at ledere og medarbejder i mange forskellige sammenhænge har fuld delegation, såfremt man ikke har fået at vide, at man ikke har kompetencen, men at kompetencen er givet under ansvar, at man tager skraldet efterfølgende om nødvendigt. Man kan kalde dette for *”ansvarlig autonomi”*, hvor man som leder selv frit kan beslutte og handle, men til gengæld også står til ansvar for konsekvenserne af beslutningen.

De ledere, der beskriver en tættere forbindelse til deres chef, giver udtryk for at opleve en relationen, der er præget en reel interesse, gensidig tillid og respekt, angiver at de ikke har så mange betænkeligheder for række ud efter deres chef ift. en mulig bekymring for om deres henvendelse vil få konsekvenserne for deres autonomi og medfølgende pålagte arbejdsopgaver med kontrolleret motivation. Det særlige ved den observation i empiren er, at autonomi både kan gives og tages. Lederne kan som nævnt i afsnit 4.1.1. selv forsøge at øge sin selvbestemmelse og organisationen/chefen kan både fremstå mere eller mindre behovsstøttende ift. den enkelte ledes autonomi. Chefens interesse og bestræbelser på at tage ledernes perspektiv, være reel nysgerrighed og interesseret samt om vedkommende kan mentalisere, er afgørende for lederens

oplevelse af at få behovsstøtte. At mentalisere betyder at forstå egen og andres adfærd ud fra mentale tilstande, hvor mentale tilstande bl.a. er tanker, behov, følelser, mål og bevæggrunde. Ravn citerer Ryan & Deci:

"...åbent, accepterende, interesseret og ikke dømmende, mindsker (man) sandsynligheden for, at den anden udviser defensive reaktioner eller skjuler følelser og oplevelser. Herigennem validere (man den anden) og giver energi til den nysgerrighed og den egen-fokuserede interesse, der er central, når en person skal udvikle indsigter og egne begrundelser for forandring" (Ryan & Deci 2017) (Ravn 2020:236).

Der er en noget varieret oplevelse af, om lederne oplever en reel interesse for deres område og deres udfordringer. Om end alle lederne angiver, at de oplever tillid til dem som leder fra deres chef, men interessen for netop dem opleves fraværende eller mangelfuld. Her anføres to eksempler, hvor den ene leder ikke oplever reelt understøttelse, og den anden leder gør.

"...Jeg bliver lyttet til og forstået, altså jeg har en chef, der forstår hvad det er for en opgave her, det er alt afgørende, fordi når () forstår, hvad det er jeg står med, så kan () også bedre støtte mig og hjælpe mig med at se mine fælder" (Bilag 4).

"...det kunne være rart at blive ledet på den måde, hvor man faktisk var lidt mere nysgerrig på tingene. Altså nu står jeg faktisk med et problem her, jeg kunne godt tænke mig noget sparring, og ikke fordi jeg tænker det skulle være supervision, fordi det ved jeg godt, det er ikke det, man får af sine ledere, men en alvorlige forståelse af, at jeg synes, det her er et alvorligt problem for mig..." (Bilag 7).

Deci omtaler dette som: *"A change in perceived competence"* (Christensen 2020:228), hvilket betyder, at når en leder oplever en positiv information eller feedback om sin arbejdsindsats og sine udfordringer, styrker det lederens integreret autonom motivation (intrinsisk motivation hvis det ikke havde været i arbejdes sammenhæng) til den pågældende arbejdsopgave, mens negativ eller ingen information mindsker den integreret autonom motivation (intrinsisk motivation) (Christensen 2020), og hvor ovenstående viser henholdsvis oplevelsen af en rigtig fin understøttelse til den ene leder, mens den anden leder ikke oplever sig set, hørt og forstået i sin opgave. Deci forklarer det således:

"Intrinsic motivation will be undermined when extrinsic factors induce a change in perceived locus a causality from internal to external (with the accompanying decrease in feelings of self-determination) or when negative feedback induces a perception of incompetence with the accompanying decrease in feelings of competence) Intrinsic motivation will be enhanced when situational factors (such as the absence of constraints and the presence of choice) induce a change in perceived locus of causality from external to internal (with the accompanying increase in feeling of self-determination) or when positive feedback induces the perception om competence (with the accompanying increase in feelings of competence)" (Deci 1980) (Christensen 2020:229)

Dette citat fremhæver også, at SDT både fokuserer på det individuelt og det kontekstuelle og understøttelse af intrinsisk motivation omhandler såvel lederens oplevelser af at være kompetent og om omgivelsernes (her chefens) respons.

4.1.2 Autonomi i relation til teamledere

Ledernes synes at udvise en særlig begejstring og *integreret autonom motivation* (Figur 1, afsnit 2.2.6), når interviewene omhandler deres autonomi og adfærd i relationer til deres teamledere og her ses tydeligt sammenhængen og relationen mellem de tre basale behov. I empirien fremtræder lederne stolte af deres ledelsesfelt, af deres teamledere og deres fælles præstationer. Lederne synes at have en særlig bevidsthed om teamledernes autonomi og dermed deres trivsel som nøglen til en sikker og effektiv drift. Empirien udfolder sig i to veje; hvor et ene går på, hvor meget autonomi lederne har i relationen og samarbejdet med teamlederne, mens det andet går på, at de integreret autonom motiveres ved at være tæt på teamlederne. Fx udtaler forskellige leder:

"Jeg trives allermost af ledelse af lederne og alt, hvad det indebærer. Altså lige fra vejledning, råd, sparring i forbindelse med personalesager, til økonomi, til faglig udveksling af retning. Balancen imellem og forsøger at tegne en fælles retning for ledelsesfeltet () for Viborg Kommune, men hvor de stadigvæk har plads til at være en (), der også har en selvstændig karakter" (Bilag 9).

"...så har jeg rigtig meget handlerum i forhold til, hvordan jeg sammen med mine ledere får tilrettelagt, hvordan vi opnår de mål... (Bilag 4).

"...det også som mål, at de ledere jeg leder for, at de trives, at de har en hverdag, som de synes er interessant, og som de kan være i, og apropos ledelsesrum, at de har det ledelsesrum, som de ønsker sig" (Bilag 9).

"Jeg er måske faktisk særligt glad for, det der ved at være, altså det der med at være tæt på mine teamledere" (Bilag 7).

"Jeg er særlig glad for det der med personalet, så jeg er glad for at arbejde med mit team og den udvikling den sparring, jeg har mulighed for at give det her, og det det er nok det, der optager mig allermost" (Bilag 3).

Det er som om, at lederne i denne relation med teamlederne oplever sig særlig betydningsfulde. De mærker lige, at der er nogen, der har brug for dem ift. deres formelle kompetence i kraft af deres stillingsbetegnelse, men også deres ledelsesmæssige og faglige kompetencer. Lederne vælger temmelig bevidst at prioritere at være tæt på deres teamleder og være der for dem forud for andre opgaver. De foretager således konkrete valg for deres ledelsesfelt, og oplevelsen af at kunne vælge selv, frem for at være underlagt andres valg er meget centralt i autonomien, hvilket i SDT omtaler *"choice"* (Ravn 2020:61). Autonomien fremmes, når

lederen har relevante og meningsfulde alternativer at vælge imellem. De relevante valgmuligheder fremmer en beslutningsproces, som igen fremmer oplevelsen af autonomi. Det giver lederne en særlig energi i relation til deres teamledere, med de forandringer, de i fællesskab får søsat pga. gensidig påvirkning. En leder udtaler:

”Jeg synes, at det er mega fedt, når man ser noget der begynder at ændre sig, så har vi haft nogle teamleder-møder, og man kan bare på baggrund af det kan mærke, at vi kommer tættere på hinanden.....at vi faktisk bliver klogere af at have nogle forskellige perspektiver” (Bilag 6).

