

# Med de bedste intentioner

Ledelsen forståelse af ledelsesstrategi og ansattes oplevelser af den

With Best of Intentions

Management understands management strategy and employee experiences of it



60241 Bertram Christoffer Wiese Asnæs

60353 Rasmus Klarskov Gylstorff

Vejleder: Peter Mølgaard Nielsen

Anslag: 111.678

# Indholdsfortegnelse

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	5
1.1 Problemfelt.....	5
1.3. Problemformulering.....	9
1.4. Arbejdsspørgsmål .....	9
1.6.1. Fagdimensioner.....	10
1.6.2 Afgrænsning.....	10
1.7. Forforståelse.....	10
2. Metode .....	11
2.1. Videnskabsteoretiske Udgangspunkt .....	11
2.1.1. Hermeneutik.....	11
2.1.2. Filosofisk hermeneutik.....	11
2.1.3. Den hermeneutiske cirkel .....	12
2.1.4. Fordomme og horisontsammensmeltning.....	12
2.1.5. Kritik af filosofisk hermeneutik.....	13
2.1.6. Metodevalg i forhold til videnskabsteori .....	15
2.2. Projektdesign.....	15
2.3. Casestudie.....	18
2.4. Metodevalg .....	19
2.5. Kvalitativ Interview .....	19
2.5.1. Den metodologiske proces.....	20
2.5.2. Det kvalitative forskningsdesign.....	20
2.5.3. Dataindsamling .....	21

2.5.4. Analyse af interview .....	22
2.5.5. Kvalitetskrav .....	23
2.5.4. Udførelse af interview.....	24
2.6. Kvantitativ empiri .....	24
2.6.1. Spørgeskemaundersøgelse .....	25
2.6.2. Spørgeskemakonstruktion.....	25
2.6.3. Kvalitetskrav .....	26
2.7. Kritik af metodevalg .....	26
2.8. Analysestrategi.....	27
2.9. Besvarelsesstrategi.....	27
3. Teori.....	28
3.1. Karasek og Theorells Krav/kontrol-Model.....	28
3.1.1. Introduktion af forfattere.....	28
3.1.2. Krav/kontrol-Modellen .....	28
3.1.3. Udvidede Krav/kontrol model .....	29
3.1.3. Kritik.....	30
3.1.4. Brug af teorien i projektet.....	31
3.2. Herzberg - Arbejde og motivation .....	31
3.2.1. Introduktion.....	31
3.2.2. To-faktor teorien .....	31
3.2.3. Faktorerne .....	33
3.2.4. Kritik .....	36
3.2.5. Brug af teorien i projektet .....	36
3.3. Selvledelse .....	36
3.3.1. Introduktion.....	37

3.3.2 Selvledelse i Danmark .....	37
3.3.3. Kritik.....	39
3.3.4. Brug af teorien i projektet.....	39
4. Empiri .....	39
4.1. Kvalitativt data.....	40
4.2. Kvantitativt data.....	40
5. Analyse .....	41
5.1 Stress .....	41
5.2 Motivation.....	44
5.3 Ledelsesstrategien følger på medarbejderne .....	46
5.4. Selvledelse i ledelsestrategien.....	50
6. Delkonklusion.....	52
6.1. Delkonklusion et .....	52
6.2. Delkonklusion to.....	52
6.3. Delkonklusion tre.....	53
7. Konklusion.....	53
8. Perspektivering .....	55
9. Litteraturliste.....	56
9.1. Bøger.....	56
9.2 Internetkilder.....	57

# 1. Indledning

## 1.1 Problemfelt

Ordet at lede er afledt af det fællesgermanske *leitha*, som betyder at bevæge sig imod (Fogh Kirkeby, 2013: slide 4). I dette projekt skal det at 'bevæge sig imod' forstås som en leder, der skal bevæge en virksomhed bestående af mennesker imod et mål. I den proces er der tale om ledelse, som er at finde i mange situationer, i alt fra krigsførelse til religiøse sektorer. Men begrebet ledelse bliver i de fleste tilfælde anvendt i en erhvervsmæssig kontekst, hvor ledelse er en beskrivelse af de handlinger, der udøves med henblik på at påvirke en gruppe ansatte i en organisation hen mod et defineret mål. Derved kan det udledes at der indenfor ledelse er tale om en påvirkningsproces, som sker mellem en leder og de underordnede i organisationen (Ibid.). Ledelsesstilen har en stor betydning for en virksomheds mulighed for at nå de fastsatte mål, og kan derved også påvirke virksomhedens vækst, i en positiv eller negativ retning. Der har historisk været en udvikling i forståelsen af lederrollen, og den måde der er blevet udført ledelse på. Denne udvikling har haft en sammenhæng med den industrielle udvikling, og er hermed sket parallelt/successivt.

I 1940'erne var der fokus på de såkaldte 'Traits', som indebar, at det at være en god leder var en medfødt egenskab, som man ikke havde mulighed for at tillære sig. Her havde den "fødte leder" karaktertræk som refererede til højde og maskulin udstråling, derudover var det også intelligens og en sproglig formåen, samt særlige personlige karaktertræk som karisma, selvsikkerhed, udadvendthed og indlevelsessevne. Lederen kunne dermed håndtere alle former for ledelse som en medfødt egenskab. (Grage & KKK, 2016)

I slutningen af 1960'erne blev der i højere grad fokuseret på lederens adfærd, i modsætning til det tidligere syn hvor fokus var den fysiske fremtræden og intelligensniveau. Lederrollen sås ikke længere som en medfødt egenskab, men var i stedet en disciplin der kunne tillæres.

Ledelsesopgaven har også udviklet sig gennem årene. Tilbage i 1800-tallet hvor Danmark var et industrisamfund var ledelsesopgaven mest af instruerende karakter. Arbejdsopgaverne havde en

lav grad af kompleksitet, og lederens opgave var primært at kontrollere og styre medarbejdernes arbejdsgang. Der var stor adskillelse mellem arbejde og fritid. Dengang var motivationen ofte at have en indtægt, størrelsen af lønnen eller simpelthen frygten for at miste sit indtægts- og eksistensgrundlag.

Overgangen til videnssamfundet i slutningen af det 1900-tallet fik en stor indflydelse på lederens opgave. Arbejdsopgaverne blev mere komplekse og medarbejderne forventede - grundet deres høje uddannelsesniveau - at ville påtage sig mere udfordrende og spændende opgaver. Det bevirker i praksis også at arbejde og fritid ofte flyder mere sammen, end det tidligere gjorde (Hildebrandt, 2011: 27).

I nutidens ledelse skal lederen kunne inspirere og motivere de ansatte, for at de ansatte føler at de udfører et meningsfuldt arbejde, og derved opnår selvrealisering. Det giver samtidig også økonomisk mening for virksomheden, at have motiverede ansatte for at højne effektivitetsniveauet. Det er noget den amerikanske motivationscoach og markedsføringskonsulent, Simon Sinek, gør en dyd ud af at understrege for ledere. Han beskriver tre niveauer, bestående af "Why" som kernen i *The Golden Circle*, der omhandler lederens evne til at kunne inspirere de ansatte, ved at synliggøre det dybere formål med virksomhedens virker. "How" er en beskrivelse af hvordan virksomheden tænker deres formål realiseret og "What" er deres produkt/serviceydelse. På den måde inspirerer og motiverer en leder ifølge Simon Sinek de ansatte i en virksomhed til at tænke mere i formål og mindre i produkt (Start With Why, i.å.). Dette kan ses på det danske arbejdsmarked, hvor der hersker en høj grad af selvledelse ifølge en rapport fra Undervisningsministeriet der blev publiceret i 2005. Rapporten sætter Danmark næsthøjest i selvledelseskompetence sammenlignet med andre europæiske kontinenter. Rapporten peger på at det danske uddannelsessystem, samt arbejdsmarkedet - gennem tiderne - har været åbne og modtagelige for en stigende grad af selvstændighed i det daglige arbejde (Undervisningsministeriet, 2005).

Der blev i 'Ohio State studiet' sondret mellem den medarbejder- og opgaveorienterede leder. Den medarbejderorienterede leder fokuserer i høj grad på at være imødekommende og lyttende, hvor den opgaveorienterede leder mere fokuserer på at opstille præcise rammer for medarbejdernes arbejdsopgaver (Grage & KKK, 2016). Frem til 1990'erne har der i højere grad

været fokus på, at ansætte ledere med speciale i at håndtere forskellige ledelsesopgaver. Det forudsætter at den enkelte leder har kvalifikationer til at kunne identificere og analysere en given situation og med afsæt heri formår at agere hensigtsmæssigt med hensyn til sin ledelsesstil (Ibid.).

Det er vanskeligt at sige at en bestemt ledelsesform sikrer de bedste forhold for medarbejderne og for virksomheden, særligt grundet den øgede kompleksitet og de mange eksterne faktorer der gør sig gældende. Eftersom i dag er mange medarbejdere der føler sig stressede, skyldes det ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø en ubalance, eller et utilstrækkeligt arbejdsmiljø der forebygger risikoen for at føle stress. Herved er der også en løbende debat om at mange ansatte enten stopper, eller går ned med stress grundet dårlig trivsel på arbejdspladsen (Politiken, 2013).

I en undersøgelse udarbejdet af Videncenter for Arbejdsmiljø, havde 15,6% af deltagerne, blandt danske medarbejdere følt sig stresset 'hele tiden' eller 'ofte' inden for de sidste to uger af undersøgelsesperioden. Denne undersøgelse er alene baseret på den enkeltes følelse af stress og derved er der ikke nogen lægelig diagnosticering (Videncenter for Arbejdsmiljø, i.å.). Af undersøgelsen fremgår det, at der er mange faktorer der spiller ind hos den ansatte, som kan føre til stress. Samtidig konkluderer rapporten at et godt arbejdsmiljø nedsætter risikoen for stress hos medarbejderne. Videncenter for Arbejdsmiljø definerer et godt arbejdsmiljø som værende muligheden for den ansatte til at sparre med lederen, og løse arbejdsopgaven i et fællesskab.

Derudover beskrives også en balance mellem følgende forskellige faktorer (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2016).

- Arbejdspladsens krav og medarbejder-indflydelse
- Arbejdspladsens krav og de ressourcer, der er til rådighed
- Balance mellem den ydede indsats og den udløste belønning
- Belastning og mulighed for restitution

Ved en længere vedvarende oplevelse af ubalance mellem de forskellige faktorer, øges risikoen for den ansattes oplevelse af at være stresset (Ibid.).

Derudover har *Videncenter for Arbejdsmiljø* også beskrevet fire faktorer, der kan bidrage til at mindske risikoen for at opleve stress:

- **Følelsen af at have kontrol over situationen** - Ved at have overblik over arbejdsopgaven og tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, kan medarbejdere opleve følelsen af kontrol over sin egen arbejdssituation.
- **Følelsen af forudsigelighed** - Man kan ved at have forudsigelighed bedre kontrollere og tilrettelægge opgaven og derved mindske risikoen for at få stress.
- **Social opbakning fra kolleger og ledelse** - Ved at få støtte i pressende situationer, kan det reducere følelsen af stress. Støtten kan opstå ved at tale med kolleger om problemerne ved den givne opgave. Det kan også være en kollega der kommer og hjælper med den pågældende opgave, som medarbejderen har problemer med at løse.
- **Følelsen af at tingene går i den rigtige retning** - Følelsen af fremdrift i den ansattes position, kan både resultere i øget motivation og reducere risikoen for at føle sig stresset (*Videncenter for Arbejdsmiljø*, 2016).

Ifølge konsulentvirksomhed PS4, som arbejder med lederskab er det kun 30% af arbejdsstyrken i Danmark der føler at de har en dyb passion for deres arbejde (PS4, i.å.). De argumenterer for at motivationen hos de ansatte har stor påvirkning på de ansattes produktivitet, og kan øge produktiviteten med op til 127% (Ibid.).

I dette projekt tager vi udgangspunkt i et studie af en virksomhed der ønsker at optræde anonymt og som derfor blot benævnes "Virksomheden" med stort v. Virksomheden tilbyder skræddersyede løsninger til virksomheder indenfor el-teknik, automation, kabler, Telecom og kraft-teknik. Løsningerne bliver designet i tæt samarbejde med kunderne, dermed befinder virksomheden sig i den serviceorienteret branche. Virksomheden har mere end 90 års erfaring, hvor et stærkt leverandørnet samt en intern produktion, skaber grundlag for at udvikle og levere skræddersyede løsninger til kunderne.



