

DET NY MERINO #91



MOTIVATIONENS MANGFOLDIGHED

En kvalitativ undersøgelse af
motivation i den højt specialiserede organisation

NADJA MICHELLE HANSEN SEPTEMBER 2024

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Nadja Michelle Hansen

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Svenja Rikke Reinhardt



Abstract

This study investigates challenges related to employee motivation in the workplace and explores how managerial initiatives can enhance it. Grounded in social constructivism, the research approach influenced data collection, analysis, and proposed solutions.

Data were gathered through semi-structured interviews with five employees from a small theater organization. This format allowed for in-depth exploration of their experiences. The interviews were transcribed and thematically analyzed, revealing two main themes: personal motivation and challenges. Personal motivation included sub-themes such as making a difference, social community, participation, and feedback. Challenges involved unclear practical matters, time-consuming meetings, and external factors.

The analysis utilized Deci and Ryan's Self-Determination Theory and Helle Hedegaard Hein's Archetype Theory. Results show that motivation varies by individual, which the Archetype Theory clarifies. The Self-Determination Theory explains employees' needs for autonomy, relatedness, and competence.

Based on these findings, solutions were proposed to address issues like unclear task distribution, feedback, and conflict management. Key recommendations include identifying employees' archetypes, implementing Archetype Theory-based initiatives, preparing employees for conflict management, and training the leader in Situational Dialectic Leadership, a flexible decision-making approach.

The study also highlights the strengths and weaknesses of these theories. While the Self-Determination Theory explains motivation, it lacks practical solutions. The Archetype Theory offers a tailored strategy, and Situational Dialectic Leadership provides a flexible mindset, though both can be challenging to apply.

Finally, the study acknowledges the researcher's prior internship in the organization, which may have influenced the interviews and analysis. Despite this, the study contributes valuable insights into how leaders can enhance motivation by adapting strategies to individual needs.

Indledning

Da industrialiseringen buldrede frem i midten af 1800-tallet, opstod der et akut behov for at systematisere og lede arbejdsgange (Brandt et al, 2015 kap 1). Man måtte i langt højere grad end før planlægge, organisere og kontrollere organisationer såvel som medarbejdere. Derfor blev ledere en vigtig og etableret del af organisationssystemet. I et industrisamfund med fysiske og rutineprægede opgaver var lønnen den vigtigste faktor for medarbejderne (Jessen og Zoffmann, 2011). I takt med at samfundet er blevet det videnssamfund vi kender i dag, har arbejdsopgaverne også ændret sig markant. Medarbejdere er i høj grad blevet specialiseret inden for snævre felter og indgår i høj grad i langt flere processer. Derfor er kravene til ledere også blevet skærpet. For hvordan motiverer man medarbejdere som er eksperter inden for områder lederen ofte har begrænset kendskab til og viden inden for? Hvad motiverer i det hele taget den moderne medarbejder, og kan lederen overhovedet påvirke motivationen af sine medarbejdere eller er lønnen den drivende faktor?

Denne artikel vil undersøge motivation og ledelse i en moderne organisation med højt specialiserede medarbejdere. Helt konkret vil artiklen undersøge hvordan medarbejdere i en teaterorganisation oplever deres hverdag og hvad der motiverer dem til at gå på arbejde. Dertil undersøger artiklen hvilke udfordringer medarbejderne oplever på arbejdspladsen, og hvordan de håndterer disse. Artiklen vil dertil undersøge hvilken rolle lederen har i organisationen, og hvordan lederen kan øge motivationen af sine medarbejdere, særligt hvordan lederen kan gøre dette ved at håndtere og eliminere de væsentligste udfordringer.

Problemformulering

Hvilke udfordringer kan være forbundet til medarbejderes oplevelse af motivation på arbejdspladsen, og hvordan kan man gennem ledelsesmæssige tiltag øge medarbejdernes motivation?

Videnskabsteoretisk ståsted

I følgende afsnit vil jeg præsentere det videnskabsteoretiske ståsted, som denne artikel har taget udgangspunkt i, da det skaber forståelse for validiteten af den viden, jeg producerer i undersøgelsen.

For denne undersøgelse har jeg taget udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang. Når man kigger gennem socialkonstruktivistiske briller, vil man betragte virkeligheden som noget vi skaber, gennem interaktioner og måden vi taler om verden på (Holm, 2018 s. 157). De sociale kontekster og processer vi indgår i, er afgørende, når vi skaber viden. Den erkendelse og viden vi har, er således i høj grad betinget af de idéer, sanser og begreber vi som mennesker, betragter verden med (Guldager, 2015 s. 176). Sproget har ligeledes en stor betydning, hvor den måde vi bruger sproget på, har stor betydning for, hvordan vi erkender og oplever verden (Kjørup, 2018 s. 161-163). På den måde er virkeligheden en social konstruktion, og alt er påvirket af menneskers fortolkning og handling (Jacobsen, 2013).

Min undersøgelse har først og fremmest til formål at opnå et indblik i medarbejdernes oplevelse af motivation. Deres oplevelser, tanker og følelser er netop socialt konstrueret, og præsenterer deres virkelighed og sandhed. Det er deres virkelighed og sandhed, jeg vil opnå viden om og indsigt i, hvorfor den socialkonstruktivistiske opfattelse af viden er oplagt at tage udgangspunkt i.

De valg jeg har taget om dataindsamling- og analyse, er i høj grad præget af mit videnskabsteoretiske ståsted. Jeg har indsamlet min data gennem interviews. Interviewviden opnås gennem et social konstrueret samspil mellem respondent og interviewer (Brinkmann og Kvale, 2015). Derfor er jeg som interviewer med til at skabe viden, hvorfor det ikke er noget jeg blot kan afdække. De oplevelser og livssyn respondenterne giver udtryk for, er således konstrueret i samspil med mine spørgsmål. Derfor er jeg selv med til at konstruere den data, som jeg arbejder med. Ligeledes er min rolle som forsker af stor betydning i min analyse af empirien. Jeg har valgt at lave en tematisk analyse, hvor der kræves stor refleksionsevne af forskeren, som skal træffe en lang række tolkningsbeslutninger i processen (Braun og Clarke, 2022 s.12). Derfor er den viden jeg arbejder med, i høj grad konstrueret som et samspil

mellem mig og teksterne (interviewene). Den viden jeg benytter til at kunne udarbejde løsningsforslag til lederen, er derfor et produkt af en lang række valg, fravalg og fortolkninger.

Teoretisk ramme

I min undersøgelse, er det essentielt at forstå, hvordan jeg opfatter motivation og ledelse. Motivation stammer fra det latinske "movere", som betyder at "flytte" eller "bevæge" (Hein, 2019 s. 9). Selvom forestående er en oversættelse, indkapsler det budskabet om, at motivation er at bevæge. Igennem tiden har der været mange forskellige bud på definitioner, hvor den ene hverken er mere rigtig eller forkert end den anden (Hein, 2019 s. 19). Den amerikanske psykolog Bernard Weiner beskriver motivation således: "*Motivation er de faktorer i et individ, som vækker, kanaliserer og vedligeholder adfærd i retning mod et mål*" (Weiner 1992: Franken, 2002 i Hein, 2019). Det er et eksempel på en procesorienteret definition, fordi den forsøger at forklare *hvordan* og *hvorfor*, individet styres hen mod en specifik adfærd. Et eksempel på en indholdsmæssig definition, har forsker Helle Hedegaard Hein (f. 1970) givet ved at "*Motivation er en indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet.*" (Hein, 2019 s. 20). Den indholdsmæssige orientering kan ses ved, at definitionen her forsøger at afdække *hvad* der motiverer et individ. For denne artikel vil jeg således tage udgangspunkt i Heins opfattelse af motivationsforståelsen, som et produkt af de to nævnte definitioner.

"Ledelse er en proces af at påvirke andre til at forstå og være enig i, hvad der bør gøres, og hvordan dette bør gøres, derudover er det processen af at muliggøre individuelle og kollektive indsatser for at opnå et fælles mål" (Gary A. Yukl, 2013 i Brandi et al, 2015 s. 20). Sådan præsenterer den amerikanske ledelsesprofessor Gary A. Yukl (f. 1940) en bred definition af ledelse. Den brede definition indeholder elementer der inkluderer processen, lederen og dem denne leder. Således bliver flere nøgleelementer indkapslet, som er vigtige for den undersøgelse denne artikel arbejder med.

Self-determination theory (Selvbestemmelsesteorien)

Self-determination theory (omtalt på dansk som Selvbestemmelsesteori i artiklen) blev i 1970'erne introduceret af de to amerikanske psykologer, Edward L. Deci (f. 1942) og Richard M. Ryan (f. 1953). Deci og Ryan introducerer her, tanken om at social-kontekstuelle faktorer er det mest afgørende for, at mennesker enten er motiveret, eller er forhindret i at opleve motivation (Deci og Ryan, 2017 kap. 1). Selvbestemmelsesteorien berører motivation men samtidig også den generelle trivsel hos mennesket, da teorien tager udgangspunkt i udvikling, engagement og velvære. Selvbestemmelsesteorien tager afsæt i antagelsen om mennesket som naturligt drevet af at være nysgerrig, psykologisk aktiv og som værende sociale væsener. Teoriens fundament er derfor langt væk fra behaviorismens tankegang, om et man kan benytte straf og belønning som adfærdsregulering af mennesker. (Hein, 2019 s. 197).

Deci og Ryan præsenterer selvbestemmelsesteorien som en behovsteori med tre sidestillede behov; autonomi, kompetence og tilhørsforhold (Deci og Ryan, 2017 kap. 1). Jo mere behovene er dækket, desto bedre vil man præstere. Omvendt vil man præstere dårligere og opleve dårligere velbefindende, hvis behovene ikke er dækket. Dertil skal det nævnes, at det skal betragtes, som at behovene er ikke-hierarkiske, og bør derfor prioriteres lige højt. Behovet for autonomi er dog det væsentligste behov, da Deci og Ryan argumenterer for, at man ikke kan opleve indre motivation, hvis man ikke oplever autonomi. Autonomi skal imidlertid forstås som en tilknytning til autenticitet, hvor man handler ud fra egen interesse, og er herre over egne handlinger. Behovet for kompetence handler om, at man føler sig kompetent til at håndtere sine opgaver, og derved føler sig sikker på egne evner. Samtidig skal opgaverne matche ens kompetenceniveau, og derfor hverken være for lette eller svære. Yderligere er det vigtigt, at man kan se de opgaver man arbejder med, fører til et værdifuldt resultat, således man oplever ens kompetencer som værdifulde. Positiv feedback kan fremme følelsen af kompetence, mens negativ feedback kan hindre følelsen af kompetence. Behovet for tilhørsforhold handler om at man føler sig forbundet til andre. Man har et behov for at føle sig knyttet til andre og opleve omsorg for og fra andre. Når man oplever følelsen af tilhørsforhold, vil man opleve et ansvar overfor sine omgivelser, som motiverer en til at udføre sine opgaver. Når de tre behov bliver dækket, fører det til indre motivation, så længe opgaverne i sig selv er forbundet til indre motivation.

Jeg har valgt at benytte mig af Selvbestemmelsesteorien i min analyse og senere til at udarbejde løsningsforslag, da det er en teori, som er udviklet af psykologer gennem mange empiriske studier, som inkluderer observationer på arbejdspladser. Derfor belyser den motivation og velvære på arbejdspladser men ligeledes for mennesker generelt. Den påviser nogle konkrete behov, der skal opfyldes, for at mennesker oplever en indre motivation. Derfor kan teorien bruges til at forklare, hvorfor medarbejderne tænker og agerer som de gør.

Arketypeteorien

Mange motivationsteorier er udviklet på baggrund af industriarbejdere, hvortil de mest anerkendte teorier er udviklet inden årtusindeskiftet (Hein, 2019 kap. 10). Dog er der sket en markant ændring på arbejdsmarkedet, hvor antallet af højt specialiserede medarbejdere er steget. Økonom og ledelsesforsker Helle Hedegaard Hein kendetegner den højt specialiserede medarbejder ved, at de producerer viden, kreative produkter og løsninger (Hein, 2013 kap. 1). Det er en markant anderledes type medarbejder end industrimedarbejderen med nogle andre fokuspunkter og uddannelse. Derfor så hun et teoretisk hul i de eksisterende ledelses- og motivationsteorier, som ikke tog udgangspunkt, i den realitet der ses på arbejdsmarkedet i dag.

Derfor introducerede hun Arketypeteorien. Den indeholder motivationsprofiler for fire forskellige medarbejdertyper: Primadonnaen, Den Ekstroverte Præstationstripper, Den Introverte Præsentationstripper og Pragmatikeren (Hein, 2019 kap 10). Teorien er empirisk og har sit afsæt i et fire år langt studie fra Det Kongelige Teater med tilføjelser og justeringer fra feltstudier ved sygehuse, gymnasier og i sportens verden.