Der vil formentlig være større mulighed for autonomi i aggregerede arbejdsafhængigheder (altså inden for eget fagområde) end i gensidig arbejdsafhængigheder som fx ledergruppen under chefen, hvor flere fagområder ledes. Autonomi giver lederne og teamlederne mulighed for i høj grad selv at bestemme, hvordan en given opgave udføres, hvilket styrker ledernes gennemslagskraft og oplevelse af autonom motivation, men en given opgave vil som regel, i et eller andet omfang, afhænge af andre aktørers indsats og derfor skal autonomien tilrettelægges efter de kontekster, lederne indgår i.

Man kan have den hypotese, at autonomi er fundamentet for innovation, kreativitet, fleksibelt og udvikling, og det ser ud som om, at lederne har et særligt rum for det sammen med deres teamlederen, og hvor lederne også er optaget af, at teamlederne inden for de givne rammer, skal opleve autonomi, tryghed og tillid, så de kan bedst mulige kan udvikle deres fagområde.

4.1.3 Opsummering

Lederne oplever at have en høj grad af jobautonom både i relation til dem selv, i chefrelationen og i relation til deres eget teamleder team. Ledernes synes være bevidste om, at autonomi ikke i alle sammenhænge er en selvfølge, men er afgørende for deres trivsel i jobbet. Lederne værner om deres autonomi i relation til deres ledelsesrum og chefrelationen, hvorfor de kalkulerer til tider ikke orientere deres respektive chefer, om forhold i organisationen, som de måske burde orientere om, da de afvejer risikoen for arbejdsopgaver med ekstern reguleret motivation til følge. Lederne synes at have autonom motivation, når de sammen med deres teamledere udvikle området.

4.2 Kompetencer

Begreber betegnes også ofte som mestring og omhandler oplevelsen af, at ledernes handlinger frembringer de ønskede effekter, hvilket vil sige oplevelsen af, at lederne udretter det, som de sætter sig for. Flertallet af lederne beskriver, at en særlig god arbejdsdag er en dag, hvor der opleves udfordringer af forskellige karakter eller hvor arbejdet ”glider positivt for dem” – modsat en arbejdsdag med opgaver af mere triviell karakter. SDT angiver, at når mennesker er intrinsisk motiverede, vil de søge optimale udfordringer inden for deres mestringzone, hvilket vi sige, at de fleste opgaver skal lykkes for dem. Lederne angiver, at de ofte selv søger

udfordringer – som fx at melde sig til særlig opgave i projekter, læsning af ny lovstof mm. Der hvor lederne særligt begiver sig ud i nye udfordringer er på eget ledelsesområde: med at udvikle nye indsatser, implementere nye metoder og være eksperimenterende. Deci var særlig opmærksom på, at menneskets nysgerrighed:

”fører til en evig jagt efter udfordringer – fx fagligt udfordrende arbejdsopgaver” (Christensen 2020:226).

Denne søgen efter udfordringer skaber en form for ubalance hos lederen, en kognitiv uoverensstemmelse, som er et psykologisk ubehag, hvor lederen motiveres til at fjerne/hindre ubehaget ved at løse udfordringerne. På den måde søger lederne konstant efter muligheder for at udfolde sin intrinsisk motivation, og det er denne indre proces i lederen, der godtgør, at STD kan betragtes som en procesteori. Deci beskriver det sådan:

”People do (...) seek out situations of optimal incongruity (or optimal challenge); however their goals is not maintain this optimal level. Rather they seek the optimal level as part of the life process of seeking and reducing optimal incongruities (...) People need to reduce the incongruity (or uncertainty or dissonance) once they have found it. The cyclical process of seeking and conquering challenges that are optimal for one’s capacities represents the heart of intrinsically motivated behavior. The need is for being competent and self-determining, and the processes of seeking and conquering the challenges lead to the satisfaction of the need: the feeling of competence and self-determination” (Christensen 2020:226).

Citatet fremfører igen den forbindelse eller det samspil, der er mellem behovene – her autonomi og det at føle sig kompetent og kunne mestre, og på den måde angives også, at SDT foruden at være en procesteori også kan betragtes som en behovsteori, da teorien er inspireret af den russisk-amerikanske psykolog Maslows teori om behovshierarkimodel afbilledet som en pyramide, der beskriver menneskets basale behov for føde, vand, ilt mm. I SDT er fokus i stedet på basale psykiske behov, som alle mennesker søger at få dækket som en del af deres medfødte natur, som bl.a. handler at mennesker er født nysgerrige og undersøgende.

Alle lederne angiver, at de trives vældig godt med forskellige typer af udfordringer og større forandringer i organisationen – om end det også kan være svært at stå i fx en organisationsændring, hvor der fx kan komme overtal af medarbejdere og hvor mange hensyn skal afvejes samt hvor egen position kan være i spil. En leder beskriver ex en organisationsændring, hvor vedkommende fik et større ledelsesområde, således:

”Det har betyder mere arbejde, men det har også betydet mere afvekslende arbejde, og det har også betydet flere udfordringer; men det har nok også betydet, at jeg er blevet i stillingen, fordi jeg tror i længden, så var det blevet for småt for mig, så havde der ikke været udfordringer nok...” (Bilag 3).

Flere af lederne angiver konkrete episoder, hvor de *ikke* har oplevet sig kompetente, og det er som om, at disse helt konkrete episoder lagres i ledernes *selv*, så de sikrer, at de ikke kommer til at stå i en tilsvarende situation igen. Fx beskriver en leder, at vedkommende ikke bryder sig om at blive interviewet eller udtaler sig til pressen, da lederen er bange for at blive for udfordret eller udsat, hvorfor vedkommende så vidt muligt undgår dette; mens en anden beskriver en episode omkring en konkret borgersag, hvor en større borgergruppe mødte vedkommen med betydelig frustration og kravsætning til kommunen. Lederen beskriver dog, at vedkommende nu føler sig væsentlig bedre rustet til at stå i en tilsvarende situation, men ikke noget, vedkommende ønsker, skal gentage sig.

Væsentlig i SDT, som er forskellige fra andre teorier og forskning om *efficacy*, succesforventninger m.fl., er fremhævelsen og betoningen af den intrinsisk dimension ved kompetence, samtidig med at der sondres mellem aktiviteter, der udspringer fra *selvet* og de aktiviteter, der styres introjekter eller gennem ydre krav (Ravn 2020:64). Ex med lederen, der beskrev episoden med bogersagen, fik altså i en opgave, hvor vedkommen ikke oplevede intrinsisk kompetence og opgaven var temmelig sikker enten ekstern kontrolleret eller introjiceret (moderat kontrolleret), hvorfor lederen oplevede et ubehag ved opgaven jf. figur 1. SDT opererer desuden med det, de kalder optimale udfordringer, idet de vil skærpe og kvalificere intrinsisk motivation jf. afsnit 2.2.4.

I vores perspektiv er intrinsisk motivation en vækstfunktion...man kan kun blive overbevist om, at man kan udrette noget, ved at øve sig og udvikle sine færdigheder og evner” (Ryan & Deci 2017) (Ravn 2020:247).

Flere af lederne angiver at have en rolle, hvor de er særlige kompetente til noget, som både teamledere, lederkollegaer og cheferne efterspørger, og hvor de får oplevelsen af være kompetent til noget særligt som andre finder svært. Det er fx gode kompetencer i særlig svære samarbejdsrelationer, stærk til at omsætte jura til praksis, dygtig facilitator, dygtig til konfliktnedtrapning eller særlig kompromissøgende i forskellige sammenhænge. Fx udtrykke en leder det på denne måde:

”...så der er også en forventning om, at hvis ikke andre kan svare, så så kan jeg nok svare. Og så har jeg løsningen på de problemstillingerne der er, og hvis man lige pludselig bliver noget, som bliver lovgivningsmæssigt tungt, eller der skal arbejdes med og omsættes det noget, som alle mulige andre også kan forstå, så er det jo typisk en opgave, der lander ved mig. Og jeg tror også lidt tilsvarende den gruppe, jeg er leder for. De har også lugtet, at jeg kan tage noget kompliceret stof ind og få det omsat til noget, som andre kun kan bruge til noget bagefter. Få det gjort håndgribeligt og til at forstå” (Bilag 9).