Ifølge virksomhedens egen beskrivelse af deres ledelsestrategi er den baseret på en åbenhed og lysten til at samarbejde på tværs af fagområder. Virksomhedens fysiske kontorlandskab er åbne og rummelige med højt til loftet, forsynet med brede gange samt åbne mødelokaler. Der er placeret en del åbne møde-øer, hvor man kan mødes til spontane, hurtige koordinerings- og inspirationssamtaler. Der er tænkt meget over indretningen som er udviklet i samarbejde med professionelle indretningsarkitekter med speciale i effektive, behagelige og inspirerende arbejdsmiljøer.

Virksomheden arbejder meget i grupper, som muliggøres i de åbne områder, hvor der er plads til at arbejde sammen. Derudover giver lokalerne også mulighed for at de ansatte kan dele deres succeser, og læringsprocesser, som kan resultere i øget motivation blandt de ansatte. Det tværgående samarbejds miljø fordrer også en flad ledelsesstruktur. Denne ledelsesstruktur - mener virksomheden - er forudsætningen for at de ansatte kan arbejde på tværs af fagkompetencer og dermed arbejde frem mod den optimale løsning for kunden.

### 1.3. Problemformulering

Hvorledes har lederens forståelse for risikoen for stress og behovet for motivation hos medarbejderne, indflydelse på valg af ledelsesstrategi, og hvordan oplever de ansatte følgerne af strategien?

### 1.4. Arbejdsspørgsmål

For at hjælpe med besvarelsen af problemformuleringen, har vi valgt at arbejde gennem arbejdsspørgsmål som vi har formuleret nedenfor.

- Hvor i ledelsesstrategien ser man værn mod stress på arbejdspladsen?
- Hvordan forsøger ledelsen at motivere sine ansatte?
- Hvordan oplever de ansatte stress og motivation på arbejdspladsen?

### 1.6.1. Fagdimensioner

Dette projekts begår sig inden for den socioøkonomisk fagdimension. Dette valg kommer i kombinationen mellem sociologi og økonomi, som anses for at være bedst til besvarelse af den stillede problemformulering. Det økonomiske aspekt kommet til syne gennem de økonomiske ledelsesteorier til besvarelse af lederens forståelse af ledelsesstrategi. Hertil vil det sociologiske aspekt inddrages i forbindelse med at opnå en forståelse for hvordan socialt konstruerede fænomener som stress og motivation påvirker de ansatte.

### 1.6.2 Afgrænsning

Dette projekt har udelukkende fokus på den undersøgte case, som der arbejdes ud fra og ser derfor bort fra andre virksomheder og organisationer. Herunder er vores forståelse af stress ikke gennem en lægelig diagnosticering, men i stedet følelsen af stress. Vi har alene valgt at fokusere på ledelse i en enkelt privat virksomhed og dermed fravalgt ledelse i offentlige institutioner herunder militæret med videre. Vi har i gruppen ligeledes valgt at afgrænse os fra den internationale forståelse af begrebernes betydning, og hvordan ledelse kan påvirke organisationer. Ovenstående valg har vi truffet henset den begrænsede tidsramme, en projektgruppe på to medlemmer og disses fokus på deres respektive fagmoduler og valgfag.

## 1.7. Forforståelse

I dette afsnit vil vi redegøre for vores forforståelse af fænomenet ledelse samt stress og motivations indflydelse på. Grundet vores videnskabsteoretiske tilgang er vores formål med projektet at finde ud af om vores fordom som ligger til grundlag for problemformuleringen kan stå eller skal gå til grunde. Vi anser at lederens forståelse af fænomenerne, har en indvirkning på den førte ledelsesstil. Dertil forventes det at ledelsesstilen skaber rammerne for motiverede ansatte, samt forebyggelse af stress.

## 2. Metode

### 2.1. Videnskabsteoretiske Udgangspunkt

I dette afsnit vil der blive redegjort for projektets videnskabsteoretiske ståsted gennem en gennemgang af hermeneutikken og hvordan projektets forståelse af viden produceres.

#### 2.1.1. Hermeneutik

Hermeneutik kommer af græsk og betyder fortolkning eller fortolkningskunst. Denne tilgang har fået en større plads med tiden, som skyldes at vi forstår verdenen gennem den måde vi ser på os selv, andre og hele verdenen (Juul, 2012: 108). Derved kan man udlede at det er vores ontologi samt epistemologi der bestemmer fortolknings udfald, og derved er der ikke nogen endegyldige fortolkninger eller konklusioner. Der findes den hermeneutiske cirkel, som går ud på at al erkendelse, kommer af en interaktion mellem individets helhedsforståelse og delforståelse, af den genstand der søges fortolket (Ibid.: 111). For at kunne forstå/fortolke en tekst, skal man have en forståelse for de forskellige elementer som teksten indeholder, som derved umuliggør at kunne fortolke neutralt. Herved forekommer fortolkninger som statiske, og derved også som en modpol til positivismen (I:111).

#### 2.1.2. Filosofisk hermeneutik

Heidegger og Gadamer er de grundlæggende parter af filosofisk hermeneutik, de gør hermeneutikken til en ontologi om den menneskelige væren. Ontologi håndterer spørgsmålet om væren eller det værende, som et centralt spørgsmål i den filosofiske hermeneutik som, fokuserer på hvad det indebærer at være et menneske. Begge teoretikere understreger at den menneskelige væren er fastbundet med dens historicitet, samt dens eksistens i tidslige og rumlige sammenhæng. For dette medfører ifølge Heidegger, at forskeren hverken står udenfor eller over for den verden, han/hun ønsker at undersøge. Forskeren er selv en del af verden og derved er det umuligt at være neutral. Heidegger beskriver heraf nødvendigheden i opløsningen mellem at erkende et subjekt og det der er et objekt for erkendelsen. Dermed kan der aldrig opstå et sikkert fundament for erkendelsen, grundet alt fortolkning sker gennem fortolkeren som er udsat for

indflydelse fra sin egen historicitet, samt hans tidslige og rumlig eksistens. Gadamer viderebygger på Heideggers ontologisering af menneskets væren i hans værk *“Sandhed og metode”*. Gadamer mener ikke at mennesket er født med “et fritsvævende øje”, og er derfor altid bundet til den verden af betydninger som han ikke kan blive herre over. Gadamer retter udover sin kritik mod traditionel videnskab som positivismen og metodehermeneutikken, som antager at vejen til sand erkendelse kan findes gennem en “metodevej” (Juul, 2012: 121-122).

### 2.1.3. Den hermeneutiske cirkel

Det centrale element i hermeneutikken, under den filosofiske hermeneutik sker der en ontologisering af *“Den hermeneutiske cirkel”*. Her befinder forskeren sig inde i cirklen, hvorpå i metodehermeneutikken ser forskeren på den relation der eksisterer mellem del- og helhed i det genstandsfelt der fortolkes. Her ses i den filosofiske hermeneutik at det er relationen mellem forsker og genstandsfeltet der er i fokus. Hvad der er forklaret foroven kan også kaldes for en hermeneutisk erfaringsdannelse, for at give et mere klart billede af dette begreb kan man forestille sig den hermeneutiske cirkel som en spiral, der eksisterer en konstant udvikling, mens vi skaber nye erfaringer (Juul, 2012: 110-111). Gennem udviklingen af nye erfaringer, er der en udvikling som skaber “fremdrift”, og derved er spiralen mere passende end en cirkel til, at beskrive den hermeneutiske proces.

### 2.1.4. Fordomme og horisontsammensmeltning

Ifølge Gadamer skal en hermeneutisk forsker vedkende sig aldrig at kunne blive en neutral observatør, en forsker har så vidt som alle mennesker fordomme for fænomener og vil blive præget af dem. Begrebet “fordom” vil for de fleste mennesker fremkomme som et negativt ladet ord, men skal i forbindelse med filosofisk hermeneutik ikke anses som værende negativt. Her bliver en fordom blot set som interimistisk dom, som er faldet grundet at alle områder, inden for den givne dom ikke er blevet undersøgt endnu. Fordomme kan også forstås som forforståelser som værende essentielt for at kunne skabe en sammenhæng i det undersøgte, og derfor er vigtige elementer for at kunne skabe erkendelse af verden omkring en. Fordomme skaber hermed en *forståelseshorisont*, og denne horisont er essentielt for, hvad mennesker er i stand til at forstå og observere på et givent tidspunkt (Ibid.: 122-124).

Som nævnt foroven er fordomme essentielle for skabelse af nye erfaringer, men ikke alle fordomme er bevarelsesværdige, tværtimod. Ifølge Gadamer eksisterer der utallige fordomme som ikke bærer nogen form for merit, men blot eksisterer som et udtryk for ideologiske magtforhold og derfor fortjener de at gå til grunde. Når mennesker mødes med forskellige forståelseshorisonter, vil der i visse tilfælde ske en *horisontsammensmeltning*, som er med til at skabe en udvidelse af begge personers forståelseshorizont. Når forståelseshorisonter bliver udvidet, og fordomme udfordret, går nogle til grunde i processen, mens andre fastholdes eller tager ny form. Denne proces kan ske i forskellige interaktioner for eksempel interaktion mellem mennesker, læsning af en tekst eller mødet med nye kulturer, men er ikke en selvfølge at der skabes nye forståelser (Ibid.: 124-126).

### 2.1.5. Kritik af filosofisk hermeneutik

De forskellige udbredelser af hermeneutik både metodisk og kritisk hermeneutik vil i dette kritikafsnit blive inddraget til, at få et indblik i de kritikpunkter der eksisterer af vores videnskabsteoretiske ståsted. Indledningsvis vil den metodiske hermeneutik komme med sin kritik gennem brug af den hermeneutiske cirkel, og efterfølgende vil kritisk hermeneutik og dens opgør med den filosofiske hermeneutik komme i spil.

#### **Den metodiske hermeneutiks kritik**

Årsagen til striden mellem metodisk- og filosofisk hermeneutik, ligger på de to udbredelsers forståelse af brugen og tolkningen af den hermeneutiske cirkel, samt har de to forskellige syn på fortolkerens rolle i fortolkningsprocessen. Sideløbende begår diskussionen sig på hvorvidt forståelsen af tolkningen er ontologisk eller epistemologisk.

For den metodiske hermeneutik handler tolkningen om helhedsforståelsen. For at beskrive debatten mellem de to forgreninger, vil der benyttes en tekst til eksemplificering. Teksten repræsenterer delforståelsen, og hvorpå forfatterens intention for teksten står til grunde for helhedsforståelsen. Her skabes en psykologisk forståelse, som gennem empati giver et indblik i forfatterens kulturelle, personlige og tekstlige baggrund. Dette er den filosofiske hermeneutiks syn på cirklen, der eksisterer i relationen mellem taleren og tilhøreren, som er i fokus. I denne sammenhæng har fortolkeren ikke adgang til sand viden, men får kun en subjektiv tolkning frem.

Derved vil der aldrig opnås en fuldendt og objektiv sandhed om verden (Fuglsang & Olsen 2005: 331). I debatten mellem Emilio Betti, som repræsenterer den metodiske, og Gadamer som repræsenterer den filosofiske, argumenterer Gadamer for at fortolkningen bliver subjektivistisk og dermed fremkommer der en relativistisk erkendelse. Det resulterer i at fortolkeren bliver meningsdanner og regerer suverænt over sandheden, og dermed kan enhver fortolkning anses for at være forkastelig. Hvorimod Betti mener at det er fortolkerens intention, er at finde sandheden bag tekstens mening i sig selv. Gadamer mener i modsætning til Betti, at det forekommer umuligt for fortolkeren at finde en mening. Dette skyldes at han vil imødegå teksten med forforståelser og fordomme, hermed vil teksten altid blive læst i forventningen om at finde en sandhed og meningssammenhæng. Dette kalder Gadamer for fuldkommenhedsforegivelse (Ibid.: 332). Heri findes den store forskel mellem den metodiske og filosofiske hermeneutiks forståelse af fortolkning. Her fremgår det at den metodiske hermeneutik ses som en selvstændig metode og er dermed epistemologisk, mens den filosofiske hermeneutik ser det for at være et ontologisk princip (Ibid.: 314).