Teorien er baseret på en række antagelser om menneskets generelle motivation, som først og fremmest er, at mennesket er drevet af mange forskellige kræfter, hvortil disse drivkræfter er forbundet til forskellige gradsfølelser af motivation, hvor mennesker ofte vil føle at én drivkraft, er større end andre (Hein, 2019 kap. 10). De øvrige drivkræfter vil være varierende forbundet med forskellige grader af motivation. Motivationen afhænger af aktiviteten, hvor nogle aktiviteter vil være årsag til følelsen af den primære drivkraft, den sekundære drivkraft,

Motivationens mangfoldighed

en følelse af ligestilling eller endda demotivation. Den aktivitet der generer den primære drivkraft, er således unik for den enkelte Arketype, og beskriver samtidig arketypen. Arketyperne vil altid stræbe efter følelsen af et "kick", som er udløst af den primære drivkraft, hvorfor den respektive Arketype til hver en tid vil tilvælge aktiviteter, der vil udløse sådan et kick. Det betyder dog ikke, at de ikke vil føle sig motiverede, når de udfører andre aktiviteter, så længe aktiviteter der er beslægtet med den primære drivkraft, er inden for rækkevidde (Hein, 2019 s. 214). Man er ikke bundet til én bestemt arketype hele sit liv, hvorfor man kan skifte imellem de fire arketyper på en dynamisk måde, således man i nogle perioder er drevet af én aktivitet og i andre perioder af en anden drivkraft. Desuden har alle Arketyper en sekundær drivkraft, som kan udløse et mindre kick.

Arketyperne er placeret på et kontinuum fra spænding til ligevægt, som repræsenterer den søgen Arketyperne har. Teorien taler derfor ind en tese om, at ikke alle mennesker søger efter ligevægt, men derimod at nogle søger spænding på bekostning af følelsen af ligevægt (Hein, 2019 s. 224). Overordnet er teorien et opgør med tanken om, at man kan skabe generiske motivationsteorier, da den taler ind i fokus på individer og deres motivation, som noget der er mere nuanceret.



Figur 1. Heins Arketypemodell (2019 version).

Modellen påviser, hvordan Arketyperne betragter arbejdet, som i høj grad har indflydelse på deres primære og sekundære drivkræfter. Dertil påviser den Arketypernes primære og sekundære drivkraft. Det primære kick kan variere i intensitet og længe, hvor nogle Primadonnaer kan være motiverede af at kick, de oplevede flere år forinden (Hein, 2019 kap. 10).

I sin originale Arketypeteori taler Hein desuden om 'Lønmodtageren' som en sidste arketype, placeret helt til højre på kontinuummet. For denne arketype var den primære drivkraft at maksimere nettoudbyttet af arbejdet, da selve arbejdsopgaverne ikke havde betydning for motivationen. Her fandt Hein ud af, at folk reelt ikke var en Lønmodtager, men i højere grad afveg fra deres egentlige Arketype pga. demotivation og frustrationsregression (Hein 2013 s. 41). Maslow introducerede begrebet om frustrationsregression og Alderfer videreudviklede det efterfølgende, hvor frustrationsregression skal forstås som en reaktion på, når en person ikke får sine behov dækket, hvor den pågældende vil fokusere på at få dækket lavereliggende behov (Hein, 2019 s. 222).

Situationel Dialektisk Ledelse

Situationel Dialektisk Ledelse er en teori, som er udviklet af forskergruppen TRILO (Team Research i Innovation, Ledelse og Organisation) på Syddansk Universitet. I teorien ligger det, at alle løsninger er situationsspecifikke (Lorentzen og Smedegaard, 2023a s. 13). Det 'situationelle' dækker således over, hvordan man som leder må tilpasse sine løsninger, til de udfordringer organisationen og de involverede mennesker står overfor. Det betyder, at man som leder ikke kan fremsætte et sæt af regler og procedurer at arbejde ud fra, da man skal tage udgangspunkt i kontekst og derved den specifikke situation. Det 'dialektiske' i teorien drejer sig om, at lederen har et ansvar for altid at overveje andre løsninger og så vidt muligt afprøve dem i dialog med andre.

Teorien er yderligere baseret på en dialektisk tankegang, om at fænomener kun eksisterer i forhold til deres modsætning, for eksempel "ansvar versus frihed", "harmoni versus konflikt", "kontinuitet versus fornyelse" osv. (Lorentzen og Smedegaard, 2023a). Vi mennesker er på mange måder et blandingsprodukt af dialektiske modsætninger, vi vil nemlig gerne have lidt

Motivationens mangfoldighed

af det hele, hvor der både er plads til harmoni og konflikt, ansvar og frihed samt kontinuitet og fornyelse. Det er vigtigt, at lederen er i stand til at anerkende og reflektere over dialektiske modsætninger, da det er en vigtig del af det at være menneske.

I teorien dækker 'ledelse' over at det er ledelsen som træffer beslutninger, som har konsekvenser for en gruppe mennesker, og dækker således over alt fra topledelse og mellemlidelse til selvledelse. Situationel Dialektisk Ledelse er ikke en opskrift på ledelse, men et mindset man kan lære gennem praksis og teori. Derfor kan man både lære af at læse om ledelseslitteratur, ligesom man kan lære af at praktisere og prøve sig frem. Man kan ikke endegyldigt løse alle problematikker ved for eksempel at blive en lærende organisation, implementere selvledelse eller andet. Der vil altid være risici forbundet med ledelsesmæssige beslutninger, hvorfor det er afgørende, at man kan som leder kan navigere i de forskellige alternativer. Der er derfor intet der er rigtigt eller forkert, da forskellige valg vil have forskellige fordele og ulemper. Det er derfor vigtigt, at man bliver ved med at træne sit mindset, og udfordrer ens forudindtagede tanke- og handlemønstre, for at kunne blive bedre til at navigere i de paradokser, man står overfor.

Situationel Dialektisk Ledelse er udviklet på baggrund af et forskningsmæssigt hul i ledelse, hvor der hidtil har været fokus på enten effektivitet og produktivitet eller på mennesket og dets motivation (Lorentzen og Smedegaard, 2023a). De to typer af ledelsestilgange står ofte som hinandens modsætninger, og skaber derfor en 'enten-eller-tilgang' til ledelse. Det gør Situationel Dialektisk Ledelse op med, da den rummer fokus på både økonomi og mennesker i organisationer.

Metode

For dataindsamlingen til min undersøgelse, har jeg benyttet mig af kvalitative interviews. Det har jeg gjort, da det er en måde at opnå viden om menneskers oplevelser, holdninger og meninger (Brinkmann og Tanggaard, 2020 s. 33). Mere konkret har jeg arbejdet med semistrukturerede interviews, som i praksis betyder, at jeg har udarbejdet en række spørgsmål, men at der er plads til fleksibilitet med mulighed for afvigelser fra de oprindelige spørgsmål og mulighed for at stille opfølgende spørgsmål undervejs (Brennen, 2017 s. 28-30).

Jeg har foretaget fem interviews med fem forskellige medarbejdere, som alle er ansat ved det samme Teater, hvor jeg tidligere har været ansat som praktikant. Efter at have afviklet interviewene har jeg transskriberet dem manuelt, da det kan være et vigtigt element i at gøre sig fortrolig med dataene. I transskriptionsprocessen kan der desuden opstå ideer til analysen efterfølgende, som jeg har valgt at prioriterer som en måde at styrke undersøgelsens kvalitet på (Brinkmann og Tanggaard, 2020 s. 50-51).

Efter at have transskriberet mine interviews, har jeg udarbejdet en tematisk analyse med afsæt i Braun og Clarkes 6-trins model. Den tematiske analyse gør det muligt at belyse et begrænset antal af tilstedeværende temaer og mønstre i data. Et tema er ikke noget, der er defineret ud fra faste rammer eller regler, men i stedet noget der defineres ud fra den respektive undersøgelse (Braun og Clarke, 2006 s. 78). Således er det mig som analyserende, der skal vurdere, hvornår et tema ses i dataene, og hvilke der er relevante for at kunne besvare min problemformulering i den videre undersøgelse.

Da min undersøgelse har til formål at opnå viden om respondenternes tanker, erfaringer, behov og mest betydningsfulde elementer i deres arbejdsliv, er en tematisk analysetilgang særlig relevant. Det er først og fremmest, fordi datasættet består af fem detaljerige interviews, som kræver en metode, der kan skabe et overblik af tendenser og mønstre mellem respondenternes besvarelser (Howitt, 2016 s. 164).

Metodisk refleksion

I mine interviews har der været nogle særlige omstændigheder. "Omstændigheder" dækker her over settingen for interviewene, og særlige forhold nogle af respondenterne har haft, hvorved de ikke har haft en ens indgangsvinkel.

En medarbejder havde opsagt sin stilling idet interviewet blev afviklet. Det har nødvendigvis ikke en betydning, men jeg har overvejet om medarbejderen eventuelt kunne komme til at overdrive negative sider. På den anden side var opsigelsen med 8 måneders varsel, hvorfor

Motivationens mangfoldighed

man kunne formode, at respondenterne ville overveje eventuelle konsekvenser ved negative kommentarer. Begge dele kunne vægte hendes besvarelser.

Dertil har der været stor forskel i længden på interviewene. Et af interviewene varede 55 minutter, mens et andet varede 20 minutter. De øvrige lå et sted imellem de to yderpunkter. Der kan være mange årsager til forskellen, hvorfor jeg kun kan gætte mig til hvad det skyldes. Jeg har gået ud fra samme interviewguide i alle interviews, men forskellen kan eventuelt skyldes, at nogen er mere ivrige for at fortælle. På grund af forskellen i længden af interviewene, er det derfor forventeligt at der vil være flere detaljer i de længerevarende interviews sammenlignet med de kortere. Derfor er alle fem interviews meget forskellige og præget af den enkelte respondent.

Etiske overvejelser

Når man laver en undersøgelse, vil det altid kræve, at man som forsker tager stilling til etiske overvejelser. Særligt når mennesker er involveret i processen, hvortil Brinkmann påpeger fire etiske områder, man med fordel kan overveje, når man arbejder med kvalitative interviews: 1) informeret samtykke, 2) fortrolighed, 3) konsekvenser og 4) forskerens rolle (2015 s. 477).

1. Informeret samtykke drejer sig om, hvorvidt respondenterne er bekendtgjort med undersøgelsens overordnede formål (Brinkmann, 2015 s. 477). Derfor har jeg udarbejdet en samtykkeerklæring, som respondenterne har læst og underskrevet.

2. I min undersøgelse har det været særlig relevant at reflektere over fortrolighed, da det omhandler, det der sker med den data, som udledes fra interviewene. Dataene fra interviewene er brugt i anonymiseret form i analysen af artiklen. Herefter er optagelser af interviews slettet, og transskriberingen er ændret så den fremgår anonymiseret.

3. Det er desuden vigtigt at reflektere over konsekvenserne, undersøgelsen kan få for respondenterne. Derfor har jeg valgt at anonymisere respondenterne, så meget som det er muligt, og dertil ikke udgive transskriberingerne af interviewene. I interviewene fremgår der tanker, følelser og oplevelser som er personlige for respondenterne. Da Teatret er en lille

organisation, er der risiko for, at folk ville kunne genkende hinanden internt i undersøgelsen og i transskriberingerne, og det samme gør sig gældende for folk med indgående kendskab til organisationen. Det kunne derfor være en krænkelse for privatlivet, hvis uvedkommende fik indblik i respondenternes information.

4. Slutteligt har jeg taget stilling til forskerrollen. Her skal man være opmærksom på sin egen integritet og evne til at arbejde, så der sikres en vis videnskabelig kvalitet (Brinkmann 2015 s. 478). Derfor har jeg behandlet data med ansvar og været kritisk overfor min egen proces, ved hele tiden at være reflekterende, for at sikre den videnskabelige kvalitet. Det har særligt været relevant, når jeg har arbejdet med interviewene. Jeg har tidligere været praktikant i organisationen, som gør at jeg har en relation til medarbejderne i forvejen, og på den måde kan have nogle forudindtagede antagelser om de spørgsmål jeg stiller. Derfor har jeg fokuseret på at holde mig til min interviewguide. Derudover er det også relevant at nævne overvejelser om respondenternes opfattelse af mig som forsker, da de kun kender mig som praktikant/ kollega/ privatperson. Derfor kan det være de har svært ved at forholde sig til mig i en anderledes rolle, og forstå min undersøgelse.