Et andet fx:

"...andre har den opfattelse, at jeg ved alt. Det gør jeg heldigvis ikke. Nogle tænker, at uanset, hvad er sker, så løser jeg det. Hvis det er deres oplevelse af, at de får meget ud af at tale med mig, så kan jeg kun være glad for det" (Bilag 2).

Her er lederen selv opmærksom på forventningerne fra omgivelserne, men hvor det synes, at lederen internaliserer den del af opgaven, der handler om at stå til rådighed og lægge øre til, men køber sig ikke ind på, at vedkommen ved alt.

Behovet for at opleve sig kompetent har en væsentlig betydning for *selvet*. Det, at lederne ovenfor, oplever at kunne udføre noget med en god effekt og vedkommende anvender sine særlig kunnen, og her endda med positiv feedback fra omgivelserne, giver næring til lederens *selv*; men det er afgørende, at handlingerne opleves som igangsat af lederen selv, for at denne følelse indtræder, så i ovenstående fx er det vigtigt, at lederne selv invitere til disse samtaler for, at lederen oplever et indre behag og tilfredsstillelse. Alternativt kan oplevelsen nærmere sig en ekstrinsisk fornøjelse, hvor andre betages af lederens præstation og lederen gør også noget godt for andre. Ravn citerer Ryan & Deci:

"Følelsen af at kunne handle effektivt i sin verden er stærkest, når man udnytter og udvikler sine færdigheder og evner. Den positive følelse, man oplever, når man demonstrerer sit overlærte mesterskab, er typisk ikke nogen intrinsisk tilfredsstillelse, men snarere en ekstrinsisk fornøjelse, der kommer af at imponere andre eller af at modtage de præmier, der ofte uddeles efter sådanne færdighedsopvisninger" (Ryan & Deci 2017) (Ravn 2020:63)

Det vil altså sige, at troen på, at en leder oplever sig som kompetent, skal først og fremmest udspringe fra lederens *selv* og sekundært eventuelt med positive tilkendegivelser fra omgivelserne. Ledernes tilkendegiver, at de får oplevelsen af at være værdifulde og kompetente, når de oplever, at deres teamledere enten udvikler sig, griber de bolde lederen kaster op eller at de lykkes med borgerne. Fx udtaler en leder, der beskriver, hvordan vedkommende har arbejdet med at "forme" og oplære nye teamledere:

"Jeg kan rigtig godt lide at give sparring til (team)lederne. Det er faktisk noget, at det jeg synes, er allersjovest, det der med at se nogle vokse...de var helt grønne...det med at forme nogen og se dem vokse og blive selvstændige i deres opgaveløsning. Det synes jeg er maga sjovt" (Bilag 4).

Generelt oplever lederne i dette studie, at de er kompetente til deres job; og mange af lederne angiver deres mangeårig erfaring som leder som en god ballast i oplevelsen af at føle sig kompetent, og hvor der synes at være en vis sammenhæng mellem antal ansættelses år på dette ledelsesniveau og oplevelsen af en vis sikkerhed i kompetencer. Behovet for kompetence må ikke forveksles med faglige kompetencer, men er alligevel at være en vist sammenhæng mellem at kvalificere sine kompetencer, så øges menneskets oplevelse af

føle sig kompetent, hvilket bl.a. ses i empirien ved de ledere, der har færrest ansættelses år på dette ledelsesniveau, fremstår mere usikre på, om de kan mestre det, deres job kræver og omgivelserne forventer, og de synes også mere optaget af behovet for en videreuddannelse som leder for på den måde at opleve sig mere kompetence – kunne mestre. Lederne er optaget af, at kompetence både er noget hos dem med deres personlige kompetencer som fx bevarelse af ro, overblik, refleksiv mm. men også som noget, der kan tilegnes gennem såvel erfaringer som uddannelse. En leder udtaler:

”Kompetencer kommer gennem at løse arbejdsopgaver...og udtaler lidt senere i interviewet: ”Noget af kompetencen er jo min erfaring og min lederuddannelse og min PD (Pædagogisk Diplom i Musik) i musikledelse...”(Bilag 5).

Lederne er optaget af, at det at være leder kræver vedvarende kompetenceudvikling grundet udviklingen i ledelsesfaget, organisationens og samfundets løbende udvikling og ændringer (jf. indledningen afsnit 1.0), om end der er flere af lederne, der udtaler at de har en Diplom i ledelse, som samtidig kan opfattes som om, at de mener, at de ikke er behov for yderligere kompetenceudvikling – at Diplomuddannelsen var højeste opnåelige niveau og slutmålet. Nedenfor er et citat fra en leder, der er meget eksplicit taler om, at man altid kan blive bedre og udvikle sig:

”Ledelsesmæssigt synes jeg altid, man kan blive bedre, altså til hvordan man håndterer forskellige udfordringer ledelsesmæssigt...min værktøjskasse kunne sagtens blive meget større” (Bilag 4).

Endvidere beskriver lederne, at de i høj grad selv har ansvaret for at opnå de nødvendige kompetencer, på den måde, at kommunen opstiller diverse interne tema- og lederdage, som primært omhandler indføring i fx nyt økonomisystem, andre formelle arbejdsopgaver samt initiativer fra direktionen omkring fx delegation, at arbejde i en værdibaseret organisation, medbestemmelse og medindflydelse. Alle dage som lederne kan tilmelde sig og derudover vil være muligt at gå i dialog med deres chef om en dissideret videreuddannelse på diplomniveau og yderst sjældent masterniveau. Lederens deltagelse i undervisningen kan foregå indenfor arbejdstiden, men alt forberedelse og opgaveskrivning skal gøres uden for arbejdstiden. Dette virker som om, at flere af lederne på forhånd er opgivende på denne konstellation med henvisning til, at det er en umulighed lige at klemme yderligere arbejdstid ind i deres allerede pressede kalender. En leder udtaler:

”Jeg ville gerne snart læse noget mere, fordi jeg synes det giver noget positivt, men det tager også meget tid, og den der balance bliver sværere for mig at have, fordi jeg kan ikke bruge mindre tid på driften, så er det i fritiden det går...ikke fordi det kan godt være man er afsted på noget, men så har man jo alle de mails man kommer hjem, man ikke svare på, så der er jo ikke andre der løser nogle opgaver...alt det betyder så, at så har jeg ikke ret meget fritid med min familie” (Bilag 4).

En anden leder beskriver det samme således:

"Der er opbakning på den måde, at man kan tage uddannelsen, og den bliver betalt. Men der vil ikke være opbakning på den måde, at det bliver en del af arbejdstiden" (Bilag 9).

Ifølge lederne meningstilkendegivelser, synes organisationen ikke at gribe flere af lederne intrinsisk motivation og interesse for at faktisk ville dygtiggøre sig som ledere, hvilket står i kontrast til bl.a. Ledelseskommisionens anbefalinger.

Lederne kan temmelig nemt angive forskellige typer af præstationer inde for deres fagområde, som de har sat sig for og er stolte af at have initieret. Præstationerne kan være fx at få et lederteam til at fungere og samarbejde om den fællesopgaveløsning, gennemførelse af besparelser eller udvikling af indsats til deres specifikke målgrupper. Der synes at være en særlig optagethed af præstationer rettet mod den konkrete borgerservice.