### **Den kritiske hermeneutiks kritik**

Kritikken fra den kritiske hermeneutik kommer fra Jürgen Habermas, hvis kritik bliver delt op i tre hovedpunkter.

Det første punkt omhandler dialogens betydning. Gadamer anser det sproglige, som sætter grænser for forståelsen eftersom det forhindrer fortolkeren i, at komme bagom horisontsammensmeltningen. Habermas mener at en interaktion ikke kan foregå herredømmefrit, og mener dermed at Gadamer underkender det evigt eksisterende magtforhold (Ibid.: 334).

Det andet punkt, begår sig i autoritetens og traditionens rolle. Her mener Gadamer at de to elementer er frugtbare og fører til udvikling af viden. Habermas modargumenterer for denne forståelse, og anser den for at være undertrykkende, og at det er et mål for mennesker at frigøre sig fra autoriteten og traditionen. Habermas mener at man skal se på magtinteresser og motiver, som ligger til grunde for aktørers handlinger (Ibid.).

Det tredje punkt fokuserer på Gadammers betydningen af fordomme og Habermas erkendelsesprocesser, samt muligheden for erkendelse eller forkastelse af dem. Habermas mener at fordomme kan forkastes gennem den kritiske hermeneutik, eftersom de afslører de ideologiske betingelser eller magtforholdet, der ligger til grunde for fordomme. Gennem fornuften kan mennesker frigøre sig fra dominansforhold og fordomme. Gadamer mener at det er umuligt at forkaste fordomme og forforståelser, da det er måden mennesker orientere sig i livet. Skulle det ske at man kan forkaste dem, ville dette skabe en eksistentiel krise hos mennesker fordi erkendelses- og forståelsesgrundlaget ville være borte (Ibid.: 335).

I de to ovenstående segmenter er der blevet redegjort for den metodiske og kritiske hermeneutiks kritik af den filosofiske hermeneutik. Det er vigtigt at notere sig af at diskussionen stadig foregår den dag i dag, grundet at det er hermeneutikkens fortolkende natur der ligger til grund for denne debat. Samtidigt med at samfundet er i konstant udvikling og tiderne skifter er en endelig afslutning på diskussionen umulig.

### 2.1.6. Metodevalg i forhold til videnskabsteori

I dette projekt arbejdes der ud fra Mixed Methods, hvor det kvalitative aspekt arbejder med livsverdensinterview. Dette bliver udført for at opnå indblik i interviewpersonens egen forståelse af stress og motivation, samt hvordan personen mener indflydelsen har på valget af ledelsestrategi. Ved inddragelse af det kvantitative aspekt forsøges der inddragelse af flest mulige respondenter til, at få et indblik i deres oplevelse om stress og motivation på arbejdspladsen.

Vi anser den kvalitative metode, som bedst muligt kan skabe en dybere forståelse på området.

Havde tidsrammen været længere, eller gruppens medlemmer flere, ville det have været muligt at gå kvalitativt til værks med de ansatte. Dette kunne skabe en dybere forståelse for deres livsverden, og dermed kunne deres svar i spørgeskemaet ses i lyset af dette.

## 2.2. Projektdesign

I dette afsnit vil læseren får et overblik over projektets opsætning. Designet er en metodisk opbygning, der beskrives med udgangspunkt i problemformuleringen, som er følgende:

*“Hvorledes har lederens forståelse for risikoen for stress og behovet for motivation hos medarbejderne, indflydelse på valg af ledelsesstrategi, og hvordan oplever de ansatte følgerne af strategien?”*

Projektets omdrejningspunkt omhandler Virksomhedens ledelsesstrategi og hvilke tanker der har været grunde for valget. Derudover undersøges lederens intentioner om at mindske stress, samt øge motivationen hos de ansatte. Herpå vil intentionerne sammenlignes med de reelle følger for medarbejdernes stress- og motivationsniveau. Afslutningsvis vil ledelsesteorien om selvledelse, sammenlignes med virksomhedens ledelsesstil, for at kunne udlede hvilke elementer af selvledelse som Virksomheden inddrager.

Dette føres videre til næste del, hvor der er blevet udarbejdet et skema til at skabe overblik over projektets komponenter, samt forholdet mellem dem. Kolonnerne er opdelt i kategorierne:

- Formål og konkrete spørgsmål
- Erkendelsesopgaver
- Data/Teknik.

Formål og konkrete spørgsmål inkluderer arbejdsspørgsmål og problemformulering. Erkendelsesopgaverne er de opgaver, vi erkender at skulle pålægge os selv for at kunne besvare et formål eller arbejdsspørgsmål. Data/teknik er kategorien, hvori der beskrives hvilken form for indsamlingsteknik vi bruger, samt hvilke materialer vi benytter for at kunne besvare erkendelsesopgaverne. Nedenstående skema nedenfor er inspireret af skemaet som findes i *“Problemorienteret Projektarbejde”* (Olsen, P. B., 2015: 57).

<b>Formål og konkrete spørgsmål</b>	<b>Erkendelsesopgaver</b>	<b>Data / Teknik</b>
<b>Problemformulering:</b> <i>“Hvorledes har lederens forståelse for risikoen for stress og behovet for</i>	Få et indblik i hvilket omfang stress og motivation har haft en indflydelse på Virksomhedens valg af	Ved at arbejde med Virksomheden som et casestudie. Vil vi med den indsamle empiri belyse vores



<i>motivation hos medarbejderne, indflydelse på valg af ledelsesstrategi, og hvordan oplever de ansatte følgerne af strategien?“</i>	ledelsesstrategi, og hvordan det opleves af de ansatte.	problemformulering.
<b>Arbejdsspørgsmål 1</b> Hvor i ledelsesstrategi ser man værn mod stress på arbejdspladsen?	Redegør for hvilken ledelsesstrategi virksomheden på nuværende tidspunkt fører.	Kvalitativ dataindsamling med udgangspunkt i teori.
<b>Arbejdsspørgsmål 2</b> Hvordan forsøger ledelsen at motivere sine ansatte?	Analysér hvordan virksomhedens ledelsesstrategi formår at motivere medarbejderne.	Kvalitativ dataindsamling med udgangspunkt i teori.
<b>Arbejdsspørgsmål 3</b> Hvordan oplever de ansatte stress og motivation på arbejdspladsen?	Analyse af følgerne af den førte ledelsesstrategi på de ansattes motivation og stress.	Teori sat over for kvantitativ dataindsamling.

Nedenstående uddyber projektets inddragede teorier, herunder hvordan teorien bidrager til at besvare et arbejdsspørgsmål.

Teori	Praksis
Karasek & Theorells og Den udvidede Krav/kontrol modellen	Hvilken indflydelse har ledelsesstrategien på de ansattes arbejdstrivsel?
To-faktor teorien	Hvordan oplever de ansatte Virksomhedens ledelsesstrategi, som værende motiverede?

Selvledelsesteori	Hvilke elementer af selvledelse benytter Virksomheden sig af?
-------------------	---

Det andet skema nedenfor viser, hvordan projektgruppen implementerer teorien og empirien, til at kunne besvare arbejdsspørgsmålene. Dissertationen er videre blevet anvendt til at hjælpe med at besvarelse af problemformuleringen.

Arbejdsspørgsmål	Empiri	Teori
<b>Arbejdsspørgsmål 1</b> Hvor i ledelsesstrategi ser man værn mod stress på arbejdspladsen?	Interview med lederen	Karasek & Theorells og Krav/Kontrol-modellen
<b>Arbejdsspørgsmål 2</b> Hvordan forsøger ledelsen at motivere sine ansatte?	Interviews med lederen	Herzbergs To-faktor teorien
<b>Arbejdsspørgsmål 3</b> Hvordan oplever de ansatte stress og motivation på arbejdspladsen?	Spørgeskema besvaret af ansatte	Herzbergs To-faktors teori og Karasek & Theorells Krav/Kontrol-model

Projektet er opbygget således at der gennem besvarelse af arbejdsspørgsmål vil blive formuleret delkonklusioner, til at danne den røde tråd. Delkonklusionerne bliver til sidst opsamlet og danner grundlag for konklusionen til besvarelse af problemformuleringen.

### 2.3. Casestudie

Et casestudie er en videnskabelig undersøgelse af et fænomen eller et tilfælde, hvor hensigten ikke kun er at undersøge selve fænomenet, men at sætte fænomenet i forhold til dets kontekst (Thaulagant, 2016: 317). Det er en fremgangsmåde, som går ind og undersøger fænomenet i

dybden, med al dens kompleksitet. Derved umuliggør det muligheden for at kunne udlede noget generelt, som gør det til en ideografisk teori (Ibid.: 318). Derved kan denne tilgang betegnes som nomotetisk, da det fokuserer på det enkle og unikke tilfælde (Ibid.: 318). Da vi i projektet forsøger at få en forståelse af ledelsesstrategien, og dens følger på medarbejderne, benyttes der en fortolkende tilgang. Da vi undersøger komplekse sociale fænomener er det ikke muligt, at kunne generalisere på baggrund af denne undersøgelse. Projektrapporten tager udgangspunkt i dataene indsamlet fra casen, og er således et case drevet projekt (Ibid.: 319). Herved er valget om at arbejde case relateret udmøntet sig i ønsket om at gå i dybden med indflydelses af fænomenerne ud fra casen.

## 2.4. Metodevalg

Projektet indeholder to metoder til indsamling af empiri. Der vil benyttes både kvalitative og kvantitative metoder, denne kombination kaldes for Mixed Methods. Metoden er ikke en selvstændig metode, men derimod en forskningstilgang der kendetegnes ved et alternativt forskningsdesign, der benytter sig af kvalitative og kvantitative data (Jæger, 2016: 301). Mixed Methods adskiller sig fra klassisk grundforskning, der udelukkende går efter skabelse af ny viden, Mixed Methods går ikke kun ud på at forstå, men ifølge Norman K. Denzin, handler om at finde en løsning på et samfundsmæssigt problem (Ibid.: 301).

Valget af den kvalitative metode i projektet er bestående af et interview, hvorpå den specifikke interviewmetode er livsverdensinterviews. Det kvantitative metodevalg vil dataene indsamles gennem et spørgeskema.

## 2.5. Kvalitativ Interview

Indsamling af kvalitativ empiri vil ske gennem et interview, som efterfølgende vil blive analyseret. I det følgende afsnit vil vi redegøre for metodevalget, samt hvordan analysen med udgangspunkt interviewet, efterfølgende vil blive udført. Vedlagte bilag nummer et, udgør den anvendte interviewguide som ligger til grund for interviewenes gennemførelse.

Til udarbejdelsen af kvalitativ empiri vil vi drage nytte af den norske psykolog Hanne Haavinds fremstilling af punkter for vidensdannelsesprocessen. Der er seks punkter som alle giver mulighed for at reflektere og uddybe den metodologiske proces. Dog kan man undlade at uddybe nogle af punkterne, i tilfælde af at de ikke bidrager til projektets udfoldelse. Der vil i dette projekt ses bort fra det sjette punkt, som er resultaternes modtagelse hos læseren. Dette virker irrelevant, da læseren af denne opgave kun er fagfolk.

### 2.5.1. Den metodologiske proces

I dette kapitel beskriver vi den metodologiske proces som projektgruppen har gennemgået med henblik på at indsamle empiri. Her har vi valgt at anvende den norske psykolog Hanne Haavind. Denne metodologiske proces er blevet inddraget med henblik på at udarbejdelse af kvalitativ empiri. Ved tydeliggørelse af den metodologiske proces, der løbende vil blive gennemgået for at skabe transparens i bearbejdelsen af den kvalitative empiri.

Det første trin i processen er "*Den eksisterende kundskabssituation*" som er består af problemfeltet, det er med til at danne baggrunden for vores valgte fokusområde (Haavind, 2000:30).