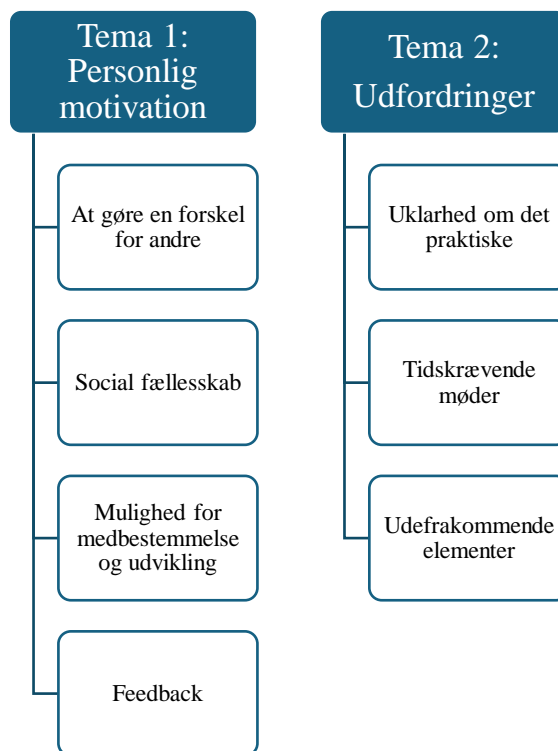
Analyse

På baggrund af min indsamlede data og min udvalgte teori, vil jeg vil først og fremmest præsentere mine resultater af den tematiske analyse. Herefter jeg vil gå i dybden med temaerne og deres dertilhørende undertemaer, hvor jeg vil inddrage relevant teori.

Analyseresultater

Som bekendt har jeg fulgt Braun og Clarkes 6-trinsmodel. Temaerne der er udledt, skal forstås som sammendrag af de væsentligste analytiske pointer, den tematiske analyse har ledt frem til.

Motivationens mangfoldighed



Figur 2. Udledte temaer.

Tema 1: Personlig motivation

Tema 1 dækker over hvilke elementer medarbejderne giver udtryk for motiverer dem i deres arbejde ved Teatret.

At gøre en forskel for andre

Når jeg i denne analyse taler om 'at gøre en forskel for andre', skal det forstås, som at respondenterne giver udtryk for, at de finder en værdi i at kunne gøre en forskel for andre mennesker, hvad enten det er kollegaer, besøgende gæster eller noget tredje.

En af de fem adspurgte medarbejdere fortæller, at det er særlig vigtigt for personen at bidrage til at gøre en forskel for den kreative branche, da jeg spørger, hvad der giver personen lyst til at komme på arbejde. Det er både med henblik på at være en del af en positiv udvikling, hvor kunstnere bliver betalt en rimelig løn, og føler sig værdsat i den indsats de lægger i deres arbejde som kunstnere, og dertil at hjælpe kunstnere videre i deres karriere ved at sætte dem op med relevante forbindelser, som kan få betydning for fremtidige jobs. Derudover er det betydningsfuldt for den samme medarbejder at skabe et rum, hvor mennesker mødes og

dyrker venskaber eller finder romantiske relationer, som har en stor betydning for deres personlige liv. Primadonnaen som Arketype prioriterer den større sag højere end noget andet, og oplever sit kick, når denne kan gøre en forskel for den. Den større sag vil altid ligge udenfor Primadonnaen selv (Hein, 2013 s. 102). En Primadonna vil ofte minde sig selv om, hvad meningen er med jobbet, fordi de oplever livsmening i forhold til deres arbejde. Den samme livsmening i arbejdet kommer til udtryk, når medarbejderen fortæller om at sætte mennesker sammen, som medarbejderen selv beskriver som værende meningsfuldt. Når medarbejderen giver udtryk for at opleve kicks jævnligt, hænger det sammen med, at personen er i direkte kontakt med dem, den større sag gør en forskel for (Hein, 2013 s. 103). Den direkte kontakt gør det nemmere for Primadonnaen at opleve de store kicks, og på den måde holde sig motiveret.

Den samme "Primadonnaagtige adfærd" ses i en anden medarbejder, da jeg spørger hvad der giver personen lyst til at komme på arbejde. Som svar får jeg at vide, at det drejer sig om at gøre en forskel, for folk der er sårbare og ensomme ved at give dem følelsen af at have et sted at være, hvor de kan få nye oplevelser. Medarbejderen bruger desuden ordet 'mening' mange gange i frasen, og fortæller om at gøre en forskel for andre mennesker, da det er meningsskabende for medarbejderen som person. En Primadonna vil ligeledes kun fungere i sit arbejde, hvis denne kan finde livsmening i arbejdet (Hein, 2013 kap. 4). Det er netop livsmeningen i arbejdet, som gør, at Primadonnaen kan opleve et kick. Derfor tegner der sig også et billede af denne medarbejder som en Primadonna, da personen vægter livsmeningen i arbejdet, med muligheden for at kunne gøre en forskel med kunst og kultur for sårbare mennesker.

Desuden fortæller medarbejderen, om en følelse af taknemmelig for at være en del af en organisation, som har til formål at udbrede kultur og kunst og skabe fællesskab for mennesker. Primadonnaens professionelle og personlige værdisæt skal gerne smelte sammen, for at arbejdet bliver en måde at finde livsmening. Derfor er det vigtigt, at Primadonnaen føler, at der er plads til, at de kan arbejde hen mod deres sag, uden at organisationens formål og værdier strider imod deres personlige værdisæt. Havde der ikke været overensstemmelse mellem værdierne, kunne man forestille sig, at medarbejderen ville opleve forhindringer med at opleve sit kick.

Motivationens mangfoldighed

Ryan og Deci arbejder i Selvbestemmelsesteorien med tanken om at menneskers behov for tilhørsforhold, kan findes i en følelse af at føle sig tilknyttet. Det kan i arbejdsmæssig sammenhæng være, det at føle sig tilknyttet den organisation man er en del af, og at man kan spejle sig selv i de værdier og det formål organisationen har (Deci og Ryan, 2017 s. 86). Derfor er det vigtigt at medarbejderne kan identificere sig selv, med de mål og værdier organisationen har for at føle et tilhørsforhold til organisationen. Teatret opstiller et værdisæt der lyder: "Fordybelse, Fællesskab, Forundring og Fornyelse" for både personale og publikum (Hentet i Teatrets personalehåndbog). Her kan man nemt spejle de to omtalte medarbejders prioriteringer for at gå på arbejde, da de begge taler om fællesskab som noget, der er vigtigt for dem.

Socialt fællesskab

Dette undertema behandler de fem medarbejders oplevelser af, hvordan socialt fællesskab er vigtigt for dem, når de går på arbejde.

Fælles for alle fem medarbejdere er at de vægter, af at der er et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen. De fortæller både at de vægter det sociale højt, og hvordan de også oplever det sociale fællesskab som værende tilstede i høj grad blandt medarbejderne. Det som er interessant i denne sammenhæng, er *hvad* de vægter, når de taler om det sociale fællesskab. To af medarbejderne lægger meget vægt på at de kan tale om mere private emner med deres kollegaer. Selvbestemmelsesteorien taler om tilhørsforhold, som noget hvor man både får og giver omsorg (Deci og Ryan, 2017). Derfor er det ikke overraskende at de to medarbejdere taler om betydningen i at kunne tale åbent og ærligt om personlige emner. At føle tilhørsforhold er især vigtigt, hvis man ikke føler ens arbejdsopgaver er tilfredsstillende. Derfor er det værd at bide mærke i, at den ene af de to medarbejdere har opsagt sin stilling, netop fordi hun ikke trives i sine arbejdsopgaver. Det kan derfor være en af flere årsager til, hvorfor hun vægter de sociale forhold så højt.

Ud fra dette behov for sociale relationer fremstår de to medarbejdere umiddelbart som Pragmatikere. Pragmatikerens sekundære drivkraft er at bidrage til det sociale fællesskab,

hvor denne også har et stort behov for at pleje sociale relationer på arbejdspladsen. Derfor er det en mulig forklaring på, hvorfor begge medarbejdere primært nævner det sociale fællesskab som den primære årsag, til at de kan lide at gå på arbejde. Dertil fortæller Hein, at Pragmatikeren som regel vil nævne det sociale som det vigtigste for dem (Hein, 2013 kap. 7).

En tredje medarbejder fortæller, at det er vigtigt, at man har tiltro til hinanden som kollegaer, og i fællesskab kan evaluere arbejdsdage og opgaver. Dertil uddyber medarbejderen, at det er vigtigt for personen, at man kan tale med kollegaer om arbejdsopgaver, selvom man ikke beskæftiger sig med de samme opgaver til dagligt, og derfor nødvendigvis ikke besidder de samme kompetencer. Det er derfor en anderledes måde at anskue det sociale fællesskab, hvor medarbejderen vægter muligheden for at bruge hinanden som sparringspartnere. At være hinandens sparringspartnere, til trods for at man ikke indgår i arbejdspladsen med samme kompetencer, nævner øvrige medarbejdere også, hvor de fortæller, at man kan bruge hinanden til at aflaste sine tanker og oplevelser i arbejdsregi som et værdifuldt element.

Mulighed for medbestemmelse og udvikling

I følgende afsnit vil jeg afdække respondenternes holdning og oplevelse af at have muligheden for medbestemmelse og muligheden for at kunne udvikle sig.

Et gennemgående element alle fem respondenter taler om, er muligheden for at udføre deres arbejdsopgaver på egne præmisser. Det er både med henblik på at kunne arbejde hjemmefra og at kunne møde ind og gå fra kontoret, når det passer dem. Medarbejderne fortæller, at det giver gode muligheder, for at få en hverdag med familie til at passe godt med et fuldtidsarbejde. Ydermere opfatter flere af medarbejderne det som et udtryk for en tillid mellem leder og medarbejder. Medarbejderne fortæller om, at der ikke er forventninger til, at de møder ind på bestemte tidspunkter, men blot at de får gjort deres arbejde. Selvbestemmelsesteorien fortæller, at autonomi er et essentielt element, når man taler om motivation og velvære. Det er derfor ikke så underligt, at alle medarbejderne nævner, at de værdsætter de fleksible rammer, hvor studier viser at medarbejdere, som oplever autonomi på arbejdspladsen, har langt mindre tendens til at opleve stress eller følelsesmæssig udmattelse (Deci og Ryan, 2017 s. 538).

Motivationens mangfoldighed

Udover den medbestemmelse medarbejderne oplever gennem deres arbejdstider, har medbestemmelse, gennem indflydelse på opgaver også en betydning. En af medarbejderne fortæller, hvordan dennes arbejdsopgaver slet ikke eksisterede, før medarbejderen selv opfandt dem. Det taler ind i autonomi, hvor medarbejderen selv fortæller, at det giver en frihedsfølelse i arbejdet, til trods for at der er nogle rammer at arbejde inden for. Medarbejderen fortæller tilmed at have lagt en stor mængde ”interessetimer” i arbejdet, som i høj grad taler ind i Primadonnaens adfærdsmønster, hvor den større sag er det vigtigste – også selvom det kræver ofre såsom løn.

En anden medarbejder fortæller ligeledes, at denne værdsætter muligheden for at have indflydelse på at tage en uddannelse. Uddannelsen fortæller medarbejderen, er forholdsvis irrelevant for stillingen personen har i organisationen, men som er noget, der vil give mening i stillingen på sigt. Medarbejderen fortæller dertil at lederen gør uddannelsen mulig ved at iværksætte en bruttolønsordning. Selvbestemmelsesteorien taler netop om autonomi, men nævner også, at autonomi handler om at man er frigjort for alt ydre (Hein, 2019 s. 199). Derfor lader det i højere grad til at være lederen, som har givet nogle rammer, der fordrer kontrolleret motivation, men som medarbejderen internaliserer til at være autonomi. Dog er det vigtigt at understrege, at kontrolleret motivation kan opfattes lige så positivt som autonom motivation hos medarbejderen, så længe den kontrolleret motivation er internaliseret.

Samtidig med at nogle medarbejdere giver udtryk for, at de værdsætter muligheden for selvbestemmelse, giver andre medarbejdere udtryk for en anderledes oplevelse af de mange muligheder i organisationen. Den medarbejder som har opsagt sin stilling, fortæller, at personen har sagt op på baggrund af de udefinerede opgaver. Medarbejderen trives ikke i at det meste af arbejdstiden, skal bruges på at tænke egne kompetencer ind i at skabe værdi for organisationen. Medarbejderen har en allerede etableret stilling på arbejdspladsen, men skal ligesom sine kollegaer, selv definere sin rolle og beskæftige sig med de opgaver der giver mening. Selvbestemmelsesteoriens afgørende element er autonomi, som er det behov, mennesker har for at føle, at man er uafhængig af andre, og i arbejdsregi er følelsen af at bestemme over egne opgaver. Man kan derfor undre sig over, hvorfor medarbejderne ikke

oplever samme positive følelse, når de har samme frihed i forhold til deres opgaver. En mulig forklaring kan findes i Arketypeteorien, hvor særligt Pragmatikerens behov springer i øjnene i denne sammenhæng. Pragmatikerens primære drivkraft er at udføre et ordentligt stykke arbejde. Her er det vigtigt, at der er udstukket nogle klare retningslinjer for, hvad et ordentligt stykke arbejde er, som Pragmatikeren kan forholde sig til og arbejde ud fra (Hein 2013 s. 220). Når man ikke har nogle definerede arbejdsopgaver, foreligger der derved heller ikke nogen klare retningslinjer for forventninger til arbejdets kvalitet. Det kan være problematisk for Pragmatikeren, som kan føle sig i vildrede over de manglende rammer, hvilket kan føre til mistrivsel. Derimod er det netop den type arbejde, en Primadonna vil trives i, så længe de kan have øjne for den større sag.