Alle lederne er også temmelig opmærksomme på, hvordan omgivelserne ser og opfatter dem i relation til de præstationer, de har udrettet. Ryan & Deci taler om forskellige former for feedback som en mulighed ift. oplevelsen af kompetencestøtte. Feedback, som opstår gennem aktiviteten og som lederen får en oplevelse af tilfredsstillelse af at lykkes, som er intrinsisk eller en feedback, som gives uden for mennesket, som er ekstrinsisk, og som kan opdeles i en informerede eller kontrollerede feedback. Den kontrollerede feedback har en vurderende klang: *"Dejligt, at du blev færdig med den opgave"*, som ikke er hensigtsmæssigt for intrinsisk motivation, hvorimod den informerende feedback, der bør have til hensigt at informere og anerkende, kan have en positiv virkning. 5 ud af 8 ledere oplever, at de sjældent eller begrænset oplever feedback fra deres chef, hvorimod alle otte ledere har en oplevelse af, at de ofte får positiv feedback fra deres teamledere. Lederne synes dog ikke at være så optaget af feedbacken eller manglen på samme fra deres chef, hvorimod flere af lederne gengiver, at de nogle gange til jævnligt får feedback og tak for borgerne, som har følt sig godt hjulet, og disse tilkendegivelser, overgår alle andre former for feedbacks.

"...hovedmail fra en borger, som var i behandling sidste år, og som bare lige synes, de har brug for at skrive tilbage, hvor godt det går med familien, med arbejdet, med huset og alt fungerer bare lige...så evige evige taknemmelige for den hjælp de fik. Det er jo sådan en mail, jeg elsker at sende videre til de medarbejdere...og dem har vi da heldigvis jævnligt...Det er virkelig benzin på tanken, at der er nogen, som har overskud til og gider at vende tilbage" (Bilag 2).

Ud af dette kan man jf. afsnit 4.4 forstå, hvor meget det betyder for lederne, at de gør en forskel for andre mennesker og for samfundet.

4.2.1 Opsummering

Lederne motiveres af forskellige typer af udfordringer og er også opsøgende på at få flere udfordringer. Generelt oplever lederne, at de mestrer de opgaver, som deres job og organisationen kræver, hvorfor de også har de nødvendige faglige kompetencer. Lederne kan nemt gengive konkrete præstationer, som de har sat sig for, og som de er stolte af være lykkedes med, og som de også har en oplevelse af, at omgivelserne bemærker. De bemærker og næres særligt at feedback fra borgerne, om end den er ekstrinsisk. Lederne er opmærksomme på et vedvarende behov for at dygtiggøre sig som leder for at opleve sig kompetent/kunne mestre, men organisationen synes, ud fra ledernes meningstilkendegivelser, ikke i tilstrækkelig grad at støtte lederne i deres ønsker.

4.3 Samhørighed og betydningsfulde relationer

SDT fremhæver vigtigheden af, at mennesket behov for at opleve samhørighed ved at være en del af et fællesskab, og hvor det i arbejdssammenhæng handler om, at oplevelsen af at være en del af et socialt fællesskab understøtter muligheden for at udtrykke sin intrinsisk motivation, og hvor der i det sociale fællesskab eller samhørighed udvikles en forståelse for hinanden – herunder hinandens arbejde ikke mindst. Denne forståelse skaber en tryghed og nysgerrighed for hinandens arbejde, som igen bedre intrinsisk motivation. Ryan & Deci definerer denne samhørighed:

“...som behovet for at følge sig forbundet med andre” (Hein 2019:201).

4.3.1 Samhørighed med organisationen

Det er ret fremtrædende i empirien, at lederne taler om forskellige niveauer for oplevelsen af at være en del af noget større end dem selv, et fællesskab, en samhørighed med en eller flere andre mennesker. Helt overordnet kommitter de sig Viborg Kommunes styringsgrundlag – Sammenhængsmodellen, de personalepolitiske værdier og MED-aftalen og heri ligger, at lederne bliver en del af den fælles fortælling, den fælles vision for ansatte i Viborg Kommune. Denne fortælling angiver lederne, jf. tidl. afsnit, som ret stræk og fremtrædende med to fremtrædende personer i fonten – borgmester Ulrik Wilbek og kommunaldirektør Lasse Jacobsen, som deltog i arbejdsgruppen for Ledelseskommisionen. Alle lederne angiver, at alene denne vision giver en vist samhørighed med øvrige ansatte i kommune: “Vi er her med det afsæt og det her mål” som fungerer som et “baggrundstæppe” i forskellige samarbejdsflader. Ravn citere Ryan & Deci:

“Trangen til at høre til og føle sig forbundet med andre bidrager helt central til mennesker villighed til at indoptage og godkende værdier og adfærdsreguleringer, som “betydningsfulde” andre udviser” (Ryan & Deci 2000) (Ravn 2021:334).

4.3.2 Samhørighed med ledergrupper og andre

Næste niveau er ift. de ledergrupper og andre arbejdsfællesskaber de indgår i. Her er det ret markant, at de oplever stor samhørighed og fællesskab med nogle forskellige grupperinger eller samarbejdsrelationer. Alle lederne angiver en klar adskillelse mellem relationerne i arbejds- og privatlivet, forstået på den måde, at alle deres relationer i arbejdssammenhæng er professionelle. Flere af lederne angiver, at de har nogle forskellige former for samarbejdsrelationer. Nogle af samarbejdsrelationerne er af meget formel karakter, som måske nærmere kan karakteriseres som et arbejdsfællesskab, hvor er "samhørighed" omkring den fælles opgave og heller ikke mere end det, mens andre arbejdsfællesskaber og ledergrupper giver en oplevelse af en særlig forbindelse og samhørighed, som rækker ud over selve arbejdsopgaven, men som også omhandler, at man kæres om hinanden, interessere sig for hinanden, bakker hinanden op i svære situationer. Det er en oplevelse, at lederne er klar over nødvendigheden og betydningen for deres trivsel at have sådanne relationer og samhørighed med nogle, da de alle er ret eksplicite i, med hvem de har det med, og hvad der skal til for at have denne oplevelse eller ikke have den. Som nævnt er mennesket socialt, hvorfor et af de væsentligste mål for menneskers adfærd er følelsen af fællesskab; at man er betydningsfuld og andre anser én som vigtig. Ravn citere Rayn og Deci:

"Der er et grundlæggende behov for at føle sig et og hørt, respekteret og betydningsfuld for andre, og omvendt: at undgå ligegyldighed, afvisning og isolation...at kernen i samhørighed, på tværs af mange typer sociale interaktioner, er at få andre til at reagere med følsomhed og omsorg og dermed vise, at man er betydningsfuld og værdsat" (Ryan & Deci 2017) (Ravn 2021:65).

Lederne angiver det således:

"Jeg har et godt samarbejde med mine afdelingslederkolleger. Det er, at vi også altid har hinandens ryg og vil hjælpe hinanden. Jeg vil altid kunne række ud og så ville der være tre, der ville hjælpe mig, altså min gruppe, og det er jeg slet ikke i tvivl om...det betyder sindssygt meget, at jeg ved, at vi kan hjælpe hinanden, at der ikke er en intern konkurrence. Det betyder sindssygt meget, at jeg har en tryghed i, at vi i den gruppe hjælper hinanden" (Bilag 4).

"Tillid og tryghed og åbenhed. Og at man godt kan aflevere noget, som man syntes er enormt svært, uden at det bliver...Det kan godt rummes på den anden side og aldrig noget, som bliver gentaget, når vi så sidder i en større sammenhæng. Det er tillid og tryghed i den relation. Grundlæggende...Det vil sidste jeg beskrev det vejer tungt i forhold til overhovedet at gøre sig overvejelser om at kunne finde på at begive mig ud på noget andet. Hvis ikke den var der, så vil noget af det, jeg synes er svært i chefrelationen, godt kunne skubbe mig et

andet sted hen. Så der er nogle ting i de der relationer, i de sideordnede ledere og egentlig også til (team)ledergruppen, det gør, at den anden del ikke fylder mere” (Bilag 9).