### 2.5.2. Det kvalitative forskningsdesign

I Haavinds andet trin i den metodologiske proces beskrives bevægelsen fra problemfelt til det empiriske felt. Forudsætningerne for at finde frem til de rigtige informanter, kræver at de har en ontologi, der er i berøring med projektets problemformulering (Haavind, 2000:32). Vores informant er i berøring med det undersøgte fænomen i forbindelse med hans stilling i Virksomheden. For at opnå en dybere indsigt i individets ontologi, bliver vi nødt til at opnå en forståelse af vedkommendes fænomenologi. Steinar Kvale og Svend Brinkmann beskriver fænomenologi som værende et begreb, hvor sociale fænomener skal forstås med udgangspunkt i informantens egne perspektiver og vedkommendes syn på verden. Det skyldes at individer opfatter verden forskelligt (Kvale & Brinkmann, 2009: 44). Denne viden omkring individets ontologi, samt fænomenologi, bliver indsamlet gennem et kvalitativt semistruktureret interview. I forbindelse med valget om at gå i dybden med Virksomheden, fordres at undersøge forskellige

sammenhænge mellem virksomhedens ledelsesstrategi. Herunder påvirkningen af dette på de ansattes arbejdsstrivsel med fokus på stress og motivation (Thualagant, 2016: 318).

I forlængende af gennemgangen af informantudvælgelse vil vi introducere vort valg af informanten:

Valget af informant falder på den administrerende direktør for Virksomheden. Eftersom han ønsker at forblive anonym, vil der fremover refereres til ham som "Direktøren" i projektrapporten. Dette valg kommer grundet at han er den øverste leder i virksomheden og dermed personen der sætter rammen for ledelsesstrategien på arbejdspladsen. Direktøren har en 40-årig karriere inden for virksomheden, hvor han startede som ingeniør. Derved har han fået skabt en forståelse for virksomhedens forskellige niveauer.

### 2.5.3. Dataindsamling

Det tredje trin i Hanne Haavinds metodologiske proces, omhandler hvordan man går fra ide til fysisk produktion i form af et kvalitativt interview (Haavind, 2000: 32). Dette interview skal gøre det muligt, at få et indblik i lederens tanker omkring elementer der har haft indflydelse på valget af ledelsesstrategi.

Den kvalitative metode er en forskningsmetode, som giver en unik og privilegeret indsigt i interviewpersoners grundlæggende opfattelse, af den levende verden som de befinder sig i (Kvale & Brinkmann, 2015: 50). Det semistrukturerede aspekt af interviewformen giver plads til, at man kan stille åbne spørgsmål, og forfølge interviewpersonens udsagn. Samtidigt giver det muligheden for interviewer, at stille opfølgende spørgsmål løbende (Poulsen, 2016: 82-83). Derudover er det semistrukturerede interview optimalt, når man søger uddybende og subjektive forståelser. Dette står i kontrast til det strukturerede interview, som søger en stor mængde ensartet data, fra mange forskellige interviewpersoner (Poulsen, 2016:76). Dette vil tilvejebringes ved, at benytte livsverdensinterviewet, da vores besvarelse af problemformulering fordrer personlige forståelse af stress og motivation. Livsverdensinterviewet er det optimale valg, med henblik på at få indsigt i informantens forståelser for bestemte fænomener i deres verdensopfattelse (Poulsen, 2016:77).

Før udførelsen af interviewets, blev der udarbejdet spørgsmål til forberedelse. Derudover var der under interviewet mulighed for at tilpasse interviewets forløb. Dette sås gennem muligheden for at stille supplerende spørgsmål, på områder hvor uddybelse var ønsket (Poulsen, 2016:82-83).

Udformningen af interviewguiden, begyndte efter udvælgelse af teorier. Dette skyldes et ønske om at besidde bedst mulig forståelse i interviewpersonens dagligdag. Dette bliver gjort med henblik på at kunne udarbejde spørgsmål der kan hjælpe til besvarelsen af vores problemformulering. Interviewguiden kan ses under bilag 1.

#### 2.5.4. Analyse af interview

Dernæst gennemgås det fjerde trin i Hanne Haavinds metodologiske proces for kvalitativ empiriindsamling. Denne omhandler processen fra optagelse til tekst, i form af transskribering.

Dette har vi i gruppen set som en mulighed for lettere, at kunne referere til interviewet i analysen sammenlignet med, at gennemgå hele lydoptagelsen for at finde et enkelt citat. I processen af transskriberingen, var vi opmærksomme på, vores rolle som fortolkere af interviewet. Dette skyldes at det er en narrativ form, som skal udarbejdes til en anden narrativ form (Kvale & Brinkmann, 2009: 200). Ved den proces, kan relevante elementer fra interviewet gå tabt, som kropssprog, ironi og talefigurer, som kan føre til misforståelser (Ibid.). Der var i udarbejdelsen af transskriberingen fokus på, at skabe en flydende tekst, hvorfor der var oversat til korrekt skriftsprog. Det betyder at der er udført tegnsætning, samt rettelser af eventuelle grammatiske fejl. (Poulsen, 2016: 88). Denne tilgang til transskribering er i gruppen foretrukket frem for en verbatim gengivelse af interviewet. Her ville der kunne opstå uafsluttede sætninger, som kan skabe forvirring hos læseren, samt gruppens medlemmer ved udarbejdelse af analysen (Ibid.). Interviews er blevet transskriberet i den relevante periode af interviewet.

Der er i det femte trin af Hanne Haavinds metodologiske proces er der fokus på fremstillinger, af resultater til en samlet præsentationsform (Haavind, 2000: 38). Dette punkt omhandler vigtigheden i forskerens fokus på tydeliggørelse af analyseresultater, ikke kun for forskeren selv, men også læseren af projektrapporten (Ibid.). Dette kan ifølge Kvale lade sig gøre gennem en transparent fremgangsmåde af analysen (Kvale, 1999: 237). Dette trin har vi imødekommet

gennem transskriberingen, som har tydeliggjort referencer til interviewet. Derved har læseren lettere ved at følge tankegangen, der ligger til grund for analysen.

Da interviewet tog udgangspunkt i ledelsesstrategien for virksomheden, med fokus på motivation og stress. Derefter påbegyndte vi farvekodning af transskriptionen. Derved blev det lettere at navigere rundt i interviewet, samt koble de to begreber om stress og motivation op mod teorien. Projektets analysekapitel tager udgangspunkt i de udvalgte citater fra det transskriberede interview, til besvarelse af projektets opstillede problemstillinger. Gennemgangen af interviewet vil blive redegjort i empiriafsnittet, mens transskriberingen finde i Bilag 4.

### 2.5.5. Kvalitetskrav

Indenfor det kvalitative interview eksistere der visse kriterier, som kan inddrages til bedømmelse af kvaliteten I dette afsnit vil de forskellige kriterier blive gennemgået, hvorpå vores refleksioner om kvaliteten af den indsamlede data. De tre områder der vil blive gennemgået i dette afsnit er; interviewpersonen, interviewerens samt resultatet af interviewet.

Det er vigtigt at interviewpersonen er samarbejdsvillig og motiveret samt velformulerende og kyndig indenfor feltet. Vores interviewperson har fra begyndelsen vist positiv interesse, engagement og samarbejdsvillighed, til at give indblik i virksomhedens ledelsesstrategi (Kvale & Brinkmann: 223-224). Den inddragede interviewperson, er direktøren for Virksomheden som har 40 års erfaring i virksomheden. Vi anser derfor vores interviewperson som højt kvalificeret til, at besvare spørgsmål og dele erfaringer omkring ledelsesstrategien.

Det næste område vi vil reflektere over er interviewerens rolle. Denne rolle dækker et vigtigt aspekt i interviewet. Derved er det vigtigt at interviewerens har klargjort sig forud for interviewet. Samtidigt skal interviewerens være struktureret, og reflekterende om sin rolle for interviewets udfald (Ibid.: 224-226). Begge deltagere af projektgruppen har arbejdet med semistruktureret interview i de forløbne semestre, og har derigennem opnået en god forståelse og erfaring med denne interviewform.

Det sidste punkt der vil blive reflekteret over rapporteringen af interviewet. Heri er det vigtigt at vores interview opfyldte følgende mål; vi fik verificeret interviewpersonens tolkninger gennem

interviewprocessen, at der bliver tolket i en vid udstrækning under interviewet og at interviewet er "selvrapporterende". Det vil sige at der ikke kræves yderligere tolkninger af interviewpersonen efter interviewets afslutning (Ibid.: 222). Med udgangspunkt i tre ovennævnte mål, mener vi har interviewet var veludført. Grundet der ikke har været behov for at tolke videre på hvad interviewpersonen har sagt efterfølgende. Eftersom alt der ønsket blev afdækket under interviewet.

#### 2.5.4. Udførelse af interview

Der vil i dette afsnit være en redegørelse af forløbet i forbindelse med interviewet af virksomhedens Direktør og Marketingchefen. Årsagen til Marketingchefens tilstedeværelse, skyldtes at direktøren ønskede en der havde mulighed for at supplere. Før interviewets begyndelse, blev interviewpersonerne introduceret til projektet, som det stod på den pågældende dato. Herefter blev de spurgt ind til ønsket om anonymitet, hvorpå de ønskede at holde virksomheden og dem selv anonyme. Interviewet blev udført med interviewguiden som grundlag, og startede en naturlig samtale omkring fænomenerne stress og motivation, samt deres indflydelse på den valgte ledelsesstil. Interviewet havde et naturligt flow, hvor interviewereren havde fokus på at holde sig inden for de relevante områder til indsamling af empiri. Foruden havde interviewereren fokus på åbne spørgsmål således at informanterne kunne svare åbent og frit (Kvale, 2007:106-108). Vi gav til sidst i interviewet, informanterne mulighed for at tilføje eventuelle relevante kommentarer, der ikke blev belyst under interviewet. Efter interviewet foresatte en afslappet samtale om ledelse generelt og andre lignende emner.

## 2.6. Kvantitativ empiri

Udover at samle empiri gennem et interview, vil der supplerende med kvantitativ dataindsamling. Derved vil medarbejderne i Virksomheden inddrages til besvarelse af et online spørgeskema for, at opnå indsigt i effekten af den anvendte ledelsesstrategi. Ved inddragelse af den kvantitative metode i et projekt med en hermeneutisk tilgang, har vi indset at denne fremgangsmåde ikke er det optimale valg. Til udarbejdelse af spørgeskemaet har vi arbejdet med spørgsmål hvor respondenter tager udgangspunkt i sin egen forståelse, herunder hvorledes de



føler sig stresset og motiveret. Grundet vi ikke har defineret de inddraget fænomener, besvarer de spørgsmålene ud fra deres egne følelse, som kan resultere i en afklaringsproblematik.

### 2.6.1. Spørgeskemaundersøgelse

Der findes to indgangsvinkler for respondenten til besvarelse af et survey. Det kan enten gøres ved at en interviewer stiller spørgsmål, alternativt kan respondenten selv læse og besvare. De oftest brugte metoder for indsamling er besøgsinterview, telefoninterview, onlinespørgeskemaer, trykte skemaer, individuelle- og gruppe spørgeskemaer (Møller, 2016.: 188-189). For at hjælpe med besvarelsen af problemstillingen for dette projekt, vil et online spørgeskema anvendes til indsamling af egen data. Brugen af online spørgeskemaer har fordele, som eksempelvis en kort indsamlingsperiode. Derudover giver de standardiserede svar muligheden for at spare tid på omkodning af data (Ibid.: 189). Før konstruktionen af vores spørgeskema har vi arbejdet med hvad der beskrives som “*Design af surveyforløbet*” fra bogen “*Metoder i samfundsvidenskaben*”. Designet består af 12 trin, der hjælper med at fremme kvaliteten af det undersøgelsesarbejde som gruppen udfører. Trinene stiller sig kritiske overfor de forskellige faser man gennemgår; før udarbejdelsen af spørgeskemaet, når spørgsmålene forfattes, samt efter analyse af den indsamlede data (Ibid.: 191-192).

### 2.6.2. Spørgeskemakonstruktion

Når et spørgeskema designes kan der opstå en række udfordringer omkring respondenternes reaktion, som kan påvirke besvarelsen. Disse problemstillinger kan eksempelvis være; den givne rækkefølge af spørgsmål, her noteres det af at besvarelser kan påvirkes af at spørgsmålene var besvaret forud for. Der findes ingen ideel løsning på dette problem, men det er vigtigt at være bevidst om når spørgeskemaet designes (Ibid.: 200). Dernæst er den kronologiske opbygning af spørgsmål og emner, samt deres opdeling vigtig, idet den skal virke logisk og naturlig for respondenterne. Forskellige individer vil have deres egen opfattelse af logisk gennemgang, men det hjælper størstedelen at opstille spørgsmålene i spørgsmålsserier (Ibid.). Med udgangspunkt i ovennævnte overvejelser har vi konstrueret et spørgeskema der omfatter 25 spørgsmål, og dækker elementer som vi ønsker at få oplyst fra Virksomhedens medarbejdere. Spørgsmålene er tematiseret, og afvikles gennem en “*tragtmetode*” - først med konkrete spørgsmål, efterfulgt af åbne spørgsmål, som stiller øgede krav til overvejelse inden besvarelse.