Feedback

Når jeg arbejder med dette undertema, vil jeg behandle medarbejdernes opfattelse af og behov for at få bekræftelse af dem selv, eller deres kompetencer på arbejdspladsen gennem feedback.

I sit interview fortæller en medarbejder, at denne oplever feedback på sin arbejdsindsats, i form af at gæster henvender sig direkte, med kommentarer om at det er et betydningsfuldt arbejde personen udretter. Når man har med en Primadonna at gøre, er det særlig vigtigt at være klar over den feedback, der giver mening for netop denne Arketype. Den mest favorable form for feedback er, når Primadonnaen modtager den direkte fra dem, den større sag gør en forskel for (Hein, 2013 s. 154). Derfor er det ganske frugtbart for den omtalte medarbejder, når gæsterne fortæller, at projekterne gør en stor forskel for dem personligt. Medarbejderen fortæller tilmed, at det er noget som ligger ud over det personlige, som altså refererer til behovet for at kunne gøre en indsats for den større sag.

En anden medarbejder fortæller, at det er problematisk, at der ikke er andre på arbejdspladsen med samme uddannelse eller lignende kompetencer, som begrænser muligheden for at sparre fagligt med kollegaer. Medarbejderen giver udtryk for, at det er svært, at der ikke er nogen faglig sparring, men anerkender samtidig også, at det er præmissen for en organisation af en lille størrelse, som ikke kan have flere ansatte inden for

de respektive områder. Den eksplicitte feedback er et vigtigt element, for at en Pragmatiker kan trives på sin arbejdsplads (Hein, 2013 s. 233). Når de ikke modtager feedback fra deres leder, vil de ofte føle at de arbejder i vildrede, hvor de kan føle mistroivsel, når de ikke ved om deres præstation er god nok. Derfor kan det være problematisk, at medarbejderen ikke får faglig feedback, men må nøjes med kollegaernes input. Dog udtrykker medarbejderen forståelse for, at Teatret ikke kan ansætte flere inden for personens profession på grund af begrænsede ressourcer.

Tema 2: Udfordringer

Det andet tema jeg har udledt af min tematiske analyse, har jeg navngivet 'udfordringer'. Her følger en række undertemaer, som belyser forskellige aspekter, af udfordringer medarbejderne oplever på deres arbejdsplads.

Uklarhed om det praktiske

Dette undertema er udledt på baggrund af de udtalelser, hvori respondenternes giver udtryk for at opleve en usikkerhed om roller, struktur og arbejdsopgaver i organisationen.

En medarbejder fortæller mig i sit interview om struktureringen af organisationen. Medarbejderen taler om, at organisationen på nuværende tidspunkt gennemgår en større reorganisering. Det har medarbejderen oplevet som noget, der har givet nogle strukturelle usikkerheder, hvor medarbejderen selv måtte tiltræde som konstitueret direktør i en periode mellem den tidligere og nuværende direktør, og efterfølgende sætte den nuværende direktør ind i systemer og procedurer. I den periode måtte medarbejderen gå ind i konflikter, som ellers ville være udenom dennes arbejdsopgaver, men grundet sin position som konstitueret direktør følte medarbejderen det var nødvendigt. Derudover fortæller medarbejderen, om det at skulle opretholde og passe sin sædvanlige arbejdsopgaver sideløbende med den ekstraordinære arbejdsindsats, som medarbejderen selv beskrev som "for vildt" at skulle navigere i, når man netop skulle forholde sig til flere stillinger i flere måneder. Medarbejderen giver altså her udtryk for en overgangsfase, som en periode der var hård at komme igennem. For ansatte er det vigtigt at føle, man har kompetencerne til at udføre sine opgaver, hvor man hverken bliver påduttet for lette eller svære opgaver. Bliver man pålagt for svære opgaver,

som ikke stemmer overens med ens kompetenceniveau, kan det føre til, at man oplever at være direkte demotiveret (Deci og Ryan, 2017 s. 11). Det kan derfor have alvorlige følger for motivationen og ende i mistrivsel.

Hein fortæller, at hvis Arketyperne ikke føler de har rum og mulighed for at opnå deres kick, kan de opleve frustrationsregression og opføre sig som 'Lønmodtageren', som er afvigende fra medarbejderens egentlige Arketypes normale adfærd, hvor den indre motivation vil forsvinde til fordel for midlertidige kicks (Hein, 2013 s. 244). Dog er det nødvendigvis ikke tilfældet med den specifikke medarbejder. Medarbejderen ser oplevelsen if.t. den større sag, som Primadonnaen netop kan. Når medarbejderen fortæller, at denne er blevet god til at håndtere konflikter, ser medarbejderen det som en vigtig kompetence at have tilegnet sig, når organisationen arbejder sammen med udefrakommende kunstnere, som sker på regelmæssig basis. Primadonnaen har evnen til at tilsidesætte egne behov, så længe det tilgodeser den større sag (Hein, 2013 s. 92). Medarbejderen fortæller netop, at denne påtog sig rollen som konstitueret direktør, fordi der jo var nogen der var nødt til at gøre det. Medarbejderen tilsidesætter altså egne behov for at tjene den større sag, og til trods for denne efterfølgende har svært ved at komme ud af rollen, er denne i stand til at se bidraget som gavnende på et større plan.

I mit interview med en anden medarbejder kom det hurtigt til udtryk, at denne oplevede mangel på klarhed og faste rammer. Tidligt i interviewet spurgte jeg, hvordan en typisk arbejdsdag så ud, hvortil medarbejderen svarede at det var meget forskelligt og til tider direkte kaotisk. Derefter fortæller medarbejderen, at den struktur der findes på arbejdspladsen og i de daglige opgaver, er noget man som medarbejder selv må finde frem til. Det er noget de selv skal opfinde, hvor de ligeledes selv skal skabe deres arbejdsopgaver. Medarbejderen virker til at være i konflikt med sig selv, fordi det skaber en positiv dynamik for personen at skulle opfinde egne opgaver, som samtidig sikrer, at man ikke keder sig ved at lave de samme opgaver. Autonomi er en vigtig nøgle til at opnå både motivation og velvære i sit arbejdsliv. Medarbejdere der oplever indre motivation på arbejdspladsen, har mindre risiko for at opleve udmattelse, burn-out og generel utilpashed (Deci og Ryan, 2017 s. 535).

Motivationens mangfoldighed

Når én medarbejder taler om manglen på struktur, er det i høj grad det, en anden betragter som frihed i sit arbejde, når man eksempelvis har lavet sin egen stilling på arbejdspladsen. En mulig årsag til at man ikke føler autonomi ved at skabe egne arbejdsopgaver, kan være på baggrund af, at der er ydre elementer, som påvirker medarbejderen. I starten af interviewet beskriver medarbejderen hverdagen som delvis kaotisk, med gæster der kommer ind og ud af huset ofte. Medarbejderen nævner også at det er udfordrende, at der er udefinerede opgaver, hvor der ikke er en procedure for, hvad der skal gøres, og hvem der skal gøre det, men fortæller samtidig, at der er ved at blive skabt mere struktur og rammer omkring forskellige procedurer. På samme måde er netop denne medarbejder fremgangspersonen for at få nedskrevet nogle forskellige procedurer og principper, med et mål om at de skal give en mere klar og fast struktur. Pragmatikeren har behov for systemer og struktur, og de vil ofte være dem der igangsætter forskellige systemer, hvis de ikke allerede eksisterer (Hein 2013, s. 220). Eftersom medarbejderen giver udtryk for, at der mangler struktur helt generelt i organisationen, er det altså helt i Pragmatikerens ånd, at denne selv gør noget ved sagen, fordi Pragmatikeren i høj grad har brug for, at deres arbejdsliv er præget af en balance for at undgå stress og demotivation.

En medarbejder fortæller mig desuden, at det er frustrerende, at de ikke ved, hvad selve organisationens vision og mål er. Som tidligere nævnt er Teatrets værdier "Fordybelse, Fællesskab, Forundring og Fornyelse" (hentet fra personalehåndbog), og de er tilgængelige for alle medarbejdere i et fællesdrev. Der står ikke noget om visioner og mål for organisationen, som netop er det den respektive medarbejder efterspørger. Ligesom at nedskrive procedurer om hvordan forskellige arbejdsopgaver håndteres og af hvem, er dette ikke en opgave, medarbejderen kan udføre på egen hånd. Behovet for at få mere struktur forsøger medarbejderen at løse, inden for de rammer denne har som ansat ved at igangsætte udarbejdelsen af systemer, inden for de elementer det er muligt at gøre på egen hånd.

Udefrakommende elementer

I følgende afsnit vil jeg afdække de udfordringer, medarbejderne forbinder med udefrakommende elementer. Udefrakommende elementer kan i denne sammenhæng være

branchekolleger, samarbejdspartnere, gæster osv. så længe det er et element ude fra organisationen, medarbejderne skal forholde sig til.

En af medarbejderne har en række af naturlige ledelsesopgaver i forbindelse med sin stilling. Det byder blandt andet på en række af kommunikative opgaver med eksterne kunstnere. Derfor er det medarbejderens job, så vidt muligt at sørge for at der er lavet en forventningsafstemning, inden eksterne kunstnere ankommer med henblik på at undgå eventuelle konflikter. Senere i interviewet fortæller medarbejderen, at der for nyligt har været særligt ét samarbejde med en ekstern kunstnergruppe, som har været konfliktfyldt. Medarbejderen fortæller om, at der var en række af konflikter, som var personlige angreb på de ansatte ved Teatret. Medarbejderen fortæller dertil, at opleve konflikterne som personlige angreb. Det er en adfærd, der ikke er usædvanlig for Primadonnaen, hvor man kan forvente, at denne vil reagere meget voldsomt, når de møder modgang, der påvirker den større sag (Hein, 2013 s. 64). Når de medarbejdere der er fastansat til at få Teatret til at fungere, ikke bliver behandlet ordentligt, oplever medarbejderen formegentlig, at det er noget, der går ud over den større sag, da Teatret som den større sag kun fungerer med sin faste medarbejderstab. Det forklarer samtidig også, hvorfor medarbejderen ikke tøver med at tage teten, når det gælder at håndtere konflikter, hvis der er en risiko for, at konflikten kan forringe kvaliteten af arbejdet, og derved skabe uhensigtsmæssigt kompromis for den større sag. Det høje konfliktniveau fortæller de øvrige medarbejdere også om i deres interviews, både som et element til frustration eller som en sidebemærkning til andre emner vi taler om.

Tidskrævende møder

I dette undertema vil jeg undersøge medarbejdernes oplevelser af tidskrævende møder. Det vil være møder, som medarbejderne føler, der tager for meget af deres tid i hverdagen.

En af medarbejderne fortæller i sit interview, at de føler de deltager i mange møder. Medarbejderen fortæller samtidig, at denne deltager i møder om en masse forskellige emner og processer, som reelt ikke er inden for personens arbejdsopgaver. Medarbejderen uddyber med, at det er svært ved ikke at deltage i alle processer, der er mulighed for ved Teatret, men fortæller samtidig, at der ikke er nogle begrænsninger for, hvad man kan deltage i. Det kan

Motivationens mangfoldighed

selvsagt blive problematisk at deltage i alle møder, der finder sted på et teater med mange forestillinger om året. Medarbejderen fortæller også, at det er noget, der ofte ender med at være spild af tid, og stammer fra et ønske om at have fingrene i alle processer. Den type adfærd ses ofte hos en Pragmatiker, som vil have svært ved at navigere i ukonkrete arbejdsopgaver. En Pragmatiker har brug for klare rammer og struktur for at kunne trives (Hein, 2013 s. 230). Særligt når en Pragmatikers primære drivkraft er at udføre et ordentligt stykke arbejde, kan det være svært for medarbejderen at skulle sige fra overfor processer, hvor denne føler de muligvis kan bidrage til arbejdet. Selvom medarbejderen nævner, at det ofte er spild af tid, vil det være en mulighed der skal undersøges.