I et socialt fællesskab udvikles der indsigt og forståelse i hinanden, hinandens udfordringer og arbejds kontekster, og denne indsigt er form for moderator for tryghed og reel interesse for hinanden, hvilket understøtter intrinsisk motivation (Christensen 2020: 231) og i ovenstående fx imødekommes de behov gensidigt i de fællesskaber lederen indgår i, og de er med til at minimere nogle af de andre frustrationer lederen oplever fx i relation til sin chef. Flere af lederne beskriver, hvad der karakteriserer – eller rettere ikke må være til stede i de relationer, hvor der opleves en særlig samhørighed:

”Vi skal kunne sige tingene lige ud, uden at vi leger strategi i forhold til magt og alt muligt andet. Det er måske faktisk det alle vigtigste” (Bilag 5).

Ovenstående citater fremhæver, at der *ikke* må være magt, strategi og konkurrence på spil i relationerne eller i samarbejdet. Disse faktorer gør lederne vagtsomme, hvilket betyder, at de ikke umiddelbart viser sårbarhed. Skal man som leder have støtte og hjælp, og kunne sige, at der er noget, der er svært eller den her situation klarede jeg faktisk ikke så godt, så er det særdeles vigtigt, at der er en tillid, fortrolighed, plads til at vise sårbarhed og andre er lyttende og parate til at udvise omsorg, og det kan være sårbart at åbne op for, hvem man rent faktisk er og hvad man bøvler med som leder. Det kræver således en særlig adfærd fra omgivelserne, at lederne oplever en samhørighed (Ravn 2020). En leder beskriver, hvad der karakteriserer de gode relationer, således:

”...det hviler på gensidig respekt og tillid, ordentlighed i samarbejdet og hjælpsomhed” (Bilag 3).

Nogle af lederne oplever fin samhørighed med sideordnet lederkollegaer, mens andre er mere tøvende og gerne så en anden relation og samhørighed i gruppen. Som udgangspunkt er mennesker parate til at optage andre menneskers ideer i deres forståelsesramme, men i SDT vil man være optaget af, i hvilken grad sådanne internaliseret ideer, mål mm. integreres – eller om de forbliver fremmede for *selvet* (Ravn 2020:66). Noget tyder således på, at der er i nogle af relationerne, er andet på spil – som magt og konkurrence som måske hindrer, at lederne i at internalisere hinanden ideer og budskaber, så de egentlig integreres.

Lederne oplever generelt stor grad af samhørighed med deres teamledergrupper og det er også den gruppe eller de relationer lederne i høj grad selv opsiger ift. sparring til udviklingstiltag, implementeringsstrategier, faglige retning mm, og som lederne angiver at være rent tidsmæssigt stor opgave, så alene det, at lederne er meget sammen med deres teamledere, fremmer umiddelbart en særlig indbyrdes forståelse, som er fundamentet for samhørigheden. Lederne beskriver, at denne indbyrdes forståelse bevirker en oplevelse af, at

teamlederne hurtigt internalisere nye tiltag og initiativer i deres *selv*, og lederne derved kommer de til at bruge minimal psykisk energi på at forklare sig. En af bevæggrunden kan være, at de mål, der forfølges gennem nye tiltag i høj grad komme til at rette sig mod borgerne jf. afsnit 4.4.

Dette er måske ikke så mærkeligt, da autonomi også udspillede sig lidt forskelligt afhængig af hvilken relation, der er tale om, og der sandsynligvis opleves mere autonomi i aggregerede arbejdsafhængigheder (altså inden for eget fagområde) end i gensidig arbejdsafhængigheder som fx ledergruppen under chefen. Nedenfor et fx, hvor også autonomi indgår og hvor vedkommende reflekterer over sit nuværende stilling ift. tidligere stillinger. En leder beskriver det således:

”Jeg tænker, jeg får ansvar og bliver lyttet til. Det jeg siger bliver taget alvorligt. Jeg har oplevet tidligere, at når man ikke bliver taget alvorligt, så mister jeg energi i det. Det er jo egentlig det, som tænker det er med til at motivere. Altså jeg bliver ved med at forfølge” (Bilag 8).

Lederen er temmelig opmærksom på forskellen mellem sit tidligere job og nuværende stilling. Ovenstående fx skitser foruden, at lederen oplever sig respekteret og lyttet til til forskel fra tidligere, hvilket giver øget fra af samhørighed og dermed trivsel. Samhørighed og autonomi kan måske synes om modsatrettede behov, en i SDT fortolkes det sådan, at kun det fællesskab, der formår at acceptere det enkelte menneskes på sine præmisser, og hvor både behovet for autonomi og samhørighed er til stede, kan bidrage optimalt til trivsel. Det vil sige, at oplevelsen af samhørighed kræver, at omgivelserne accepterer, respekterer og anerkender, det enkelte menneske på vedkommendes præmisser (Ravn 2020:66).

Samme leder som ovenfor angiver, at vedkommen beskriver et ønske om, at sin sideordnet ledergruppe er tættere, hvilket vedkommende både anskuer der ud fra performance perspektiv, men også ift. en mere relationel dimension.

”Jeg synes, at jeg er ærgerlig over, at vi i vores ()ledergruppe ikke er tættere, sådan fagligt og relationelt, fordi jeg tror vi bliver stærkere. Det tror jeg handler om den tilstand, der har været igennem mange år, hvor at man skulle passe på sig selv for at lykkes med sin opgave” (Bilag 8).

Flere af lederne angiver, at de har nogle få helt særlige relationer, der har en afgørende betydning for deres trivsel og måske også, at overhovedet fortsat bestrider jobbet. Lederen anvender ordet ”en voksen”, om disse få relationer vedkommen vil kontakte og lederne beskriver, at det der karakteriserer disse helt særlige relationer er, at vedkommende oplever at blive mødt uden at blive bedømt, uden bedreviden, respektfuldt og relationerne acceptere lederen som person. En anden leder kalder sine helt særlige relationer for sine ”Livliner”. Vedkommen beskriver det således:

"... livliner nogle... andre muligheder er udtømt... kan ringe og hør, hvad tænker du om det her?...Det er rart at have et lille netværk af folk, som ikke vælter for hurtigt, hvis der sker noget nyt...de bliver bare færre og færre...men livlinerne, det er det, der holder liv i, at jeg synes, at jeg kan blive ved med at håndtere, hvad der end måtte være. Uden livliner, er man ikke så meget værd.... Det gamle ordsprog: "Den ene tjeneste, er den anden værd. På den måde er livliner gode, hvis man behandler dem ordentligt" (Bilag 2).

Der synes at være en sammenhæng mellem antal år lederne har bestredet deres stillinger og oplevelsen af samhørighed med nogle og særligt ift. de få helt tætte relationer flere af lederne angiver at have. Det er måske ikke så mærkeligt, da det temmelig sikkert tager tid og erfaring at opnå de særlige forbindelser og fortrolige rum.

4.3.3 Opsummering

Generelt synes lederne at være bevidste om betydningen af samhørighed og det at have nogle nære relationer, som afgørende for deres trivsel og i nogle tilfælde måske også afgørende for, at de stadig bestrider deres respektive stillinger – og ikke har søgt nye udfordringer. Lederne kan beskrive konkrete samarbejdsflader og relationer, hvor de oplever denne samhørighed, er til stede og karakteristikken af disse relationer er tilstedeværelse af accept af det enkelte menneske, fortrolighed, omsorg og plads til autonomi. På samme vis kan de angive samarbejdsrelationer, hvor der alene er et arbejdsfællesskab. Flere af lederne angiver nogle få helt særlige relationer, som de kontakter, når det virkelig spidser sig til, og de har brug for at tale med én, som virkelig lytter, forstår og acceptere dem, for hvem de er – uden at være dømmende, bedreviden, men udviser dem interesse for, hvem de er som mennesker.