De stillede spørgsmål samt deres svarmuligheder kan findes under Bilag 2.

### 2.6.3. Kvalitetskrav

Før påbegyndelse af bearbejdning og analysen af den indsamlede data, er det essentielt at få afdækket om datamaterialet har en tilstrækkelig kvalitet, som gør det forsvarligt at anvende til analysen. Der eksisterer to kriterier for belysning af kvaliteten, kriterierne er reliabilitet og validitet. *Reliabilitet* omhandler i hvilken grad spørgsmålene kan bruges som måleinstrument, om de er fri for forskellige tolkningsmuligheder og tilfældige målingsfejl. *Validitet* omhandler det man ønsker at måle bliver målt (Ibid.:201-202). I dette spørgeskema håndterer vi ikke observerbare fænomener, men derimod følelser og holdninger. Måden at håndtere manglen på det observerbare er ved at konstruere indikatorer, som direkte kan iagttages og måles. Dette har vi gjort gennem at opstille flere svarmuligheder som respondenterne kan tilskrive sig. Se eksempelvis bilag 2 spørgsmål 4.

## 2.7. Kritik af metodevalg

I dette afsnit vil vi komme ind på kritikken af de metoder vi har valgt, samt deres faldgruber. Vi arbejder ud fra en tilgang til vores metode, som hedder Mixed Methods, hvorpå vi kombinerer en kvalitativ og kvantitativ metode. Det kan argumenteres at den kvantitative metode, udelukker gruppen fra, at kunne kontekstualisere medarbejdernes forståelser af de fænomener vi arbejder med projektet.

Hvis man ser på ulemper ved det kvalitative interview, kan der blandt andet nævnes tidsforbruget, der er forbundet med forberedelse, udførsel af interviewet samt transskribering. Derudover er der en fortolkningsfare forbundet med transskriberingen af det kvalitative interview. Eftersom vi kun inddrager en interviewperson fra Virksomheden under den kvalitative, er det svært hvis ikke umuligt, at kunne generalisere noget med det udgangspunkt i individets subjektive beretninger (Kvale og Brinkmann, 2009:191). Derudover skal der også tages forbehold for de informationer vedkommende har til rådighed (Ibid.).

Kritikken af den kvantitative indsamlingsmetode, kan være den risiko der er forbundet med at respondenterne ikke tager tilstrækkelig stilling til de udarbejdede spørgsmål. Derved kan der være tilfælde, hvor der bliver svaret noget andet end det vedkommende rent faktisk føler og

mener er det “rigtige”. Her er der ikke mulighed for at stille supplerende spørgsmål til vedkommende, og derved er det ikke muligt at finde de bagvedliggende motiver for vedkommendes svar. Dette bliver set i lyset af de sociale konstruktioner der er mere komplicerede end som så, og kræver mere end den kvantitative forskningsmetode kan belyse.

## 2.8. Analysestrategi

Vores valgte analysestrategi for dette projekt befinder sig i det subjektivistiske felt, hvorpå vi tager afstand fra at viden kan blive etableret objektiv. Vi forsøger at tage udgangspunkt i de berørte deltagere, som deltager i projektet, og forsøger at gendanne deres perspektiv (Olsen, 2015: 140). Eftersom vores data er indsamlet gennem erfaringer fra de interviewpersoner vi har interviewet, og respondenterne fra spørgeskemaet er subjektivisme centralt for den valgte dataindsamling (Ibid.: 141).

## 2.9. Besvarelsesstrategi

For at kunne give en besvarelse af den stillede problemformulering: *“Hvorledes har lederens forståelse for risikoen for stress og behovet for motivation hos den enkelte medarbejder indflydelse på valg af ledelsesstrategi, og hvordan oplever de ansatte følgerne af strategien?”*

er der blevet udarbejdet tre arbejdsspørgsmål. Dette hjælper til besvarelsen af problemformuleringen ved at give et indblik i det forskellige fænomener og aktører i det givne casestudie, som projektet tager udgangspunkt i. Gennem de tre stillede arbejdsspørgsmål, skabes et forsøg på at få indblik i ledelsesstrategien, samt de ansattes oplevelse af denne.

Eftersom vi arbejder med et casestudie kan vi ikke skabe en reel generalisering om ledelsesstrategi og følgerne af dette på medarbejdere på det bredere arbejdsmarked, men kun ud fra Virksomheden. Besvarelsen af arbejdsspørgsmålene, og derved problemformuleringen vil blive udført gennem den abduktive tilgang. Gary Thomas argumenterer for abduktion over for induktion i casestudie, grundet at induktion søger konklusioner baseret på generaliseringer. Hvorimod abduktion omhandler udvikling af en teoretisk eller perspektiverende ide gennem udforskning af en case (Thualagant, 2016: 327).

## 3. Teori

### 3.1. Karasek og Theorells Krav/kontrol-Model

#### 3.1.1. Introduktion af forfattere

Robert Karasek er en amerikansk Professor i arbejdsmiljø på University of Massachusetts Lowell (Boston), og tidligere professor i Psykologi på Københavns Universitet (Øresund Synergi, i.å.). Som tidligere nævnt har Robert Karasek i 1979 udarbejdet en model kaldet *Krav/kontrol*. Den først akse beskriver kravene til den ansatte (Engelsk: Demand), mens den anden akse er muligheden for kontrollere de stillede krav (Engelsk: Control). Den blev i 1990 videreudviklet i samarbejde med den svenske Psykolog, Töres Theorell, som gjorde at modellen tredimensionel, med den ekstra faktor kaldet *støtte* (engelsk Support).

#### 3.1.2. Krav/kontrol-Modellen

Krav/kontrol-modellen har til formål, at vise hvordan de ansattes stressniveau påvirkes på arbejdspladsen af den førte ledelsestrategi. Teorien blev i 1976 udarbejdet af den amerikanske arkitekt Robert Karasek i sin Ph.d. som hed Krav/kontrol (Engelsk: Demand-Control), og er beskrevet i bogen, "*Healthy work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life*".

Vi vil i projektet anvende den videreudviklede teori fra 1990, der indeholder elementet af "*støtte*" i forbindelse med stress. Da denne teori senest er blevet opdateret for næsten 30 år siden, er den af ældre dato. Trods alder er den stadigvæk yderst relevant til at lokalisere stress og bidrager dermed til besvarelse af problemformuleringen.

#### **Krav**

*Krav* er det der forventes i den ansattes jobposition. Herunder er det faktorer som eksempelvis; deadlines for projekter, kvalitetskriterier for de udførte arbejdsopgaver med videre. Derved finde frem til om der er ligevægt mellem krav og den førte kontrol af den ansatte. (Karasek & Theorell, 1990: 63).

## Kontrol

*Kontrol* defineres ud fra to begreber, som den ansatte tager i anvendelse for at imødekomme de stillede krav. Det er henholdsvis *Skill Discretion* og *Decision Authority*. *Skill Discretion* er baseret på den ansattes kompetenceniveau, som danner grundlag for de beslutninger den ansatte kan tage. Desto højere kompetenceniveau den ansatte besidder, jo bedre vil vedkommende være til at imødekomme forventningerne. For at føle sig i kontrol, mener teorien at den ansatte skal have en hvis form for handlefrihed, som kaldes *Decision Authority*. Desto højere handlefrihed den ansatte besidder til at reagere på sin ideer, jo mere kontrol vil den ansatte føle som kaldes *Decision latitude* (Karasek & Theorell, 1990: 59). Til eksemplificering af dette, er der udarbejdet en ligning nedenfor.

$$\textit{Skill Discretion} + \textit{Decision Authority} = \textit{Decision latitude}$$

Det betyder at hvis den ansatte både har tilstrækkelige kompetencer, samt magten til selv at handle på beslutningerne, opnås *Decision latitude*, som også forbindes med kontrol.

I tilfælde af at den ansatte bliver tildelt mere ansvar, kræver det et tilsvarende stigende kompetenceniveau, for at den ansatte stadigvæk skal føle sig i kontrol (Ibid.). Det betyder at for den ansatte skal føle at der er en balance mellem *Decision latitude* og de stillede krav, for at undgå stress.

### 3.1.3. Udvidede Krav/kontrol model

Den udvidede model tilføjer en ekstra dimension som hedder støtte (Engelsk: support), hvor der eksisterer to forskellige former for støtte. De to former er *social-emotional støtte* og *instrumental social støtte*, disse støtteformer kan komme fra ledere og kolleger.

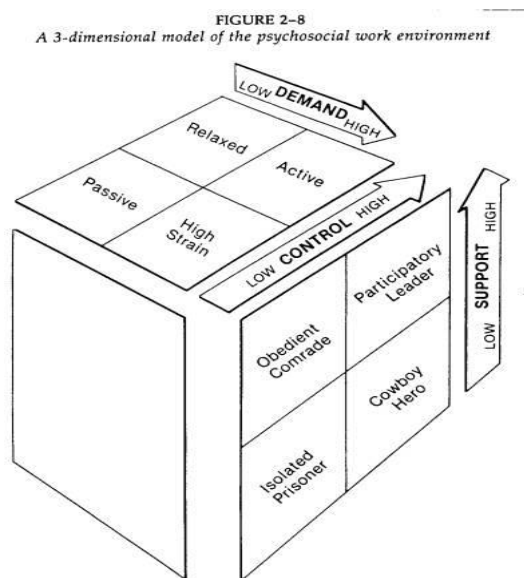
#### 3.1.3.1. Social-emotionel støtte

*Social-emotionel støtte* (Engelsk: Socioemotional), støtter psykologisk overbelastning i forbindelse med arbejdet. Faktorer der spiller ind for social-emotionel støtte, er interaktionen mellem kolleger som kan føre til tillidsbånd. Herigennem kan eventuelle problematikker italesættes, og løses (Karasek & Theorell, 1990: 70).

### 3.1.3.2. Instrumental social støtte

Den *Instrumentale social støtte* (Engelsk: instrumental social support) er når kolleger eller ledere hjælper den ansatte med de givne opgaver, vedkommende er blevet pålagt, men ikke er tilstrækkelig kompetent til at løse. I tilfælde af lav instrumental social støtte, og utilstrækkelig *skill discretion* til udførelse af arbejdsopgaven, kan den ansatte føle sig stresset (Karasek & Theorell, 1990: 71).

Forneden ses en visuel repræsentation af den udvidet Krav/kontrol-model. Her ses de forskellige tilstande en medarbejder kan befinde sig i alt efter balancen mellem krav, kontrol og støtte.



**Kilde:** (Krav/kontrol/support-model: Robert Karasek & Thöres Theorell, 1990)

### 3.1.3. Kritik

Dette er en selvkritik af Karasek og Theorells egen model. Det kan også ses som værende noget der øger teoriens validitet, da der er taget højde for hvor teorien er utilstrækkelig.

Det primære kritikpunkt af Krav/Kontrol-modellen, som forfatterne noterer sig af, eksistere i den meget oversimplificerede opstilling af komplicerede faktorer. Derved kan man ikke opnå en dybere viden i hvordan organisationen leder de ansatte, og hvordan det påvirker de ansattes trivsel (Karasek & Theorell, 1990: 56). De mener ikke at det er muligt at generalisere på noget med sådan en kompleksitet, som sociale konstruktioner (Ibid.). De påpeger også at ved at skulle

tage højde for alle de forskellige faktorer der spiller ind på en ansats stressniveau, ville det skabe en overkompliceret teori. Derved ville der ikke kunne udledes noget mere generelt for arbejdspladsen (Ibid.).

Derved kan vi udlede at det for Karasek og Theorell handler om en hårfin balance, mellem det simple og komplicerede. Denne model bidrager til, at ved at forenkle tilgangen til praksis ved hjælp af en teori, giver det mulighed for at kunne trække nogle generelle tendenser ud til brug for en analyse.

### 3.1.4. Brug af teorien i projektet

Denne teori bliver inddraget i projektet grundet dets anvendelighed til, at kunne belyse de årsager som kan skabe stressede medarbejdere. Ved at kunne konkludere på de ansattes stressniveau, kan man se om der i virksomheden er skabt en balance mellem krav og kontrol blandt medarbejderne.