En anden medarbejder fortæller også at de mange møder giver udfordringer. Det er både med henblik på at koordinere de forskellige møder udenom hinanden, men i særdeleshed også at skulle navigere i at gå fra ét slags møde til et andet. Medarbejderen ser de mange møder som noget, der tager tiden fra at kunne have hænderne i nogle mere konkrete opgaver. Samtidig fortæller medarbejderen også, at det jo er en del af jobbet, for at det hele kan fungere. Det er altså en præmis for netop den stilling i organisationen at deltage i mange forskelligartede møder, men samtidig er det frustrerende, at det sluger så meget af tid, som kunne gå til andre ting, der er direkte relevante for medarbejderens specifikke stilling. Den frustration vil ofte kunne ses ved Primadonnaen, hvis denne oplever at blive forhindret i at udføre sit arbejde, som bringer den større sag i fare. Dog er Primadonnaen villig til at bringe store ofre for den større sag, og det er derfor ikke overraskende at medarbejderen kan forblive i situationen (Hein 2013 s. 64).

Løsningsforslag

For at kunne besvare anden del af min problemformulering, vil jeg i følgende afsnit præsentere en række løsningsforslag. Forslagene vil tage udgangspunkt i en række af de analytiske pointer, jeg har udledt i analysen af min empiri. Jeg vil tage fat i de pointer, som er relevante for ledelsen ved Teatret at tage fat i for at fordre trivsel og motivation på arbejdspladsen. For at kvalificere mine løsningsforslag vil jeg tage udgangspunkt i en række relevante ledelsesteorier.

Analytiske pointer

For overblikkets skyld vil jeg her præsentere de mest relevante analytiske pointer, jeg har udledt i min tematiske analyse, som jeg vil tage udgangspunkt i for udarbejdelsen af mine løsningsforslag. De pointer som kan anses som enten værende problematiske for medarbejdernes motivation og trivsel på nuværende tidspunkt eller som kan blive det på sigt, vil jeg tage fat i, når jeg udarbejder løsningsforslagene. De emner jeg vil adressere, når jeg udarbejder løsningsforslag, er følgende:

1. Uklar arbejdsfordeling
2. Feedback
3. Begrænsninger
4. Konflikthåndtering

Uklar arbejdsfordeling

Som jeg i min analyse har fundet frem til, giver medarbejderne udtryk for, at de ikke oplever klare retningslinjer for fordelingen af arbejdsopgaver mellem medarbejdere, og at der ikke findes klare linjer for, hvilke arbejdsopgaver den enkelte medarbejder har. Dog viser det sig imidlertid, at flere af medarbejderne giver udtryk for, at de trives i et forholdsvist ustruktureret miljø, hvor deres arbejdsopgaver netop indeholder et stort råderum, hvor det er op til den enkelte, hvad de vil beskæftige sig med og derved skabe deres egen arbejdsstilling, som de finder positivt og motiverende. Der er altså to modstridende holdninger og opfattelser af, hvordan de frie rammer opleves af medarbejderne.

Feedback

I interviewene gav medarbejderne udtryk for, at de værdsætter at modtage positiv feedback for deres arbejde. Det hænger sammen med, at flere af medarbejderne i høj grad er drevet af at føle, de gør en positiv forskel for andre. Det er særligt udefrakommende gæster de taler om, når de taler om at gøre en forskel for andre. Det er samtidig de udefrakommende gæster, der giver feedback til medarbejderne. Derudover modtager medarbejderne feedback fra deres kollegaer, hvor den primært kommer gennem uformel sparring på kontoret. Den

Motivationens mangfoldighed

uformelle sparring fortæller medarbejderne, har en betydning for dem, da de ikke har muligheden for at sparre med kollegaer, som arbejder med tilsvarende opgaver. Desuden nævner ingen af medarbejderne, at de modtager feedback fra lederen.

Begrænsninger

Medarbejderne taler om begrænsninger på forskellige måder. Det væsentligste er i virkeligheden, at der ikke er mange begrænsninger. Medarbejderne kan tage del i de projekter, de selv finder relevante. Det er for nogle af medarbejderne noget, som bidrager positivt, særligt når de selv kan få lov til at sætte projekter i gang. Dog er det overvældende for andre, idet de gerne vil bidrage mest muligt til arbejdspladsen. Derfor kan det være svært at sige nej til projekter og møder, som kan give en for stor arbejdsbyrde for nogle medarbejdere.

Konflikthåndtering

Igennem min behandling af den indsamlede empiri har jeg fundet frem til, at konflikter er et element, der i perioder fylder meget på Teatret. Det er særligt konflikter med udefrakommende kunstnere, der kan påvirke deres arbejdsgang i organisationen. Konflikterne skaber frustration og negativitet på arbejdspladsen. Særligt fordi medarbejderne er underlagt nogle rammer, som gør at de ikke kan trække sig fra konflikten, og må fortsætte samarbejdet, for at komme i mål med de forestillinger der er planlagt.

Kan løsningen findes i ledelsen?

De ovenstående analytiske pointer er udfordringer og problematikker, Teatret står overfor. Problematikkerne drejer sig om medarbejderne, hvor flere af medarbejderne prøver at tilpasse sig forholdene, fordi løsningen ikke kan findes hos dem. For at komme med løsningsforslag, vil jeg derfor undersøge, hvordan forskellige ledelsesstrategier kan belyse og bidrage til løsninger af udfordringerne og problematikkerne.

Selvbestemmelsesteorien om ledelse

I min analyse har jeg i blandt andet taget udgangspunkt i Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori. Derfor vil jeg nu undersøge, hvilke perspektiver teorien har på ledelse, og således hvordan teorien kan bidrage til mulige løsningsforslag.

Selvbestemmelsesteorien er empirisk baseret, herunder fra forskning i utallige organisationer, selvom teorien også handler om menneskers generelle velvære og motivation i livet (Deci og Ryan, 2017 kap. 21). Yderligere er teorien især relevant på arbejdspladser, hvor der i høj grad kræves kreativitet, omsorg og omtanke fra ansatte, hvor særligt autonomi har en stor betydning for medarbejdernes præstationer og trivsel (Deci og Ryan 2017 s. 538). Særligt kreativitet er relevant for medarbejderne ved Teatret, som både beskæftiger sig med grafik, kommunikation og marketing. At arbejde i teaterbranchen kan betragtes som en kreativ branche i sig selv, men medarbejderne skal også udvise kreativitet i deres arbejdsstilling, når de selv skal sætte deres kompetencer i spil og kvalificere egne arbejdsopgaver på arbejdspladsen. Derfor kan Selvbestemmelsesteoriens input om ledelse, potentielt være særlig relevant for min undersøgelse af kreative medarbejdere.

Deci og Ryan præsenterer en række konkrete værktøjer til den leder, som ønsker at arbejde med Selvbestemmelsesteorien for at opnå autonom motivation blandt sine ansatte. Tidligere forskning har påvist, at det er muligt at træne ledere til at understøtte deres medarbejdere i at opnå indre motivation (Hadré og Reeve, 2009 i Deci og Ryan, 2017 s. 551). Når man skal træne en leder i at understøtte autonom motivation af sine medarbejdere, bør denne bestræbe sig på 1) at forstå sine medarbejders perspektiv, følelser og holdninger uden at være kontrollerende, 2) at give medarbejderne mulighed for at komme med input til beslutningstagen, 3) at sørge for lederen forstår sanktioner og belønninger kan virke demotiverende, 4) at give informativ og positiv feedback, 5) konceptualisering af negativ feedback som proces i at støtte medarbejderne til at finde meningsfulde løsninger på ineffektiv adfærd og 6) at forstå hvordan kommunikation kan påvirke ansattes motivation, præstationer og velvære.

Motivationens mangfoldighed

De seks punkter er således målsætninger, man benytter, når man skal træne ledere til at understøtte de tre behov, Selvbestemmelsesteorien har afsæt i. Igennem de interviews jeg har udarbejdet, har medarbejderne givet udtryk for, at deres leder i høj grad er forstående for deres specifikke situationer, hvor der er plads til at have et personligt liv ved siden af arbejdet. Derudover fortæller de, at de kan ytre deres holdninger og deltage i de processer, de har lyst og overskud til. Derfor er punkt 1 og 2 ikke de discipliner, der umiddelbart virker mest presserende for lederen at fokusere på. Dermed ikke sagt at det er nogle ligegyldige punkter, da der som udgangspunkt altid er plads til forbedring. Det samme gør sig gældende for punkt 3, hvor medarbejderne hverken påtaler belønninger eller sanktioner i interviewene. Brugen af belønninger og sanktioners negative effekt, lader derfor ikke til at være et problem for lederen.

Derimod er punkt 4 interessant at kigge mod, da medarbejderne i interviewene ikke har givet udtryk for, at de modtager feedback fra lederen. Når man som leder giver positiv feedback, er det et element i at understøtte medarbejdernes følelse af kompetence (Deci og Ryan, 2017 s. 128). Den måde medarbejderne modtager feedback på, er primært fra gæster på Teatret, hvilket er markant anderledes, end den effekt feedback fra lederen kan have på medarbejderne. Den faglige sparring med fagpersoner, som har lignende kompetencer som dem selv, kan give et fagligt grundlag for at udvikle kompetencer, såvel som det er en kilde til konstruktiv feedback. Positiv feedback kan understøtte medarbejdernes følelse af kompetence, som ifølge Selvbestemmelsesteorien netop er et vigtigt element i at motivere mennesker. Når en leder skal give positiv feedback, er det vigtigt at gøre det, mens man understøtter medarbejdernes autonomi. Det er derfor vigtigt, at lederen ikke forveksler positiv feedback med kontrolleret feedback. Kontrolleret feedback kan let fremstå som undertrykkende for den indre motivation, hvor et eksempel på kontrolleret feedback kunne være at fortælle en medarbejder at "du gjorde det godt, som det er forventet af dig". Problematikken med det nævnte eksempel er anden del, som taler ind i forventninger, der er til medarbejderen. På den måde er feedbacken betinget og kontrolleret. Hvis man udelader anden del af kommentaren, udelader man således den kontrollerede del, der kan være problematisk for medarbejderens indre motivation (Deci og Ryan, 2017 s. 129). Den positive feedback lederen bør praktisere, er derfor uforpligtende feedback.

Punkt 5 taler om negativ feedback som løsning på ineffektiv adfærd. Medarbejderne har ikke givet udtryk for, at de har oplevet negativ feedback. Derfor vil det kunne være en del af træningen af lederen, som element i en generel tilgang til overordnet motivation, der ikke nødvendigvis forholder sig til de problematikker, min analyse har belyst. Punkt 6 er derimod relevant for problematikkerne generelt, da flere af dem ikke er uden en forbindelse til kommunikation. Herunder feedback, konflikthåndtering og begrænsninger. Dog er kommunikation i sig selv ikke en konkret løsning, når Selvbestemmelsesteorien ikke beskriver hvordan kommunikation i sig selv, kan være løsningen på de konkrete problemstillinger, Teatret står overfor.

De seks målsætningspunkter i "træning af en leder" til at øge motivation og velvære blandt medarbejdere kan altså bidrage ved at forholde sig til den overordnede ledelsesstil. Dog står lederen stadig tilbage med en ufuldstændig løsning på problematikkerne, som jeg har præsenteret. Træningen af lederen som Selvbestemmelsesteorien præsenterer, bidrager ikke med de løsninger der er behov for, for at kunne løse problemstillingen med at skabe tydelig arbejdsfordeling, hvor nogle medarbejdere har behov for tydelig struktur og retningslinjer, mens andre trives i et mere kaotisk miljø. Derfor virker modellen ikke til at tilgodese, at mennesker er forskellige, og har forskellige behov.

Arketypeledelse

Igennem min analyse har jeg benyttet mig af Heins Arketypeteori som et forsøg på at forklare, de oplevelser og den adfærd medarbejderne har. Heins teori er særligt god til at forklare, *hvorfor* medarbejderne oplever samme fænomen på forskellige måder, og hvorfor nogle oplever motivation på baggrund af de elementer, andre oplever som udfordrende og demotiverende. I analysen har jeg derfor koblet medarbejdernes oplevelser og tankemønstre sammen med de respektive Arketyper. Hertil er det væsentligt at nævne, at de Arketyper jeg omtaler medarbejderne som, er baseret på de interviews, jeg har udarbejdet. Det er altså alene baseret på de udtalelser, medarbejderne selv kommer med. Hein fortæller også, at når man som leder skal forsøge at bestemme Arketyper, er det oplagt at gøre igennem dialog, da teorien i høj grad tager udgangspunkt i medarbejdernes egen livsfilosofi (Hein, 2013 s. 266). Derfor er et interview med medarbejderne om deres oplevelse af trivsel og arbejdsglæde, en

Motivationens mangfoldighed

måde at få indblik i den adfærd og tankemønstre de har. Den adfærd og de tanker de fortæller mig om, har jeg derfra holdt op mod Arketyperne, for at kunne afdække mulige forklaringer på hvorfor medarbejderne tænker og gør, som de gør.