Lederne angiver, at Viborg Kommunes tydelig vision og politiske retning med Sammenhængsmodellen og understøttet af de personalepolitiske værdier og MED-aftalen giver en vis samhørighed i organisationen som helhed.

4.4 Public service-motivation

Public service-motivation (PSM) jf. afsnit 2.3, omhandler mennesker, der er stærkt motiveret af til at hjælpe andre, søger organisationer, hvor dette er muligt og som ofte har været offentlige arbejdspladser grundet de store velfærdsområder drives primært af det offentlige. Med ledernes fagprofessionelle afsæt som lærer, pædagog, ergoterapeut og socialrådgiver kan man derfor antage, at de alle er public service motiverede, men inden empiriindsamlingen havde jeg en hypotese om, at det ikke vil være så fremtrædende i ledernes meningstilkendegivelser som det, så faktisk har vist sig at være. Forskning har vist, at PSM skal forstås som en dynamisk egenskab, der kan ændre sig over tid. Ledere kan blive frustrerede over de mange formelle krav organisationen og bureaukratiet stiller, hvilken kan opleves som en hindring i at gøre noget godt for andre

og samfundet, og som vil få deres PMS til falde og sidste ende med risiko for, at de ophører fra den offentlige sektor (Kjeldsen et. al 2012).

Men i dette studie, synes lederne at have en særlig positiv, indre, autentisk motivation og tilnærmelsesvis kærlighed for deres specifikke fagområde og den målgruppe deres område retter sig imod. Oplevelsen og følelsen af, at have indflydelse og medbestemmelse på at gøre noget godt for andre eller en særlig gruppe er i høj grad til stede hos alle lederne. Ex udtaler en leder:

"...jeg havde egentlig deep down ønske om at prøve at se, om ikke jeg kunne gøre noget for andre, der havde det svært, og det synes jeg det lød da egentlig som en meget fornuftig begrundelse for at blive socialrådgiver. Det blev jeg så, og så satte jeg mig i spidsen for det...jeg ville få indflydelse på, hvordan man ville håndtere den her lidt håbløs målgruppe, som ikke ret mange i øvrigt ville have ret meget at gøre med, og blive udfordret i konkurrencegenet...folk ser så meget ned på det og tænker: "Det er håbløst, du kommer aldrig nogen vegne"" (Bilag 2).

Som det fremgår af citatet, er lederen både optaget af at hjælpe en særlig udsat målgruppe, som ikke ret mange andre er interesserede i og kærer sig om samt at få indflydelse på, hvordan gruppen skal hjælpes. Af PMS-teorien fremgår det, at mennesker, vil søge at matche deres personlige ønske om at hjælpe andre og bidrage til samfundet, og sådanne arbejdspladser er nemmest at finde inden for den offentlige sektor, da hovedopgaven og formålet med den offentlige sektor er at tjene samfundets interesser og tilbyde borgerne et passende velfærdsniveau eller ydelser (Kjeldsen et. al 2012). Det kan understøttes af følgende citat:

"Public service motivation may be understood as an interval's predistortion to the respond to motives ground primarily or uniquely in public and organizations. The term "motives" is used here to mean psychological deficiencies or needs that an individual feels some compulsion to eliminate (Perry & Wice 1990)" (Christensen 2020:342)

Lederen beskriver efterfølgende, hvordan vedkommende igennem årene har udviklet området og hvilke resultater lederen har opnået for målgruppen "som ingen andre er særlig optager af". Man kan derved sige, at ledernes motivation er baseret på en følelse eller oplevelsen af, at gøre noget godt for andre og samfundet.

En anden leder beskriver udtaler:

"...det er ikke svært at finde værdien i det, jeg laver, og at være med til at drive drift og understøtte et velfærdsområde som ældreområdet, det synes jeg, er meget værdifuldt og meget motiverende. Jeg vil gøre alt, hvad jeg kan, og derfra hvor jeg nu er til at bidrage, så positive som overhovedet muligt, og til at vi får alt den

kraft ud af hver eneste krone, som vi overhovedet kan - til at ender ude i beboernes lejlighed, omsat til nærhed og omsorg derude” (Bilag 9).

Det er også temmelig fremtrædende i interviewet, at lederne har respekt omkring at være embedsmand i en politisk styret organisation, som betyder, at man ikke altid er personlig enig i beslutningerne politikerne træffer, hvilket særligt kommer til udtryk ift. økonomiske depositioner og besparelser – men at de i høj grad giver udtryk for at arbejde målrettet med at udmønte de politiske vedtagne beslutninger for deres område, hvilket stemmer overens med Andersen et al. kategorien ”Motivation til for at forbedre de politiske beslutninger for at gøre det bedre for andre og samfundet” (Afsnit 2.3.1).

En anden måde hvorpå ledernes public service-motivation kommer til udtryk, er på den måde som lederne i det hele taget omtaler deres arbejde og også den tid, lederne bruger. Det er som om, at deres ledelsesopgave er blevet en livsstil og som de i høj grad identificere sig med. De ser det som en pligt eller kald at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet. Lederne fortæller, at de arbejder mere end 50 timer i gennemsnit pr. uge og derudover står til rådighed for at diverse henvendelser, der måtte komme uden for arbejdstid, i ferie mm., hvilket ikke er en del af deres ansættelsesmæssige forhold. Lederne er ret bevidste om det aktive valg, de har gjort sig, og arbejdstid og privatliv alene hænge sammen pga. forstående ægtefæller, ingen mindre årige børn i husstanden, kort transporttid til og fra arbejde, og fordi de tilsidesætter andre ting i deres tilværelse. Dette stemmer overens med Andersens et al. ’s kategori mht. vilje at tilsidesætte egne behov til fordel for at hjælpe andre og/eller samfundet via levering af offentlige ydelser jf. afsnit 2.3.1. Dette understøttes af følgende citat:

Så får jeg mulighed for at udleve mere af min dedikation til det her...man ikke skal have ondt af, at jeg er for længe på arbejde, men heller ikke ondt af at jeg læser mails, sms’er og må tage opringninger...det er aften, weekend og ferie...fordi det er jo mit valg, men det kan jo ikke være helt forkert valg. Jeg er her endnu...” (Bilag 3).

”Det er jo et 24/7-område, og det er ikke usædvanligt og blev kaldt lørdag formiddag og søndag eftermiddag og onsdag aften” (Bilag 9).

Og her en kombination af bevidstheden om autonomi og PSM:

”Jeg kan lide den der, altså handlefrihed der er, også det ansvar det er i jobbet. Det er det der motiverer mig, Det er også at kunne føle, at man kan være med til at gøre forskel, for medarbejdere, for borgere, for 0-6 års området helt generelt” (Bilag 4).

En anden leder begrundes vedkommendes kontaktbarhed med, at vedkommen næsten ikke vil kunne bærer, at det der skete noget væsentlig på vedkommendes ledelsesområde under vedkommendes ferie/fravær, så fremt lederen ikke blev involveret i, hvorfor lederen altid er træfbar. Der udvises på den måde ærekærlighed, og selv om alle lederne ikke ser sig selv som uundværlige, så har de i hvert fald en stor nysgerrighed og adfærd, der afspejler det modsatte. Det er således et aktivt valg, at lederne altid er træfbare og 7 ud af 8 ledere angiver, at de ikke oplever overensstemmelse mellem løn, ansvar og tilgængelighed. Flere af lederne udtaler, at det ikke er derfor, at de har påtaget sig jobbet – havde det været for lønnen, så skulle de have valgt en anden levevej. Lederne er således ikke umiddelbart ekstrinsisk motiveret.