## 3.2. Herzberg - Arbejde og motivation

### 3.2.1. Introduktion

Frederick Herzberg (1923-2000) var en amerikansk psykolog, og en pioner inden for jobberigelse, og anses for at være en af de originale tænkere i feltet om ledelse- og motivationsteorier. I 1959 skrev Herzberg med forskerkollegerne Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman, "The Motivation to Work" (Dansk: Arbejde og motivation). Med dette værk etablerer Herzberg sine første teorier om motivation på arbejdspladsen. (Folkmann, 2014)

### 3.2.2. To-faktor teorien

I dette projekt ligger Herzbergs bog "*The Motivation to Work*" til grundlag for dette teoriafsnittet. Her bryder Herzberg med den tidligere forestillinger om at incitamenter som; højere løn eller bedre fysiske ramme på arbejdspladsen, er det der motiverer medarbejdere (Herzberg, mfl., 2010: 7). Herzberg mener der skal være fokus på selvrealisering, hvis man ønsker at motivere medarbejdere. Denne forestilling opstod i slutningen af 1950'erne i ledelsesteorier udtænkt af forskere som Douglas McGregor og Abraham Maslow. Herzberg går

videre end de ovennævnte teoretikere ved at opstille specifikke faktorer, der er med til at have en indflydelse på en medarbejders motivation (Ibid.).

I *“The Motivation to Work”* konkluderer Herzberg at motivation samt tilfredshed på arbejdspladsen ikke skyldes de samme faktorer. De faktorer der fører til motivation er med henblik på udførelsen af arbejdet i sig selv. Hvis en eller flere af disse faktorer er fraværende, fører det ikke til utilfredshed på jobbet, men snarere en tilstand af “ikke-tilfredshed”. De faktorer der hentyder til utilfredshed på jobbet, er med henblik på de fysiske omgivelser på arbejdspladsen. Er en eller flere af disse faktorer blevet elimineret der medfører utilfredshed på arbejdspladsen, vil dette ikke resultere i øget motivation, men blot i at der ikke eksisterer den samme mængde utilfredshed. Hvorpå de faktorer der er med til at skaber motivation hos medarbejderen kaldes motivationsfaktorerne. Mens faktorer der kan medføre job tilfredshed, kaldes vedligeholdelsesfaktorerne (Engelsk: hygiene factors), eftersom de ikke motiverer individer, men forebygger at medarbejdere ikke forlader arbejdspladsen (Ibid.: 8). Motivations- og vedligeholdelsesfaktorerne kan ses fornedet i den opstillede figur, som er taget fra bogen. Denne skildring mellem motivation og tilfredshed på jobbet kalder Herzberg for To-faktor teorien (Engelsk: Two-Factor Theory). Det skal notere sig af at der findes ikke nogen form for rangering af de forskellige faktorer.

Motivationsfaktorer	Selve arbejdet
	Præstation
	Mulighed for vækst
	Ansvar
	Avancement
	Anerkendelse
Motivationsfaktorer/ Vedligeholdelsesfaktorerne	Status



Vedligeholdelsesfaktorerne	Mellemmenneskelige relationer -Overordnede -Kolleger -Underordnede
	Ledelses teknik Firmaets politik og administration
	Sikkerhed i arbejdet
	Arbejdsforhold
	Løn
	Personlige forhold

### 3.2.3. Faktorerne

I dette afsnit vil der blive redegjort kort for de forskellige faktorer. Herzberg anser for at det er vigtigt med tydelige definitioner af faktorerne, da individer har forskellige forståelser af verden omkring dem selv (Ibid.: 74). Faktorerne er nævnt i samme rækkefølge som tabellen i det forrige afsnit fremstiller dem.

#### **Selve arbejdet**

Arbejdets karakter bliver benyttet som en faktor. Det er medarbejderens opfattelse af arbejdsopgavernes karakter og omfang samt måden de skal udføres på. Det har betydning for medarbejderens opfattelse af om arbejdet er årsag til gode eller dårlige følelser. Typen af arbejdet er underordnet (Ibid.: 48). Hvad der anses for nogen for at være trivielle, og kedelige arbejdsopgaver kan af andre være udfordrende og spændende arbejdsopgaver.

#### **Præstation**

Dette kan defineres ved, at finde tilfredsstillelse i at have udført en given arbejdsopgave. Denne faktor beskriver et stykke arbejde, som er udført af medarbejderen selv. Herunder kommer der løsninger på problematikker der er opstået, samt at medarbejderen har haft handlefrihed til at løse opgaven bedst muligt. Men denne faktor kan også forstås gennem følelsen eller oplevelsen af fiasko eller mangelfuld præstation (Ibid.: 45).

#### **Mulighed for vækst**

Det at have muligheden for at udvikle sig i sit arbejde, har også en indflydelse på den enkelte medarbejders motivationsniveau. Muligheden for vækst skal ikke misforstås som muligheden for at kunne bevæge sig op eller ned i organisationens hierarki, men snarere et udtryk for muligheden for at medarbejderen kan videreudvikle sine færdigheder inden for sit givne fag eller området (Ibid.: 45).

### **Ansvar**

Det at have ansvar for et område eller en given opgave kan virke motiverende, også hvis man bare har en delopgave, som er en del af den større opgave. Her findes faktorer som autoritet og ansvar, her er der fokus på en ansat som har ansvar overfor sit eget og/eller andres arbejde. Endnu engang kan det modsat skabe utilfredshed gennem manglende ansvar (Ibid.: 47-48).

### **Avancement**

Avancement eller forfremmelse er når der sker en reel forandring i et medarbejders position i virksomheden. Det kan ske ved at opnå et højere organisatorisk niveau. I tilfælde af en omrokering til en anden afdeling, eller jobfunktion med større ansvar/arbejdsbyrde uden nogen forhøjelse af løn eller titel. Dette vil ikke nødvendigvis anses for en forfremmelse, men i stedet et øget ansvar som er beskrevet under en anden faktor (Ibid.4: 46).

### **Anerkendelse**

Denne faktor defineres som det der sker gennem anerkendelse fra en medarbejder til en anden gennem en interaktion, det kan opstå mellem alle personer på arbejdspladsen. Anerkendelse i denne sammenhæng, er det forhold at en medarbejder forholder sig til en anden medarbejders arbejdsopgaver eller præstation. Det forhold at der er sket en observation der udmunder sig i ros fra et menneske til et andet. Der findes også en "*negativ anerkendelse*", som er defineret gennem kritik eller beskyldninger (Ibid.: 44-45).

### **Status**

Denne faktor beskriver den følelse en medarbejder forbundet med det signal, jobbet, jobbeskrivelsen eller titlen sender til omverdenen eller internt i virksomheden (Ibid.: 49).

### **Mellemmenneskelige forhold**

Mennesket har erfaringsmæssigt behov for at være i interaktion med andre mennesker. Det benævnes også til tider som at medarbejderne har relationerne til hinanden. Mellemmenneskelige forhold skal i denne sammenhæng forstås når der sker en kommunikativ udveksling af informationer mellem to eller flere individer. Ellers det kan også opstå når en person kommer

med en udtalelse til en anden. Det handler om at være i dialog med sine kollegaer, og ikke føle sig isoleret. Det behøver ikke altid være en verbal dialog, men kan også være følelsen af at være sammen.

Disse forhold er opdelt i tre kategorier:

- Overordnede
- Underordnede
- Kammerater

(Ibid.: 46)

### **Ledelse teknik**

Her er der fokus på om kompetencen hos lederen er tilstrækkelig eller mangelfuld, samt den oplevede følelse af retfærdighed eller uretfærdighed behandling af lederen på arbejdspladsen. Heri er også en vurdering af leders villighed til at lære fra sig og personens personlige opførelse (Ibid.: 47).

### **Virksomhedspolitik og administration**

Denne faktor er opdelt i to aspekter. Den første aspekt vedrører der positive eller skadelige virkninger er kan opstå som følge virksomheders personalepolitik for eksempel rygepolitik. Det andet aspekt hidrører fra til- eller utilstrækkelighed organisering af virksomheden. Det kan være organisationen, ledelsen, processer og forretningsgange (Ibid.: 48).

### **Sikkerhed i arbejdet**

Denne faktor forholder sig til om jobbet er sikret i fremtiden. Dette handler således ikke om følelsen om at være sikker og tryk i jobfunktionen, men omhandler objektive tegn på om ens fortsatte ansættelse er sikker. Her kan dette igen både være tilstedeværelse eller fravær af denne sikkerhed (Ibid.: 49).

### **Arbejdsforhold**

Denne faktor dækker over de fysiske forhold på arbejdspladsen, som for eksempel; lys, ventilation, sikkerhedstøj, arbejdsstationer. I Danmark beskrives de ofte et den Arbejds miljø vurdering, hvor man gennemgår hvorledes omgivelserne støtter op om den enkelte medarbejder og den pågældendes arbejdsgang. Det kan for eksempelvis være sikring mod unødvendige løft eller tilgang til dagslys. (Ibid.: 48)

### **Løn**

Den løn man får for arbejdet er også en faktor der skal indgå - men alene som vedligeholdelsesfaktor. Dette kan indikere en direkte lønforhøjelse eller forventninger om en kan have betydning, ligesom manglende opfyldelse af en forventning om lønforhøjelse også ses som en faktor (Ibid.: 46). Herunder placerer vi også frynsegoder, da teorien ikke håndterer begrebet frynsegoder. Men vi anser den for at være en udbredt belønning på mange danske arbejdspladser.

### **Personlige forhold**

Denne faktor fokuserer på arbejdets indtrængning i privatliv sfære. Det kan være hvis en virksomhed ønsker at en medarbejder skal flytte lokalisation for at kunne fortsætte med sit arbejde. Det kan også være at arbejdstiderne indvirker på medarbejderens mulighed for at opretholde et familieliv som er normen og dermed anses som forventeligt (Ibid.: 48-49).

#### 3.2.4. Kritik

Som nævnt i Karasek og Theorell kritik afsnit<sup>1</sup> er brugen af behovsmodeller som Herzbergs *To-faktor* teori, baseret på meget få og basale faktorer til at beskrive en menneskelig adfærd og giver derfor ikke et dybere forståelse for adfærden på arbejdspladsen.

#### 3.2.5. Brug af teorien i projektet

Herzbergs To-faktor teori vil i dette projekt vil blive inddraget til udarbejdelse af et kvantitativt spørgeskema som vil blive anvendt til at få et indblik i de ansattes holdninger til de faktorer, der motiverer dem. Det giver muligheden for at skabe et indblik i hvorledes, virksomhedens ledelsesstrategi i praksis har en indvirkning på de ansatte. Foruden vil teorien blive brugt til at se hvordan ledelsen forstå motivation, og hvor ledelsen motiver medarbejderne.

### 3.3. Selvledelse

Dette afsnit har til formål at belyse teorien om selvledelse. Først vil der være en introduktion af teorien og efterfølgende vil en rapport fra Undervisningsministeriet, være med til at beskrive hvilke elementer kendetegner selvledelse.

---

<sup>1</sup> Afsnit 3.1.3 Kritik

### 3.3.1. Introduktion

Definitionen af selvledelsen kan forekomme som et diffust begreb at arbejde med, eftersom det bliver brugt i mange forskellige sammenhæng. For at definere betydningen af begrebet selvledelse, tages der udgangspunkt i Center for Ledelses definition, som er følgende: *”Individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed.”* (Andersen, 2006: 49).