Når Hein fortæller om sine overvejelser bag teorien, understreger hun at teorien ikke bør fremstå som "den eneste sandhed", men snarere at den skal fungere som et værktøj, der kan hjælpe ledere med at inddele deres ansatte i systematiserede og teoretisk funderede kategorier, frem for at gøre det ud fra egen mavefølelse, da inddeling af medarbejdere generelt er uundgåelig (Hein, 2013 kap. 9). Samtidig nævner Hein, at teorien skal lede frem til refleksion hos lederen, og ikke fungere som en idiotsikker pakkedløsning i at kategorisere og lede medarbejdere. Det skal i stedet være et værktøj, lederen skal tilpasse sin egen situation og ansatte.

På samme måde har Hein ikke udviklet en fejlfri fremgangsmåde, for at identificere hvilken arketype ens medarbejdere hører ind under. Derimod har hun taget udgangspunkt i den allerede eksisterende Critical Incident-Metode. Grundtanken i Critical Incident-metoden er, at man spørger medarbejdere ind til kritiske hændelser i deres liv, hvor de har følt sig mest motiveret eller demotiveret. Herefter spørger man, hvilke faktorer der ledte til følelsen af motivation/ demotivation, og hvilken effekt det havde for personen (Hein, 2013 s. 271). Mere konkret tager man udgangspunkt i F-A-E-modellen, som kobler faktorer, attitude og effekt.



Figur 3. F-A-E-modellen.

Modellen er et redskab, der afdækker sammenhængen mellem faktorer, attitude og effekt ift. motivationstilstande. Derfor udarbejdes den også igennem dialog med personen, man undersøger (Hein, 2013 kap. 9). Det kan være en fordel at sætte medarbejderen ind i Arketypteorien, inden man indleder en dialog med udgangspunkt i F-A-E-modellen, da man vil få et fælles referencepunkt. Når man indleder medarbejderne i Arketypteorien, vil de få

en forståelse for sig selv i arbejdsregi. Derudover vil de have gode muligheder for at diskutere med kollegaer efterfølgende, hvordan man bedst rummer hinanden, og ikke står i vejen for hinandens kick. Dog kan det gøre dialogen vanskeligere for lederen af afvikle, hvis medarbejderen gerne vil fremstå som én bestemt Arketype. Det er blandt andet årsagen til, at lederen ikke kun bør benytte sig af den dialogbaseret del i sin afdækning. Man er nødt til at kombinere den dialogbaseret tilgang med observationer af medarbejderne. I selve dialogen med medarbejderen kan det være en fordel at bringe de observationer, man som leder har gjort sig, så man kan kommentere og understøtte de oplevelser medarbejderne har, med konkrete eksempler. Derudover kan observationer bidrage til lederens mere generelle opfattelse af sine medarbejdere, i forhold til at skulle placere dem inden for en Arketype (Hein, 2013 s. 284 - 285).

Hein fortæller, at det ikke er altafgørende at afdække, hvilke arketyper man som leder har ansat, da man stadig kan benytte sig af de grundlæggende principper for Arketypeteorien (Hein, 2013 s. 284). Dog er det oplagt at afdække, hvilke Arketyper man har at gøre med, da Hein afdækker, hvordan en leder håndterer de forskellige arketyper. Nøjagtig hvad de forskellige Arketyper har behov for, udgør en kompleks størrelse, med forskellige elementer, som lederen bør forholde sig til og reflektere over. Det er altså ikke en to-do liste man kan følge, men man må vælge og vrage efter den specifikke medarbejders behov.

Særligt to af medarbejderne har givet udtryk for at mangle struktur på arbejdspladsen. De mangler klarhed om hvilke medarbejdere, der udfører hvilke opgaver, hvordan man udfører konkrete opgaver, og generelt oplever de, at der ikke er nogle faste procedurer i forskellige arbejdsmæssige sammenhænge. En Pragmatiker vil ofte reagere negativt, hvis der ikke er klar og tydelig struktur på arbejdspladsen (Hein, 2013 s. 230). Der skal derfor være klare rammer og regler omkring arbejdsgange, procedurer og dertil værdier.

Den ene af de to medarbejdere fortæller at være frustreret over, at der ikke er opstillet et klart værdisæt for Teatret, da det skaber uklarhed om, hvad der er forventet af medarbejderen selv og kollegaerne, med henblik på hvad man fælles arbejder hen i mod. Det er derfor ledelsens opgave at kunne opstille og formidle forskellige retningslinjer og procedurer, som kan opridse hvad der forventes af medarbejderne samt at kunne

Motivationens mangfoldighed

konkretisere et værdisæt. Mulighederne for at implementere retningslinjer og procedurer er mange, og kan spænde til alt fra trin-for-trin procedurer til at være værdibaseret ledelse (Hein, 2013 s. 230). At indføre trin-for-trin procedurer er dog ikke lige til for lederen ved Teatret, da de forskellige medarbejdere i høj grad selv udformer deres egne arbejdsopgaver, og ligeledes er specialister inden for deres område.

Desuden fortæller flere af medarbejderne, at de trives i at skulle konstruere deres egen arbejdsstilling, og løbende finder nye projekter at give sig i kast med. En Primadonna vil føle at deres autonomi bliver begrænset, hvis de får for specifikke og begrænsende procedurer at skulle følge. Derimod ikke sagt, at de ikke kan arbejde inden for nogle prædefinerede rammer, så længe de selv føler, at de har autonomien til at kunne afvige fra standarder, når den højere sag kræver det. På den måde føler Primadonnaen, at de stadig kan levere den højest mulige kvalitet, uden at skulle indgå urimelige kompromiser med egne værdier og overbevisninger (Hein, 2013 s. 230).

Samme dobbeltsidede krav bliver stillet til lederen, når man taler om feedback til medarbejderne. De giver udtryk for, at de får feedback fra deres kollegaer, som kan give små bemærkninger til deres arbejde. Det er ikke altid en forudsætning, at man får feedback fra lederen for at opnå anerkendelse. Men en Pragmatiker har behov for at modtage opgaveorienteret feedback (Hein, 2013 s. 233). Det hænger i høj grad sammen med Pragmatikerens behov for work-life-balance, hvor denne har behov for at vide arbejdet er fuldført ordentligt, således de ikke tager spekulationer om arbejdets kvalitetsniveau med hjem. Det er derfor essentielt, at lederen kan give systematiseret feedback til Pragmatikeren. Det kan være i forskellige former, hvor det at have udstukket klare rammer for arbejdsopgaver og kvaliteter nogle gange kan være nok for Pragmatikeren, men den opgaveorienteret og systematiske feedback kan også fremkomme i form af jævnligt at afholde MUS eller fremvise fejlrapporteringer. For Teatret er det mest oplagte at give systematiseret feedback igennem MUS og udstikke klare værdisæt, da fejlrapporteringer ikke vil være særlig relevante at udarbejde eller modtage for eksempelvis en grafisk designer. Derudover kan lederen benytte sig af jævne evalueringer, hvor et team sammen kan evaluere cases, hvor fremgangen har været ideel, eller hvor der var plads til forbedringer. På den måde kan de

forskellige processer blive vurderet, og en ny forbedret standardprocedure kan fremstå (Hein, 2013 s. 234).

Derimod skal den Ekstroverte Præstationstripper have målorienteret feedback, for at forblive på det rette spor og ikke famle i blinde (Hein, 2013 s.192). Den Introverte Præstationstripper og Primadonnaen har lignende behov for feedback, da de har det til fælles, at de helst vil overlades til at være sig selv. Den Introverte Præstationstripper har ikke som sådan behov for feedback fra lederen, men derimod brug for adgangen til faglig sparring, med en leder/ fagperson som er fagligt på niveau, eller er dygtigere end medarbejderen (Hein, 2013 s. 213). Det er derfor en vanskelig situation ved Teatret, hvor lederen ikke er uddannet på samme områder som medarbejderne. Her kan man sætte den Introverte Præstationstripper i dialog med et netværk af andre fagprofessionelle, hvor konferencer, seminarer osv. bliver en del af arbejdet.

Primadonnaen har brug for feedback i forhold til, om de gør en forskel i den højere sags tjeneste, og feedbacken vil derfor ofte være tilstrækkelig fra de mennesker sagen påvirker (Hein, 2013 s.157) som når gæsterne fortæller de har betydningsfulde oplevelser på grund af deres arbejde. Dog kan lederen understøtte deres oplevelse af feedback, hvis de videregiver, den ros de får fra eksterne kilder. Hertil bør lederen etablere en kultur, hvor kollegaer husker at videregive den ros, de hører fra eksterne kilder om hinanden. Desuden er det oplagt at samle den positive feedback Primadonnaen får, således de altid har adgang til denne, og på den måde kan opnå et mindre kick.

For at kunne rumme de forskellige behov medarbejderne har og forstå deres reaktionsmønstre og tanker, kan lederen altså med fordel sætte sig ind i Arketypeteorien. Alt afhængig af hvilken Arketype medarbejderne hører ind under, vil de reagere vidt forskelligt på grænser, feedback, standardprocedurer og retningslinjer. Derfor er det essentielt at lederen ved Teatret, kan have øje for de behov, de forskellige medarbejderne har, ud fra hvilken Arketype de hører under. Derfor skal lederen også bruge den nødvendige tid, til at bestemme hvilke Arketyper denne har ansat.

Konflikthåndtering

Konflikter lader til at være uundgåelige på Teatret. Når udefrakommende kunstnere bliver tilknyttet Teatret for en kortere eller længere periode, indgår det faste personale i et fælles projekt med de eksterne kunstnere. Her forstås 'projekt' som noget hvor man projekterer, fremsætter og planlægger, hvor det at projektere er at overføre og forvandle (Ahrengot et al, 2019, s. 28). Derudover vil et projekt ofte have et særligt fokusområde og være tidsbegrænset. Idet eksterne kunstnere og det faste personale indgår i et samarbejde, er det netop med en plan om at iværksætte en forestilling inden for en fastsat deadline. Når man arbejder med projekter, er det ikke overraskende at der opstår konflikter. Det er på baggrund af naturen i projektarbejde, hvor der særligt er usikkerhed om mål, midler og selve organisation og dennes kultur kan ikke undgå at have en vis betydning for de involverede (Attrup og Olsson, 2008 s. 352). Konflikterne kan derfor nemt opstå, når man samler folk fra forskellige organisationer, som har forskellige mål med projektet, og som dertil har forskellige ambitionsniveau og forventninger. Idet Teatret agerer værter for mange forskellige forestillinger, og gerne skal administrere flere ad gangen, kan man nemt forestille sig, at forventninger og mål er anderledes for de faste medarbejdere, end for kunstnere som er dybt nede i eget stof.

En af medarbejderne står med en lang række ledelsesmæssige opgaver, som herunder også er kommunikationen mellem eksterne og interne folk. Derfor kan man betragte denne som projektlederen, hvor direktøren i stedet er opgavestiller, idet han har booket de eksterne kunstnere ind, men derfra overlader det administrative til den respektive medarbejder (Attrup og Olsson, 2008). Medarbejderen giver udtryk for at være vant til at håndtere mindre konflikter med eksterne kunstnere, uden at det giver problemer. Når medarbejderen derimod fortæller, at en specifik gruppe af eksterne kunstnere kan have en meget negativ indflydelse på personen, er det derfor vigtigt at overveje, om man kan gribe samarbejdet med eksterne kunstnere anderledes an, så medarbejderen som projektleder er veludrustet til konflikter.

Attrup og Olsson argumenterer for at en stor del af konflikterne i et projekt, stammer fra mangel på forventningsafstemning (2008 s. 353). Det er forventninger og spilleregler, hvor man med fordel kan sætte rammer inden projektet går i gang. Hvis man på forhånd aftaler, hvem der er ansvarlige for hvilke ting, er der mindre risiko for, at det skaber en konflikt senere

i projektet. Det er derfor vigtigt at alle i projektgruppen, som altså her er både de interne medarbejdere og eksterne kunstnere, bruger den nødvendige tid inden projektet afvikles til at afklare ansvarsområder og forventningsafstemmer. Det kan gøres ved at afholde workshops, hvor man mødes og klarlægger alt der er muligt, inden selve projektet afvikles. Selvom man kan minimere kontroverser og konflikter, ved at bruge den nødvendige tid til at forventningsafstemme, er det ingen garanti for at der ikke opstår konflikter.

Men er konflikter i virkeligheden så problematiske, og noget man bør undgå? De tidlige klassiske og moderne organisationsteorier pegede på, at konflikter var uundgåelige, og samtidig noget der ville bringe negative konsekvenser for organisationen. Derfor mente man det var hensigtsmæssigt at undgå konflikter og nedtone dem, som man kan kunne formå ved at holde en stram linje af kontrol og hierarki (Brandi et al, 2015 kap. 2).