4.4.1 Opsummering

Alle lederne er public service motiveret i flere eller alle 4 kategorier for PSM, hvilket afspejles i deres store entusiasme for den målgruppe de arbejder med, og hvor de er klar til at yde en ekstra indsats som bl.a. afspejles i deres valg om at være træfbare. Ligesom de motiveres af at udmønte politiske beslutninger på bedste vis til gavn for borgerne. Lederne tilkendegiver, at der ikke er overensstemmelse mellem løn, ansvar og tilgængelighed, men også her har de taget et aktivt valg, at det at gøre en forskel for andre eller samfundet er mere betydningsfuldt end lønniveauet.

5.0 Konklusion

Empirien og analysen viser, at alle lederne, som indgår i dette studie, og som har afsat i velfærdsprofessionerne: pædagog, socialrådgiver, ergoterapeut eller lærer, besidder en stærke altruistisk Public service-motivation, som forbindes til offentlige arbejdspladser, hver der leveres offentlige service. Lederne lægger alle ekstra stor energi i arbejdet og udviser stor entusiasme og passion for lige netop de målgrupper, de arbejder med. Lederne besidder alle eller flere af de 4 fremtrædelsesformer af den PSM altruistisk motivationsform, som betyder, at deres motivation er baseret på pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser, følelsesmæssige baseret motivation, motivation til for at forbedre de politiske vedtaget beslutninger og vilje til at tilsidesætte egne behov til fordel – og hvor alle 4 fremtrædelsesformer er for hjælpe andre eller samfundet, og hvor de oplever en særlig tilfredshedsfølelse.

Lederne oplever en særlig positiv, indre, autentisk motivation for deres arbejde og deres specifikke målgruppe deres fagområde retter sig mod. De anvender deres fagprofessionelle viden til løbende at deres område og de motiveres i høj grad af indflydelse og medbestemmelse. De næres særligt, når de i ny og næ får en positiv tilgivelse fra en borger, som har oplevet sig hjulpet, og de videreformidler til teamledere og medarbejdere. Lederne har aktivt valgt at gøre deres job til form for livsstil, hvor de bl.a. har valgt at være udpræget tilgængelig for organisationen, og hvor næsten alle lederen finder, at der ikke er overensstemmelse

mellem løn, ansvar og tilgængelighed, men det at gøre noget godt for andre eller samfundet er mere betydningsfuldt end lønniveauet.

Foruden at lederne er Public service-motivation viser empirien og analysen, at lederne også motiveres af at opleve stor grad af autonomi i deres job. Dette ses ved den frihed, lederne angiver at have, inden for faglig-, økonomisk- og strategisk ledelse, og hvor autonomien særligt udspiller sig samarbejdet med deres teamledere, hvor der er et aggregerede arbejdsfællesskab og -afhængighed.

Fænomenet autonomi, synes at være ubevist nærværende i sindet hos lederne, på den måde forstået, at lederne ved, at autonomien er helt afgørende for deres arbejdsglæde og trivsel og ikke nødvendigvis en selvfølgelighed i alle sammenhænge, hvorfor de værner om den. I forskellige sammenhænge kalkulerer lederne den delegation, de er dem givet qua deres stillingsniveau, og det dertilhørende ansvar, en problemstilling i driften, risikoen for, at de som ledere får indskrænket deres beslutningskompetence på eget ledelsesområde og dermed deres autonomi ift. involvering af deres chef i problemstillinger i driften. Ledernes opmærksomhed på at værne om deres autonomi præger således, deres motiverede aktiviteter.

Den mest opnåelig motivationsform i arbejdssammenhæng er integreret autonom motivation, men et spændende aspekt ved lederes autonomi er, at der ses, at en opgave kan blive ændret fra at være ekstern kontrolleret motivation til både moderat kontrolleret og moderat autonom. Nogle opgaver skal lige "bearbejdes", hvorefter lederne indoptager reguleringen og integrere den i deres selvopfattelse, hvorefter de bliver i stand til at udføre opgaven og måske se opgaven som spændende og udfordrende. Lederne er altså i stand til udfører opgaver, som de ikke umiddelbart har lyst til, men internalisere at deres bidrag giver værdi for noget større end dem selv - for organisationen og for andre mennesker.

Behovet for autonomi er tæt forbundet med oplevelsen af føle sig kompetent – at kunne mestre. Analysen finder, at lederne generelt oplever at kunne mestre de opgaver som deres job og organisationen kræver, og at de kan skabe de resultater, de sætter sig for. De har skabt resultater, som de er stolte af, og som omgivelserne også har bemærket. Lederne synes særligt at næres at yde sparring og vejledning til deres teamledere, hvor de både oplever autonomi, at være kompetent samt samhørighed.

Analysen viser, at lederne i høj grad autonom motiveres af udfordringer inden for deres mestringszone. Ledernes særlige kompetencer efterspørger fra kollegaer og chef, hvilket giver lederne en oplevelse af være særlig betydningsfulde som menneske og kompetent til noget, som andre finder svært. Lederne er opmærksom på, at en del af at opleve sig kompetent bibringes med erfaringen i jobbet, men også i form af kompetenceudvikling.

Analysen viser, at lederne oplever at have samhørighed med organisationen, idet de har internaliseret organisations værdier. I varierende grad oplever de samhørighed, da de føler sig set, hørt og respekteret for, hvem de er som mennesker på deres præmisser i forskellige arbejdsrelationer. Flere af lederne har nogle helt særlige relationer som afgørende for, at de fortsat bestrider stillingen.

Opsummerende viser analysen, at er lederne i arbejdssammenhæng får opfyldt de tre psykologiske behov, som er afgørende nødvendige for at fastholde og udvikle ledernes allerede intrinsisk motivation. Tilstedeværelsen af behovene, enkeltvis eller samlet, øger sandsynligheden for, at lederne i udførelsen af deres arbejdsopgaver kan udleve intrinsisk motivation. Jo højere grad Viborg Kommune som organisation er i stand til at dække behovene, jo højere grad muliggøres det for lederne at forblive intrinsisk motiveret, hvilket betyder, at Viborg Kommune bør tilstræbe at tilrettelægge ledernes arbejdsvilkår og opgaver, så de understøtter autonom motivation (introjiceret, identificeret og integreret og evt. rene intrinsisk motivation), så meget som muligt, da det antages, at trivsel medfører øget aktivitet.

Den empiriske analyse har således styrket teorierne for Public service-motivation og for Self-determination theory ift., hvad der motiverer mellemlederne inden for de store velfærdsområder (dagtilbud, skole, socialt udsatte børn og unge, social udsatte voksne og ældreområdet) i Viborg Kommune.

Man kan anfægte, om den metodiske tilgang med kvalitative interviews er egnet til at frembringe empirien ift. alle tematikkerne i interviewguiden og til brug for analysen - fx ift. ekstrinsiske motivationsfaktorer som løn, besvares muligvis bedre ved kvantitativ metodisk tilgang, da løn for mange er et privat emne. Endvidere ville det måske være ilde set, såfremt lederne - offentlige ledere - faktisk havde givet udtryk for at blive motiveret af økonomisk incitament. Det ligger næsten implicit i stillingen, at lederne skal være tilfredse. Endvidere har de andre ansættelsesmæssige goder som betalt pause, fin pensionsordning, 5 ugers ferie og 6. ferieuge i at forglemme, om end intrinsisk motivation og ekstrinsiske motivationsfaktorer ikke synes at være modsatrettede behov.

6.0 Perspektivering

Jeg har med denne opgave fået tilegnet mig enorm stor viden om motivationsteorier, og hvad der motiverer offentlige ledere (og medarbejdere) i deres arbejde. Denne viden vil jeg fremadrettet kunne benytte i mange forskellige henseender i mit videre ledelsesarbejde. SDT er ikke kun en teori, der beskriver sammenhængen mellem behovsdækning og psykologiske optimaltilstande, men bringe, med antagelsen om en menneskelig natur med intrinsisk motiverende entusiasme og behov, fundamentet for rejse en kritik af fx organisationens evne til at imødekomme behovene, således kan SDT udfordre enhver organisation fra øverst til nederst, da omgivelserne/miljøet både kan stimulere eller nedbryde medarbejderens intrinsisk motivation.