Denne definition er udbredt, og står i overensstemmelse med gruppens egen forforståelse af begrebet. Definitionen står uden for et bredere samfundsmæssigt perspektiv og har fokus på det enkelte menneske (Ibid.: 49). Flemming Andersen beskrivelse af målet for individet i selvledelse er følgende: *”Selvledelse er at lede efter sig selv i den kontekst, man indgår i, i de arbejdsrelationer, man er med til at forme, og i den produktion, man er med til at udføre.”* (Andersen, 2006: 43). Begrebet er et udtryk for “autonomiens bevægelse” som har sin rod i tanken om det frie menneske i det frie samfund. Årsagen til at mange arbejdspladser adopteret selvledelse er ikke nødvendigvis grundet autonomiens bevægelses ideologi om frihed. Det er snarere behovet for, at de postmodernistiske virksomheder optimerer og maksimerer medarbejders fleksibilitet, serviceindstilling og effektivitet for, at kunne øge produktiviteten (Ibid.:44). Men friheden på arbejdspladsen kan fremkomme som en stressfaktor for nogle mennesker (Ibid.: 53). Selvledelse er derfor en kompleks tilgang, som stiller flere krav til de ansattes personlige og faglige kompetencer, herunder den enkeltes evne til at administrere deres tid og prioritere arbejdsopgaver. Dette betyder at hvis en virksomhed ønsker en succesfuld realisering af selvledelse er der store krav til, at virksomhedens ledelsesstil er velorganiseret. Derudover skal medarbejderne være tilstrækkeligt kompetente, og have et velfunderet selvværd (Ibid.: 49).

### 3.3.2 Selvledelse i Danmark

I 2005 udførte Undervisningsministeriet en rapport kaldet “Det Nationale Kompetenceregnskab”. I kapitel 10: “Selvledelseskompetence”, konkluderer rapporten at der eksisterer en høj grad af selvledelse blandt de danske lønmodtagere, i en sammenligning med andre europæiske lande (Undervisningsministeriet, 2005). Årsagerne til udbredelsen af selvledelse, skyldes ifølge rapporten at Danmark længe har haft et solidt grundlag, der fremmer kerneelementer indenfor

selvledelse. Det anvendes eksempelvis i uddannelsessystemet, hvor der lægges meget vægt på selvstændighed. Herudover har arbejdsmarkedet været udsat for gradvis stigende antal af mindre virksomheder, som har haft fokus på en mindre hierarkisk orienteret struktur, som har bidraget til effektiv adoptering af selvledelse (Ibid.).

Til at beregne danskerens selvledelseskompetence blev der målt på fire indikatorer, der belyser forskellige aspekter af Selvledelseskompetence:

- Selvledet adfærd
- Motivation for selvledelse
- Rammer for selvledelse
- Balance mellem arbejdsliv og privatliv

(Ibid.)

Den første indikator som er *selvledet adfærd* vurderes der på deltagerens; egen planlægning af deres arbejde, indflydelse på opgaven og samt hvordan man kan formå at tilpasse tidsrammen til udførelse af arbejdsopgaverne.

I undersøgelsen blev der differentieret mellem offentlige og private organisationer, derudover om hvorvidt de var indenfor service- eller fremstillingsbranchen. Både i de offentlige organisationer og fremstillingsbranchen sås det, at der var lavere grad af selvledelse sammenlignet med servicebranchen og i de private organisationer. Den største forskel af selvledet adfærd tilskrives et individs uddannelsesniveau. Der henvises til at desto højere uddannelsesniveau, desto bedre mulighed er der for at udvikle selvledelseskompetencer (Ibid.).

Den anden indikator som er *motivation for selvledelse*. Her undersøges der hvor effektive ledelsen er til, at motivere medarbejdere til at være selvledende. Resultaterne fra deres undersøgelse noterede sig af, at der eksisterer relativt høj motivation blandt den danske arbejdsstyrke til at lede sig selv i arbejdet, samt der fortsat eksisterer motivation for at udvikle selvledelseskompetence. Det skal her noteres af, at næsten en tredjedel af lønmodtagerne ikke ønsker mere selvstændighed (Ibid.).

Den tredje indikator omhandler *rammer for selvledelse*, der fokuserer på den støtte der kan opnås fra en leder. Dette element er grundlæggende for, at kunne udvikle selvledelseskompetence. Her blev der konkluderet at alle undersøgelsesgrupper anså, at de modtog tilstrækkelig støtte til at handle selvstændig, som indikerer gode ledelseskompetencer (Ibid.).

Den fjerde indikator er *balance mellem arbejdsliv og privatliv*. Her måles der på hvordan medarbejdere mener, at balancen skal være mellem arbejdsliv og privatliv. Der ses på det antal af arbejdstimer på en uge, som de mener er passende. Normen for en normal arbejdsuge i Danmark ligger på 37 timer, mens for folk som arbejder over 50 timer om ugen, var tilfredsheden meget lidt faldende. Mens tilfredsheden var først markant større ved en arbejdsuge på 20 timer eller derunder (Ibid.).

### 3.3.3. Kritik

Det er ikke sikkerhed for, at alle de virksomheder der tager udgangspunkt i ovenstående punkter opnår succes med selvledelse. En høj grad af frihed i arbejdslivet kan være eller opleves som en stress faktor. Der kan fremkomme en række udfordringer for en organisation, som benytter sig af selvledelse herunder, risiko for overanstrengelse og følelsen af overansvarlighed.

### 3.3.4. Brug af teorien i projektet

Den redegjorte ledelsesteori har et godt samspil med det valgte casestudie, grundet selvledelses udbredelse i Danmark. Det kan hjælpe med at skabe indblik i ledelsesstrategien for virksomheden. Teorien vil blive brugt i projektet til analyse, med henblik på at få indsigt i de elementer, som er brugt i opbygningen af virksomhedens ledelsesstil.

## 4. Empiri

I dette kapitel vil vi præsentere den analyseret empiri som vil blive brugt til analysen.

## 4.1. Kvalitativt data

Ved indsamling af empiri gennem det kvalitative interview med direktøren og marketingchefen, var det en proces, der ikke kun bidrog til at indsamle data til videre analyse i projektet. Det var også en oplevelse, der var med til at udvikle vores forståelse for det undersøgte genstandsfelt. Der blev under interviewet lagt mærke til, at der kun en enkelt gang blev til refereret til virksomhedens ansatte, som "ansatte". Men i stedet blev der refereret til de ansatte med fraser som "de andre" eller "dem", som værn om en flad ledelsesstruktur. Dette er også noget der ifølge deres hjemmeside er bekræftet, idet det fremhæves at der opfordres til muligheden for sparring, med kollegerne, der i samarbejde kan finde den bedste løsning til kunden. Kort inden interviewet afslutning førtes en mere afslappet samtale. Her tilføjede marketingchefen at, deres mellemledere havde været på coaching- og lederkursus. Hvorpå de havde skrevet ned, hvilke egenskaber en god leder havde, her blev de skrevet op på en planche for hver leder og hængt op i deres respektive afdelinger. Efterfølgende havde de sendt et internt spørgeskema ud til deres medarbejdere for at få inputs om de levede op til egenskaber som en god leder skulle besidde. Direktøren havde ikke set resultatet af spørgeskemaet, men ville gerne sende det til gruppen hvis det kunne opdrives.

## 4.2. Kvantitativt data

Det spørgeskema som blev udsendt til samtlige ansatte i virksomheden blev der givet en frist af to dages varighed, hvor der var mulighed for besvarelse af spørgeskemaet. Der er 24 medarbejdere der har besvaret alle spørgsmål, mens en enkelt har besvaret nogle af spørgsmålene. Besvarelserne findes under bilag 5. Der har overvejende været bred enighed i spørgsmålene. Dog er der større adspredelse på følgende spørgsmål: 11, 12, 13, 20 og 22. Hvorpå de fire første spørgsmål er meget betinget af den nærmeste ledelse, og hermed kan være begrundet respondentens afdeling. Den sidste spørgsmål som forholder sig til deres følelse af stress og kan være relateret til ovennævnte årsagerne nævnt foroven men også hvilket type job personen udfører samt deres tolerance over for stress faktorer og deres personlige forhold. Spørgsmål 1 vil blive set bort fra, da vi ikke har noget fokus på, hvor længe en medarbejder har været ansat i Virksomheden.



## 5. Analyse

I udarbejdelsesprocessen tages udgangspunkt i de opstillede arbejdsspørgsmål hvor der inddrages empiri fra interviewet, samt den indsamlede data fra spørgeskemaet. Der lægges fokus på sammenhængen mellem virksomhedens overordnede ledelsesstrategi og dennes påvirkning af stress og motivation hos de ansatte.

### 5.1 Stress

Virksomhedens ledelse er bevidst om de konsekvenser, der er forbundet med at en eller flere medarbejdere kan blive ramt af stress. For at forebygge at virksomhedens medarbejdere bliver ramt af stress, bliver de testet før ansættelsen, for at vurdere om kompetencer og egenskaber passer til de krav der stilles af virksomheden. Typen af test blev ikke defineret men blev noteret at den var grundig (bilag 4: linje 55-56). Testen udføres med henblik på at undgå at ansætte mennesker, der ikke kan klare arbejdsbyrden og de tidsfrister der arbejdes under som har højere risiko for at blive ramt af stress. I tilfælde af at en ansat får stress, har virksomheden et intensivt program for rehabilitering af den ansatte, her inkluderes blandt andet redskaber som for eksempel coaching med det formål at få den ansatte tilbage i arbejde. Det bliver påpeget af direktøren, at det ikke alene er arbejdet der kan forårsaget stress hos de pågældende, men mulige dysfunktionelle aspekter i medarbejderens privatliv (Bilag 4: linje 67-72). En del af ledelsesstrategien for at forebygge stress-problematikken bedst muligt afholdelse der årlige firmaudflugter/arrangementer. Her er samlivspartnere til de ansatte inviteret med. Formålet er at skabe en tættere relation mellem arbejdet og det private. Herunder ses hvad marketingchefen udtalte:

*“Ja, men vi skal også passe på helbredet på folk, vi ser os selv som en familie virksomhed, og derfor går vi også meget op i at det fungerer på hjemmefronten. Vi inviterer også på årlige ture, hvor de ansattes partnere er inviteret med, så de også har en forståelse for at de skal passe lidt ekstra på manden eller konen.”*

(Bilag 4: linje 78-81)

Ved at afholde sociale arrangementer som firmature for de ansatte, bliver der dannet et socialt bånd mellem de ansatte. Det at man ser sin kolleger i en anden sammenhæng, bevirker at relationerne mellem de ansatte forbedres. Den forbedrede relation som danner et tættere bånd, ligger grundlaget for en øget tillid mellem alle de deltagende medarbejdere. Denne tillid, danner ifølge *Krav/kontrol-modellen* grundlaget for at den ansatte i tilfælde af, at de føler stress har de letter mulighed for, at tale med kolleger og ledere om deres følelser og tanker. Denne mulighed bliver i teorien refereret til som værende en *social-emotionel støtte*, der kan reducere den oplevede psykologiske overbelastning i forbindelse med arbejdet. I virksomhedens indretning af kontorlandskab er det også gjort muligt, at man kan sætte sig ved høje borde og barstole der skaber uformelle mødesteder. Her er det hensigten at de ansatte har mulighed for at have en tæt og uforpligtende samtale, om hvad der foregår i det private liv med videre. Dette forhold skaber rammerne for at der kan føres dialoger om personlige forhold, som kan giver kolleger mulighed for tidligere at identificere symptomer på stress. Herved øges chancen for at forebygge stress inden det udvikler sig problematisk. I tilfælde af at to kollegaer taler sammen, og der er tegn på stress, kan kollegaen finde ud af hvad der har forårsaget denne følelse af stress. Derefter kan der handledes på to forskellige måder. I tilfælde af, at det skyldes utilstrækkelig *Skill Discretion* som det kaldes i krav/kontrol-modellen, kan kollegaen eventuelt tilbyde sparring til udførelsen af opgaverne. Ved at der er skabt rammer og italesat, at der kan søges sparring hos kolleger eller ledere, danner det grundlaget for det andet støttepunkt i Krav/kontrol, som er *instrumental social støtte*.