Senere er organisationsteoretikere gået væk fra tanken om at konflikter *kun* er negative. Opfattelsen har ændret sig, i takt med udviklingen af organisationsopfattelser, hvor man nu opfattede konflikter som noget, der kunne være positivt for organisationen. I dag argumenterer flere teoretikere for, at konflikter er uundgåelige, og som noget der er direkte nødvendigt for at organisationer kan udvikle sig (Attrup og Olsson, 2008 s. 354).

Der findes forskellige typer af konflikter, opfattelser af konflikter og dertil et utal af konflikthåndteringsmetoder (Hatch, 2020 kap. 8). Attrup og Olsson præsenterer en metode projektlederen kan følge, for at håndtere konflikter kompetent (Attrup og Olsson, 2008 s. 357). Her skal projektlederen kort beskrevet kunne registrere, når der er konflikter, og kunne vurdere, om der skal handles på konflikten. Derfor er det essentielt, at medarbejderen kan se hvilken type konflikt, der er tale om. Det kan være en magtkonflikt, forståelseskonflikt, værdi/holdningskonflikt eller en interessekonflikt. Interessekonflikter tager ofte afsæt i, at man er uenige om hvilke behov, der skal prioriteres. Det vil derfor være sandsynligt, at denne type konflikt opstår, når de eksterne kunstnere kommer med en vision om at afvikle forestillinger, som forløber efter deres plan, mens de faste medarbejdere ved Teatret, formegentlig overvejende har et mål om at forestillingen "bare" bliver afviklet. Det er særligt den midlertidige og komplekse organisationsstruktur, der lægger op til to modstridende parter, da både de interne og eksterne skal navigere i, at de er én organisation sammen, men også stadig er i deres egen organisation når samarbejdet ophører. For interessekonflikter, er

Motivationens mangfoldighed

kompromis og forhandling ofte løsningen, men man kan netop med fordel afvikle workshops inden, for at lave aftaler på forhånd.

Når man skal forhandle og indgå kompromis, kan projektlederen med fordel tage udgangspunkt i en af de tre typer af konfliktløsningssamtaler, som Attrup og Olsson præsenterer (2008 s. 362). Det er 1) løsningssamtalen, 2) den svære besked og 3) mediation. Løsningssamtalen vil være mest relevant for den respektive medarbejder, da den indbefatter, at man selv er involveret. Som navnet fortæller, handler det om at løse konflikten via samtalen, hvorfor man med fordel kan tilgå samtalen ud fra et coachingsynspunkt. Den svære samtale går ud på at projektlederen, på forhånd har besluttet sig for udfaldet af konflikten. Det er ofte når løsningssamtalen ikke længere er en mulighed, og man må bringe en svær besked om opsigelse eller lignende konsekvenser. Mediation er når man står udenfor de to parter, som for eksempel hvis de eksterne kunstnere havde en konflikt med en ekstern anmelder. Her kan projektlederen indgå som mægler.

Situationel Dialektisk Ledelse

Situationel Dialektisk Ledelse er et mindset, man som leder kan træne. Der findes derfor ingen opskrift på, hvilke lederegenskaber man skal besidde, eller konkrete regler man skal følge (Lorentzen og Smedegaard, 2023b s. 267). Dog skal man træne sig til et mindset, som man bedst kan gøre ved at praktisere, trække på andres erfaringer og ved at orientere sig i litteratur. Det vigtigste er, at man udvikler sig, ved at benytte sig af hele ens repertoire. Man skal derfor blive god til at analysere situationer og indtænke nye handlemuligheder. Hvis man som leder forsøger at forberede sig på forskellige situationer, vil man med stor sandsynlighed have større chance for at opnå succes med at navigere i forskellige situationer.

Man kan således træne sit mindset i Situationel Dialektisk Ledelse på mange forskellige måder. Lorentzen og Smedegaard foreslår, at man benytter sig af træningsmetoder sammen med en gruppe, men de kan også benyttes af en enkeltperson. De opstiller en række relevante metoder, hvoraf den ene er, at man også benytte sig af Arketyper som et værktøj til træning af sit Situationel Dialektisk Ledelse-mindset. Lorentzen og Smedegaard argumenterer for at "arketypetankegangen", kan være behjælpelig til at få trænet sit generelle mindset i, at

alle er forskellige og derfor skal behandles derefter. Derfor tager de udgangspunkt i Heins Arketypeteori, som på trods af den simplificerede tilgang til mennesker påviser hvor store forskelle, der findes på mennesker, og dertil hvilke sociale udfordringer der er på spil i organisationen. Jeg har allerede redegjort for hvad Arketypeteorien kan bidrage med generelt og specifikt for Teatret. Dog understreger Lorentzen og Smedegaard, at er det vigtigt at forholde sig til, at teorien netop er en simplificering af mennesker, hvor man ofte vil støde på mennesker, som ikke passer perfekt til hverken den ene eller den anden arketype. Derfor bør lederen kunne forholde sig kritisk overfor teorien og dens ledelseskarakteristik.

Det er altså nødvendigt, at lederen kan indtænke alternative løsninger. Derfor mener jeg, at Situationel Dialektisk Ledelse kan være fordelagtigt for lederen på Teatret at sætte sig ind i. Både fordi teorien kan positionere brugen af Arketypeteorien, men også fordi teorien lægger op til altid at indtænke alternative løsninger ved at træne sit mindset. Udover at arbejde med Arketyper kan man også benytte sig af andre træningsmetoder. Man kan benytte sig af cases. Ved at øve sig gennem case arbejde, får man trænet både sine situationelle og dialektiske kompetencer, ved at arbejde med realistiske situationer. Derudover kan man benytte narrativer, som en måde at lære af egne erfaringer gennem sparring med andre. Man kan også forholde sig til fremtidsscenarier, som dækker over sandsynlige og mindre sandsynlige situationer, lederen vil kunne befinde sig i. En anden træningsmetode er situationsanalyse ved hjælp af organisationsmetaforer, som kan give nuancerede situationsanalyser at bygge beslutninger på.

Hvis lederen på Teatret sætter sig ind i et Situationelt Dialektisk Ledelses mindset, kan han blive bedre rustet til at træffe reflekterede og velovervejede beslutninger, som er tilpasset den specifikke situation. Det er vigtigt at kunne træffe beslutninger på et velfunderet grundlag, selv når det skal foregå hurtigt. Derfor bør lederen tilmed benytte de nævnte træningsmetoder, for at kunne give sig selv de bedste forudsætninger.

Oversigt af løsningsforslag

På baggrund af ovenstående afsnit, vil jeg her konkretisere mine løsningsforslag. 1) at lederen skal afdække hvilke Arketyper hans medarbejderstab består af. 2) Lederen skal implementere

de relevante ledelsestiltag, som Arketypeteorien argumenterer for, er fordelagtige, for at de medarbejdere kan trives bedst og motiveres mest, med afsæt i deres respektive Arketype. Herunder er det særdeles vigtigt at der implementeres mere struktur til de Arketyper/medarbejdere der har behov for det. 3) Lederen skal sikre, at Frederik er forberedt på at håndtere konflikter på en effektiv og konstruktiv måde. Det kan være ved at tage udgangspunkt i Attrup og Olssons guide til konflikthåndtering i projekter. 4) Lederen skal træne sit mindset i Situationel Dialektisk Ledelse, således lederen bliver i stand til at navigere i modsætningsforhold, og ikke kører fast i et 'enten-eller-mindset', men kan tage reflekterede og velovervejede beslutninger, for at omstille sin ledelse når situationer kræver det.

Diskussion af løsningsforslag

I følgende del af artiklen vil jeg diskutere mine løsningsforslag, for at kunne belyse hvilke potentielle svagheder de har. Jeg har i selve løsningsforslagene argumenteret for hvad teorierne kan, og hvordan lederen bør bruge dem. Derfor vil jeg her diskutere de teorier jeg har brugt, for at vurdere svaghederne ved dem, og derved elementer i løsningsforslagene.

Kan Arketypeteorien bære løsningen alene?

Jeg har valgt blandt andet at benytte Heins Arketypeteori til at udarbejde mine løsningsforslag. Det har jeg gjort, fordi teorien tager afsæt, i det faktum at folk er forskellige, og ikke kan ledes ud fra én samlet vision. Desuden er teorien udviklet på baggrund af Det Kongelige Teater, som til nogen grad minder om Teatret, da det er højt specialiserede medarbejdere i en teaterorganisation. Det er en teori, der forsøger at implementere konkrete ledelsesstrategier til forskellige typer af medarbejdere. Det er netop et behov, der har vist sig tydeligt min empiri, hvor nogle medarbejdere søger en tydelig struktur, mens andre trives i et ustruktureret miljø.

Dog kan det være problematisk at opstille modeller og typologier, som grundlæggende er baseret på generaliseringer af mennesker, der blot kan repræsentere en forenkling af virkeligheden (Hein, 2013 kap. 9) Man kan heller ikke underkende, den information der ligger i de forenklinger, som teorier og modeller kan belyse. Hvis man ikke kunne formidle

forenklinger af mennesker, ville man være nødt til at udvikle et antal motivationsprofiler, tilsvarende det antal mennesker der er iboende på Jorden, hvorfor man netop lige så godt kunne lade være.

Dog har forenklingen af motivationsprofilerne Hein præsenterer, nogle mulige faldgruber lederen ved Teatret bør forholde sig til. Den Dynamiske Arketype kan volde lederen problemer, når han skal bestemme Arketyperne blandt medarbejderne (Hein, 2013 s. 44). Når man afdækker Arketyper, skal man skelne mellem adfærd og natur. Lidt forenklet er adfærd, den måde medarbejderne agerer på i praksis, mens natur dækker over der, hvor man oplever stærkest motivation. Derfor skal lederen kunne veksle mellem de to, for at afdække medarbejderne korrekt. Medarbejderne kan desuden skifte adfærd alt efter omstændighederne. De kan ændre adfærd for at passe ind i teams, tilpasse sig specifikke arbejdsopgaver og som følge af frustrationsregression. Hvis dette er tilfældet, er det svært for lederen at se den reelle Arketype.

Derudover er det relevant at overveje kompleksiteten i at lede medarbejdere på baggrund af individuelle behov. Som det er tydeliggjort gennem artiklen, er de behov Arketyperne har meget forskellige. Nogle af dem er endda modsatrettede, som kan gøre lederens rolle endnu mere kompleks at navigere i, da medarbejderne vil reagere hvis de bliver ledt som en forkert Arketype. Helt lavpraktisk kræver det også, at lederen løbende orienterer sig i Arketypeteorien for at være forberedt på forskellige situationer, og for at håndtere medarbejdernes forskellige behov hensigtsmæssigt ud fra deres Arketype. Der er altså potentielle forstyrrelser, som kan have indflydelse, når lederen skal arketypebestemme medarbejderne, som øger risikoen for at lederen laver fejl, eller kan forhindre lederen i at kunne komme med konkrete bud på Arketyperne. Dertil er det vigtigt, at lederen ikke følger Arketypeteorien religiøst, da teorien netop er et refleksionsværktøj og ikke en en-til-en guide til at lede og motivere medarbejdere.

Er Situationel Dialektisk Ledelse ikke nok?

Jeg har valgt at inddrage tankegangen fra Situationel Dialektisk Ledelse, fordi teorien giver et stort råderum for lederen for at reflektere og udvikle sig (Lorentzen og Smedegaard, 2023a).

Motivationens mangfoldighed

På den måde er lederen ikke nødsaget til at læne sig op ad én fast ledelsesstil eller tankegang. For tilfældet på Teatret hvor nogle medarbejdere ønsker mere struktur, mens andre trives i de frie rammer, vil der være nogle af medarbejderne, som vil mistrives under en kaotisk præget kultur, som det netop er tilfældet på nuværende tidspunkt. Derfor kan Situationel Dialektisk Ledelse som en både-og-tilgang bidrage ved at være et brugbart refleksionsværktøj.

Lorentzen og Smedegaard nævner dog også, at det kan være til stor frustration for lederen, at der ikke er en konkret løsning for lederen, og ingen rigtige eller forkerte svar (2023a). Derfor er det hverken rigtigt eller forkert, når jeg argumenterer for at lederen bør afdække sine medarbejders Arketype, og lede efter teoriens bestemmelser. Arketypeteorien forsøger at kategorisere mennesker, for at danne systemer og metoder til at arbejde ud fra teoretisk funderet teori. Det er altså grundlæggende modstridende med Situationel Dialektisk Ledelse-tankegangen, da alle er forskellige. Derfor har teorien heller ikke udviklet et konkret ledelsesværktøj, hvorfor den kan fremstå som ukonkret og svær at bruge i virkeligheden. SDL har også fået kritik for at være baseret på sund fornuft, eller endda som det der praktiseres i virkeligheden, frem for ledelse udført kun på baggrund af teorier (Lorentzen og Smedegaard, 2023b s. 292).