Så helt overordnet vil jeg være optaget af, hvordan Viborg Kommune, de enkelte forvaltninger og enkelte afdelinger med deres kulturelle normer, kan indrettes mest optimalt for at yde støtte og imødekomme ledernes psykologiske behov for *autonomi, kompetencer og samhørighed*, således at organisationen understøtter ledernes intrinsisk motivation og forebygge at denne undermineres af ekstrinsisk motivationsfaktorer. Samtidig skal der stræbes efter autonom motivation for de arbejdsopgaver, som ikke er forbundet med autonom intrinsisk motivation. Jeg har qua min mange års ansættelse, status i organisationen mm. adgang til flere indflydelsesrige rum, hvor jeg kan formidle min viden om SDT og PSM ift. hvad der motiverer ledere (og medarbejdere). Min formidling vil omhandle:

- At alle chefer og ledere skal gøre sig umage med vedvarende at formidle Viborg Kommunes overordnede vision og målsætning (Sammenhængsmodellen), men også inden for de enkelte forvaltninger og fagområdet, for medarbejdere og ledere.
- At lederne forklares, hvordan arbejdsopgaver, som lederne finder betydningsløse, ensformige og generende, er væsentlige for organisationen, da dette vil forøge sandsynligheden for integreret regulering (autonom motivation).
- At lederne så vidt muligt fortsat tilbydes reelle valgmuligheder, inden for de givne rammer, så de får maksimal indflydelse og medbestemmelse til tilrettelæggelse og gennemførelse af diverse arbejdsopgaver og i særdeles i relation til opgaver, der vedrører en specifik målgruppe for deres ledelsesfelt, da det vil skabe ejerskab og følelsen af autonom motivation samt oplevelsen af at gøre noget godt for andre og samfundet.
- At lederne vedvarende tilbydes udfordringer i overensstemmelse med deres udviklingszone, så de oplever at deres bidrag og deres kompetence er betydningsfulde for organisationen, hvor igennem de bl.a. vil opleve sig kompetente.
- At lederne tilbydes netværk og andre samarbejdsrelationer, hvor muligheden for oplevelse af samhørighed er til stede.
- At lederne tilbydes relevant kompetenceudvikling og vilkår for gennemførelse af fx en videreuddannelse ift. den offentlige sektors kontante udvikling og organisationens krav og behov, således at lederne kan opleve sig kompetente til både aktuelle og fremtidige arbejdsopgaver.
- At lederne oplever, at deres chefer forsøger at sætte sig i ledernes sted, og viser reel interesse for deres ledelsesfelter og i videst mulige omfang forstår opgaveløsningen og organisationens påvirkning af ledernes motivation.

Helt konkret vil jeg også kunne anvende ovenstående, når jeg deltager i rekruttering af leder (og medarbejdere), og hvor jf. afsnit 1.0, at Viborg Kommune, har en væsentlig udfordring. Det er helt fra udfærdigelsen

af stillingsopslagene med dertilhørende job- og kompetenceprofil, hvor man vil kunne være mere tydelig i at beskrive, hvor organisationen allerede nu er god til at imødekomme de psykologiske behov. Ligeledes vil man også kunne "sælge" stillingerne mere til selve samtalerne. Ved tiltrædelse af nye ledere vil man forholdsvis simpelt tilbyde en sparringspartner (en sideordnet lederkollega fra egen ledergruppe eller fra en anden forvaltning) som måske på sigt ville kunne blive den livline eller særlige relation, som flere af lederne i empirien omtaler, som særlig betydningsfulde for dem og afgørende for, at de stadig bestrider jobbet. Som det er nu, så tilbydes nye ledere de mere formelle lederfora og sparring med chefniveauet, men disse rum muliggør måske ikke at vise sin sårbarhed og tvivl, da nye ledere samtidig naturligvis forsøger at fremstå kompetente mm.

Endvidere vil jeg kunne bruge min viden i løbende 1-1 samtaler og LUS (Leder Udviklings Samtaler) med mine teamledere. Jeg vil naturligvis være optaget af, hvordan de oplever imødekommelse af de psykologiske behov, og hvor jeg kan være mere behovsstøttende for den enkelte leder, og hvordan teamlederne og jeg i fællesskab kan udvikle en afdeling, der inden for de givne rammer, arbejder mest mulige behovsstøttende overfor medarbejderne, da det vil sandsynliggøre trivsel og øge aktiviteten, hvorfor det er en win-win-situation.

7.0 Litteraturliste

Andersen, Lotte Bøgh (2012): *Styring af den offentlige sektor: Incitament, motivation og normer*, KORA og AU ([1261195.pdf \(ft.dk\)](#))

Andersen, Lotte Bøgh og Jørgensen, Torben Beck Jørgensen: *Værdier og motivation i den offentlige sektor*, [Værdier og motivation i den offentlige sektor \(djoef-forlag.dk\)](#)

Andersen, Lotte Bøgh og Pedersen, Lene Holm, 2014: *Styring og motivation i den offentlige sektor*, Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

Andersen, Lotte Bøgh, Greve Carsten, Klausen, Kurt Klaudi og Torfing, Jacob, 2017: *Offentlig styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*, Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

Andersen, Lotte Bøgh, Kristensen, Nicolai og Pedersen, Lene Holm (2012): *Blandt riddere og knægte* (Debatindlæg), VIVE [Blandt riddere og knægte - VIVE](#)

Bukh, Per Nikolaj og Christensen, Karina Skovvang, 2017: *Opgaveskrivning – emnet, litteratur og principperne*. Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

Christensen, Peter Holdt, 2020: *Motivation på arbejdspladsen – Overblik, indblik og anvendelse*. Akademisk Forlag.

Hein, Helle Hedegaard, 2009: *Motivation – Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Kjeldsen, Anne Mette og Jacobsen, Christian Bøtcher (2012): *Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?* Journal of Public Administration Research and Theory. [Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? | Journal of Public Administration Research and Theory | Oxford Academic \(oup.com\)](#)

Ledelseskommisionen [Ledelseskommisionen |](#)

Marylène Gangé og Edward L. Deci, 2005: *Self-determination theory and work motivation*, Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](#)).

Nielsen, Jens Carl Ry og Pål Papstad (2016): *Når muren også være en ørn: Om å analysere i sin egen organisasjon*, Cappelen Akademisk Forlag, kap. 8.

Ramian, Knud, 2012: *Casestudiet i praksis*. Hans Reitzels Forlag.

Rasmussen, Stine, Nørup, Iben, Kjeldsen, Lena og Ingemann og Jan Holm, 2018: *Kvalitative undersøgelser i praksis*. Samfundslitteratur.

Ravn, Ib, 2021: *Selvbestemmelsesteorien – Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster*. Hans Reitzels Forlag.

Rennison, Betina Wolfgang, 2014: *Ledelsens Genealogi, Offentlig ledelse fra tabu til trend*. Samfundslitteratur.

Richard M. Ryan og Edward L. Deci, 2000: *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, University of Rochester.

Sheldon, Kennon, 2012: *Motivation - Viden og værktøjer fra positiv psykologi*. Forlaget Mindspace.
(oversættelse fra amerikanske efter *Positive Motivation – A six-week course* af Henriksen, Ole Lindegård.

9.0 Bilagsliste

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2: Transkriberet af interview 1.

Bilag 3: Transkriberet af interview 2.

Bilag 4: Transkriberet af interview 3.

Bilag 5: Transkriberet af interview 4.

Bilag 6: Transkriberet af interview 5.

Bilag 7: Transkriberet af interview 6.

Bilag 8: Transkriberet af interview 7.

Bilag 9: Transkriberet af interview 8.