Konflikthåndtering og projektledelse

Jeg har taget udgangspunkt i Attrup og Olssons guide til konflikthåndtering i projekter. Teorien belyser hvilke aspekter man bør være opmærksom på, når man arbejder med projektledelse. Derfor er teorien specifikt udarbejdet til en projektleder, som passer ind i den aktuelle situation på Teatret, hvor den respektive medarbejder skal kunne håndtere konflikter, i en konstellation der minder om et projekt. Dog er det at løse konflikter ikke nemt, og særligt ikke når man er en del af konflikten. Derfor er det vigtigt man forbereder medarbejderen på at kunne opdage konflikter og handle derefter.

Man kan dog stille sig kritisk overfor en løsning, der går på, at medarbejderen skal trænes i en måde at håndtere konflikter på, da der grundlæggende er i strid med Situationelt Dialektisk Ledelse, idet man benytter sig af trin-for-trin modeller (Lorentzen og Smedegaard, 2023a). En sådan model kan være forsimplet, og ikke repræsentere virkeligheden, da alle konflikter er

forskellige, når det er forskellige mennesker og situationer. Desuden rummer konfliktmodellen heller ikke kompleksiteten af en proces, hvor man kan gå frem og tilbage mellem trin.

Eventuelle problematikker ved indførelse af løsningsforslag

Jeg har nu belyst hvilke problematikker mine løsningsforslag har, ift. de berørte teorier. Derfor vil jeg her komme ind på nogle mere generelle problematikker indførelsen kan have.

Den nye ledelsesstil i form af Arketypeledelse vil kræve en ændring, som generelt er noget, der er svært at implementere i organisationer. Medarbejdere kan yde modstand mod forandring, på baggrund af et utal af årsager (Hertel-Storm et al, 2021 s. 82). Modstanden kan blandt andet være fordi medarbejdere ikke ser en årsag til at skabe ændringer, eller hvis de ser det som en trussel mod deres egne idealer og værdier. Desuden kan det for medarbejderne virke underligt at nogle medarbejdere vil blive mødt med mere struktur og flere procedurer, mens andre fortsætter med at være i den mere ustrukturerede hverdag.

Derudover er en mulig problematik at lederen yder modstand mod løsningsforslagene. Jeg har lavet interviewene på baggrund af en undersøgelse om medarbejdernes trivsel og motivation, hvorfor lederen nødvendigvis ikke har antaget Teatret står overfor nogle problematikker, hvorfor denne undersøgelse eventuelt vil komme med overraskende resultater, og resultere i en overordnet modstand for undersøgelsen.

Refleksion over metodisk tilgang

Min rolle som forsker har spillet en stor rolle, idet jeg har indsamlet min data. I et semistruktureret interview har forskeren en vigtig rolle, og fremtoningen kan påvirke respondenterne i forskellige retninger (Brinkmann og Tanggaard, 2015). Det er ikke noget man kan undgå, men særligt i mit tilfælde er det vigtigt at gøre sig overvejelser om positionen som forsker. Jeg har tidligere været praktikant ved Teatret. På den ene side kan min relation til respondenterne gøre, at de føler sig trygge, og har lyst til at fortælle mig deres følelser og tanker, fordi de kender mig i forvejen. På den anden side kan jeg komme til at tale ud fra egne erfaringer i organisationen, og på den måde stille vægtede spørgsmål.

En iøjnefaldende undring for mig var netop trivsel, da jeg også selv oplevede det førmtalte høje konfliktniveau. Det har derfor kunne vægte mine spørgsmål. Særligt fordi jeg lavede semistrukturerede interviews, hvor der er lagt op til, at man stiller opfølgende spørgsmål, hvor man derfor kan afvige fra interviewguiden. Det har kunne føre mig til de vægtede spørgsmål hurtigere, end hvis man udarbejdede et stramt struktureret interview, men her ville den dialogbaseret tilgang formegentlig lide under strukturen.

Havde jeg lavet undersøgelsen i samarbejde med en anden, kunne interviewrollen have været tildelt min makker. På den måde kunne man have minimeret en del af risikoen for de vægtede spørgsmål, men fordi man som menneske har en række af tanker, idéer og erfaringer, kan man aldrig sige sig fri fra en betydelig rolle i en interviewsituation (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

Refleksion over analyseresultater

Mine analyseresultater fremstår som viden, der er skabt mellem mig, respondenterne og den tematiske analyses forudsætninger. Det er også her vigtigt at italesætte min position, da min position som tidligere praktikant netop har gjort risikoen for, at jeg har udarbejdet temaer, på baggrund af antagelser, jeg har haft på grund af mit indgående kendskab til organisationen. Desuden er det helt overordnet en risiko ved at benytte sig af den tematiske analyse, at man kan fravælge vigtig information fra respondenterne, fordi man ikke kan placere dem i et relevant tema (Braun og Clarke, 2022 kap. 9). Igen kunne man have kvalificeret en vis videnskabelig kvalitet, hvis jeg havde lavet undersøgelsen med en anden. På den måde kunne det minimere risikoen for at udvælge temaer, som tilgodeser fordomme jeg har ift. min indsigt i organisationen.

Refleksion over de overordnede valg

Denne artikel har taget udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk synspunkt. Det betyder at den viden, min undersøgelse finder frem til, er et samspil mellem mig og min data (Brinkmann og Kvale, 2015). Derfor kan den viden jeg har produceret i denne artikel betragtes som valid viden, så længe man som læser, er klar over at produktet er påvirket af mine valg og tolkninger (Jacobsen, 2013). Derfor er min position i undersøgelsen, som forsker og tidligere praktikant

i den organisation dataene er indhentet fra, en faktor man skal have for øje, men den gør ikke undersøgelsen til et produkt af dårlig forskning.

Konklusion

Jeg har i denne undersøgelse forsøgt at svare på følgende problemformulering: *"Hvilke udfordringer kan være forbundet til medarbejderes oplevelse af motivation på arbejdspladsen, og hvordan kan man gennem ledelsesmæssige tiltag øge medarbejdernes motivation?"* Jeg har taget udgangspunkt i en gruppe af medarbejdere, som arbejder i samme organisation.

For at kunne besvare første del af min problemformulering, har jeg indsamlet data gennem interviews. Jeg har søgt indsigt i hvad der motiverer medarbejderne, og hvilke udfordringer de oplever. Interviewene er udarbejdet i en mindre organisation. Organisationen er et teater, hvor jeg har interviewet fem medarbejdere, for at kunne opnå indsigt i deres tanker, livsopfattelser og erfaringer. I min behandling af dataene har jeg transskriberet interviewene med henblik på at kunne analysere dem. Derefter har jeg lavet en tematisk analyse, for at kunne belyse mønstre og temaer i respondenternes udtalelser og sætte dem i systemer. Systemerne har dannet de to temaer, som kunne konkludere hvilke elementer der motiverer medarbejderne, samt de elementer de oplever som udfordrende, som hedder; personlig motivation og udfordringer. Personlig udvikling havde fire dertilhørende undertemaer; 1) *at gøre en forskel for andre*, 2) *socialt fællesskab*, 3) *mulighed for medbestemmelse* og 4) *feedback*. Udfordringer havde tre dertilhørende undertemaer; 1) *uklarhed om det praktiske*, 2) *tidskrævende møder* og 3) *udefrakommende elementer*.

Analysen af temaerne har jeg udarbejdet ud fra en række relevante teorier herunder Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori og Helle Hedegaard Heins Arketypeteori. Teorierne belyste mulige årsager til, hvorfor medarbejderne oplevede motivation eller demotivation. Her viste det sig, at nogle medarbejdere oplevede motivation ved de samme elementer, som andre oplevede som demotiverende. Her var Arketypeteorien særlig relevant, da teorien belyser hvordan folk er forskellige, og derfor har forskellige behov for at kunne være motiveret og trives.

Motivationens mangfoldighed

Arketypeteoriens evne til at tage højde for menneskers forskelligheder gjorde den særlig relevant at benytte, når jeg skulle besvare anden del af problemformuleringen og udarbejde løsningsforslag. Ud fra analysen fandt jeg frem til at de løsningsforslag jeg skulle udarbejde, skulle løse problematikker om *1) uklar arbejdsfordeling 2) feedback og 3) konflikthåndtering*. Jeg undersøgte Selvbestemmelsesteoriens muligheder for at løse problematikkerne, men fandt ud af at dens generelle tilgang til mennesker, ikke kunne fordre en løsning til problemerne. For de første to punkter benyttede jeg da Arketypeteorien, herunder den ledelsesmæssige tilgang teorien konkretiserer. For at kunne løse problematikken med konflikter og håndteringen heraf, har jeg taget udgangspunkt i en projektorienteret tilgang, som særligt én medarbejder vil kunne drage fordel i at mestre. Derudover har jeg argumenteret for, at lederen med fordel kan sætte sig ind i en Situationel Dialektisk Ledelse tankegang. Derfor hedder mine løsningsforslag at *1) lederen skal afdække hvilke arketyper hans medarbejderstab består af, 2) lederen skal implementere relevante ledelsestiltag på baggrund af Arketypeteorien, 3) lederen skal sikre, at relevante medarbejdere er forberedt på at håndtere konflikter og 4) lederen skal træne sit mindset i Situationel Dialektisk Ledelse*. Løsningsforslagene er således en måde hvorpå lederen kan håndtere og forsøge at eliminere problematiske arbejdsforhold medarbejderne opleve. Når forstyrrelser bliver elimineret, vil medarbejderne således have mulighed for at føle større motivation.

For at kvalificere min undersøgelse diskuterede jeg styrker og svagheder ved de benyttede teorier ift. analyse og løsningsforslag. Her så jeg, at Selvbestemmelsesteorien var god til at belyse, hvorfor nogle medarbejdere tænker som de gør, men ikke kunne give konkrete løsninger, på de individuelle behov medarbejderne har. Her kunne Arketypeteorien bidrage med sit fokus på at favne medarbejderes forskellighed, hvortil den kommer med konkrete bud på, hvordan man leder de respektive Arketyper. Dog er den et refleksionsværktøj, hvor lederen selv skal vælge til og fra. Det samme gælder for Situationel Dialektisk Ledelse, som er et mindset, der af nogle anses som frustrerende, da den ikke kan fortælle om nogle løsninger er rigtige eller forkerte.

Referenceliste

Ahrengot, N., Attrup, M. L. og Olsson, J. R. (2019). *Power i projekter og portefølje*. (4.udgave). Jurist- og økonomforbundets forlag.

Attrup, M. L. og Olsson, J. R. (2008). *Power i projekter og portefølje*. (2.udgave). Jurist- og økonomforbundets forlag.

Brandi, S., Hildebrandt, S., Isaksen, V. J., Poulsen, J. og Wittrup K. (2015). *Ledelse – hele historien*. Systime.

Braun, V. og Clarke, V. (2022). *Thematic analysis. A practical guide*. SAGE Publications.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brennen, B. S. (2017). *Qualitative Research Methods for Media Studies* (2. udgave.). New York, London: Routledge.

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2015). *Interview* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. og Tangaard, L. (2020). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. og Tangaard, L. (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I Brinkmann, S. og Tangaard, L. (red), *Kvalitative metoder*. (2.udgave, s.463-480). Hans Reitzels Forlag.

Deci, E. L. og Ryan, R. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.

Deci, E. L., Ryan, R. L. og Stone, D. N. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34 (3), 75-91.

Motivationens mangfoldighed

- Guldager, J. (2015). *Videnskabsteori – en indføring for praktikere*. Akademisk Forlag.
- Halkier, B. (2008). *Fokusgrupper*. (2. udgave). København: Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J. (2020). *Organisationsteorier: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (1.udgave). Djøf forlag.
- Hein, H. H. (2019). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. (2.udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald*. Gyldendal A/S.
- Hertel-Storm, P. L., Olsen, N. V. og Staunstrup, E. (2021). *Organisation*. (7.udgave). Gads forlag.
- Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden*. (2.udgave). Samfundslitteratur.
- Howitt, D. (2016). *Qualitative research methods in psychology*. (3. udgave). Pearson.
- Jacobsen, M. H. (2013). *Socialkonstruktivisme. Medie- og kommunikationsleksikon*. Lokaliseret d. 20. april 2024 på:
<https://medieogkommunikationsleksikon.dk/socialkonstruktivisme/>
- Jessen, K. og Zoffmann, B. (2011). *Motivation og ledelse*. L&R Business.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskaberne. Bind 2: Humanistiske forskningstraditioner* (2.udgave). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Lorentzen, A. R. og Smedegaard, F. (2023a) En introduktion til situationel dialektisk ledelse. I Lidsmose, M. M. og Smedegaard, F. (red), *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse* (s.13-33). Samfundslitteratur.
- Lorentzen, A. R. og Smedegaard, F. (2023b) Hvordan kommer du i gang med at praktisere Situationel Dialektisk Ledelse? I Lidsmose, M. M. og Smedegaard, F. (red), *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse* (s.267-293). Samfundslitteratur.