Virksomheden fokuserer meget på, at der skal være høj fleksibilitet for de ansatte i virksomheden. Der bliver under interviewet udtalt følgende af marketingchefen:

*“Men folk har også mange hjemmearbejdsdage, så vælger de at blive væk dagen efter fordi at der er nogle ting der skal ordnes derhjemme. I stedet for at have en hel fraværsdag, så kan man kombinere det med arbejde.”*

(Bilag 4: linje 216-218)

Da de ansatte ikke er under opsyn, når de befinder sig uden for arbejdspladsens lokaler, er de selv ansvarlige for at udføre arbejdsopgaverne. Der er stillet computere, telefoner med videre til

rådighed således, at arbejdet kan udføres uden tilstedeværelse på arbejdspladsen. Grundet der eksisterer midler, der kan gøre arbejdet udenfor arbejdspladsen muligt. Der er der er vide rammer for hvornår, og hvor arbejdet kan udføres kan lægge et vist pres på den ansatte. Der kan argumenteres for risikoen for, at den store selvbestemmelse får den ansatte til at føle sig stresset. Der er en risiko for at overgangen mellem arbejde og fritid udviskes. Derved kan det opleves som, at der skal arbejdes i alle døgnets timer. Det kan for nogen forekomme svært at vide hvornår man skal arbejde, og hvornår man skal holde fri. Det bliver nævnt i interviewet, at man fra ledelsens side muliggør, at man kan arbejde hjemmefra i tilfælde af praktiske ærinder, der kun kan ordnes i arbejdstiden. Er der derimod tale om at et barn er syg, giver Virksomheden mulighed for at barnet kan tages med og passes i deres børne rum (Bilag 4: linje 24). Denne mulighed kan gøre logistikken med alternative pasningsmuligheder meget lettere. Ledelsen ser de ansattes muligheder for fleksibel mellem arbejde og privatliv, som værende en konstruktiv løsning.

En faktor der kan påvirke de ansattes stress er chancen for at blive fyret, som den værste tænkelige situation at komme, med hensyn til arbejdet. Fyringsgrundlaget kan være forårsaget af fejl, som kan skyldes medarbejderens manglende *Skill Discretion*. Under interviewet udtaler direktøren følgende:

*“Hvis der er noget der er direkte forkert, så enten sidder man op på bordet, eller hvis det er alvorligt må man kalde ind og spørge hvad det er der er gået galt... Man må bare lave en påtale, og i worst case scenario, må man give det gule kort, og sige at det her går altså ikke længere, og så et rødt kort næste gang...”*

(bilag 5: linje 247-252)

Det kan her udledes at den ansatte har mulighed for at fejle, uden at skulle frygte afskedigelse, som kan resultere i en mindsket lyst til at arbejde selvstændigt. Det forventes at have den effekt at den ansatte ikke føler et ligeså stort pres ved at tage beslutninger på virksomhedens vegne. Dette er godt da de i virksomheden arbejder meget selvstændigt, som direktøren også nævner (bilag 4: linje 33). Det er med til at den ansatte får lyst til at anvende sin *Decision Authority*, som

i Krav/kontrol-modellen ses som værende en faktor der i samspillet med *Skill Discretion* danner *Decision Latitude*. Dette defineres som en balance til forebyggelse af stress.

## 5.2 Motivation

I dette afsnit af analysen, vil fokus være på motivation. Der vil i dette afsnit fordres at adskille vedligeholdelsesfaktorer fra motivationsfaktorer. Indledningsvist vil der blive set på aspekter i ledelsesstrategien, som ifølge Herzbergs er vedligeholdelsesfaktorer. Hvorefter vi ser på hvad Herzberg anser for at motivere de ansatte.

Der bliver i interviewet refereret til virksomheden som en helhed, for at være en familie “... vi ser os selv som en familie virksomhed...” (Bilag 4: linje 77). Der bliver under interviewet refereret til medarbejder som “de andre” eller “folk”. Dette fremkom for os som en sublim understregelse af, at der i det daglige ikke fokuseres på forskellen mellem folks stillinger. Dette understøtter postulatet om at virksomheden fører en flad ledelsestrategi som undgår fokus på den hierarkiske ordning. Derudover har virksomheden haft flere forskellige foredragsholdere ude, hvorpå den seneste har talt om humor i hverdagen. Det bliver af lederen set som værende en god ting “Der er ikke mange dage der bliver længere af at man har det sjovt, så derfor kan man ligeså godt få det bedste ud af det. Der er mange der er gode til at fortælle historier.” (Bilag 4: 103-105). De to ovennævnte eksempel er klare indikationer på den vedligeholdelsesfaktor der fokuserer på den mellemmenneskelig interaktion. Dette er noget der fra virksomhedens side faciliteres som social interaktion mellem medarbejderne. Det giver medarbejderne en fælles oplevelse som der kan refereres til i senere dialoger mellem medarbejderne. Så det sammenhold med andre sociale aktiviteter for medarbejderne, er med til at skabe nære relationer mellem de ansatte. Eftersom at alle er inviteret til at deltage i denne aktivitet kan det knytte bånd mellem alle tre kategorier der indebærer: overordnede, underordnede og kammerater.

Da vi spurgte ind til deres måde at motivere de ansatte, var der nogle forskellige initiativer de har taget i anvendelse i forsøget på at øge motivationen hos medarbejderne. Virksomheden giver de ansatte mulighed for massage gennem en tilknyttet massør, som samtidigt fungerer som en coach for medarbejderne. På denne måde får den ansatte mulighed for enten at snakke eller blive

afslappet gennem massage eller muligheden for at tale med en professionelle om eventuelle opståede problemer i arbejds- eller privatlivet (bilag 4: linje 82-84). Som nævnt i det tidligere afsnit om stress, er kontorlandskabet bestående af åbne områder mellem medarbejderne (Ibid.: linje 186-188). Dette danner rammen for hvad der noteres af Herzberg som værende arbejdsforhold.

Der er i Virksomheden fokus på arbejdets mulighed for at flyde sammen med privatlivet. Det kan ses ved muligheden for at have hjemmearbejdsdage i tilfælde af praktiske ærinder der skal ordnes (bilag 4: 216-218). Dertil er tilstedeværelsen af et børneværelse på arbejdspladsen hvor, børn der savner deres forældre, eller som er halvsyge kan tilbringe deres tid mens deres forældre arbejder (bilag 4: 124-127). Disse to ovennævnte eksemplificerer det *“Personlige forhold”* i Herzbergs teori.

Endnu en af de motiverende faktorer er Anerkendelse. Anerkendelse kan blandt andet komme til udtryk ved, at en medarbejder afslutter en salgsordre. Dette udløser at man skal ringe på en klokke, som signalerer at en ordre er blevet gennemført. Derefter kan man medtage kage, for at fejret salget. I tilfælde af at der i gennem en hel uge, hvor der ringes med klokken mindst engang om dagen, kaldes dette en *“100% uge”*.

*“Der er kage klokken 14, og hvis man har haft kage fra mandag til fredag, har man haft en 100% uge. Det kan der være, hvis man har fået en masse ordre, eller der er en der har fået nye strømpebukser. Der er en lang liste man kan trykke sig ind på”*

(Bilag 4: 105-108)

Som det ovenstående citat indikerer skaber diverse fejring af små, som store ting med kage. Det bliver hermed hyggeligere, at befinde sig på kontoret, samt det giver incitament til at arbejde hårdere og dermed motivere medarbejderne. Det skal afslutningsvist nævnes, at ugen forud for interviewet havde virksomheden haft en *“100% uge”*.

Der vil nu gennemgås en analyse af de faktorer der i virksomheden kan have bidraget til at motivere medarbejderne, hvor udgangspunktet er Herzbergs motivationsfaktorer.

Virksomheden fører ifølge Marketingchefen en strategi der betegnes som værende “frihed under ansvar” (Bilag 4: linje 30). Dette indebærer at ansvaret overdrages til den ansatte, som herefter skal agere på egen hånd, for at indfri forventningerne til den pågældende stilling. Dette refererer ifølge Herzbergs teori til faktoren om ansvar.

*“Vores mellemledere har faktisk også været på leder/coaching kursus, hvor de lærte hvad det vil sige at være en god leder...”* (Bilag 4: linje 314-315). Herved kan det udledes at der i virksomheden er meget fokus på at videreudanne de ansatte, og give dem de bedst mulige forudsætninger for at opnå succes i deres stilling. Dette kan tolkes gennem Herzbergs teori som værende en motivationsfaktor, samt en vedligeholdelsesfaktor. Den første er “mulighed for vækst”, ved at give de ansatte muligheden for at kunne udvikle deres færdigheder til at kunne påtage sig nye og udfordrende opgaver bliver de mere motiverede. Hvorpå vedligeholdelses aspektet ses ved virksomhedens villighed til at uddanne deres ledere. Dette er faktoren om “ledelses teknik”. Som det gamle ordsprog siger *“Når det regner på præsten, drypper det på degnen”*. Det viser at arbejdspladsen lægger vægt på at have kompetente leder i deres afdelinger, som vider kan føre til motiverede medarbejdere.

### 5.3 Ledelsesstrategien følger på medarbejderne

I dette afsnit af analysen, vil vi komme ind på hvordan medarbejderne i virksomheden, oplever på den valgte ledelsesstrategi. Analysen vil tage udgangspunkt i besvarelserne fra spørgeskemaet.

I vedligeholdelsesfaktorerne i *to-faktor-teorien* bliver der nævnt at de mellemmenneskelige forhold. Det kan her udledes at der er et godt sammenhold mellem de ansatte. Det kan udledes på baggrund af de 58% af responderende som føler at de har et meget godt sammenhold. derudover svarede 38% at de føler at de har et godt sammenhold (bilag 3: spørgsmål 21). Dette væner om at de i virksomheden har gode relationer til kollegaer, som ligger under vedligeholdelsesfaktorer. Dette kan skyldes de mange aktiviteter der bliver afholdt på arbejdspladsen, som giver de ansatte mulighed for at opbygge relationer i en anden kontekst end den professionelle. Det kan skyldes

det kontorlandskab der i interviewet beskrives som værende åbent, samt muligheden for at kunne sætte sig op og snakke på barstole.

Derudover bliver frynsegoder også nævnt som en vedligeholdelsesfaktor under punktet løn. Disse frynsegoder bliver i høj grad prioriteret af virksomheden. Disse frynsegoder definerer vi som værende de aktiviteter der afholdes på virksomhedens regning, som deres ture, foredrag, børne rum, massage/coach med mere. Der kan forekomme forskellige ideer om, hvad der indgår under frynsegoder, men det er ikke noget der bliver taget højde for i spørgsmålet. Denne indsats er noget medarbejdere værdsætter da 60% svarede “meget tilfreds” og 36% svarede “tilfreds” (Ibid.: spørgsmål 18). Derved anses denne måde for at skabe værdi for de ansatte, og fastholde deres lyst til at blive i virksomheden.

Da der blev spurgt ind til deres følelse af jobsikkerheden svarede 44% at de “i høj grad” anså deres jobsikkerhed og 56% så den som værende “nogenlunde” (Ibid.: spørgsmål 22). Dette værner om at virksomheden er gode til, at skabe trygge rammer for de ansatte. Der blev i interviewet også nævnt at der skulle meget til at man blev fyret, som denne svarrate også afspejler (bilag 4: linje 250-252). Dette lægger sig op af “sikkerhed i arbejdet” hvorpå det omhandler, de objektive tegn der indikerer for medarbejderne, om deres ansættelse er sikker.

Da der blev spurgt ind til om de følte at de udviklede sig professionelt svarede 64% “hyppigt”, mens at 16% svarede at de “meget tit” følte en professionel udvikling (Bilag 3: spørgsmål 13). Dette indikere at virksomheden er gode til at skabe rammerne for, at medarbejderne kan udvikle deres kompetenceniveau indenfor de givne områder de arbejder med. På den måde kan de ansatte også få mere kontrol grundet øget *Skill Discretion*. Det giver den ansatte en følelse af personlig udvikling, og derved en sejr, der gør den ansatte mere motiveret til at udføre flere opgaver.

Ifølge Herzbergs forståelse af den ovennævnte besvarelse, er følelsen af udvikling af færdigheder en motiverende faktor under “mulighed for vækst”.

Vedligeholdelsesfaktoren i To-faktors teorien berører man sig om ledelse teknik, som har fokus på lederes kompetencer. Medarbejderen ser deres leder som kompetente inden for, kommunikation mellem medarbejder og leder samt evnen til at kunne give deres ansatte følelsen, at de kan spørge dem til råds (Ibid.: spørgsmål 5, 6, 10 og 12).

Dette værner om en generelt flad ledelsesstruktur, som giver den ansatte mulighed for at have indflydelse på de forskellige processer gennem en dialog med deres leder. Dette kan være positivt, da der derved er et godt samarbejde på tværs af de forskellige stillinger.

Der er i følge Herzbergs teori et parameter der omhandler hvorvidt den ansatte føler sig udfordret i de arbejdsopgaver de bliver pålagt. Her svarede 16% at de føler at arbejdsopgaverne er “meget udfordrende”, 68% svarede “udfordrende” og 16% svarede “delvist udfordrende” (Ibid.: spørgsmål 8). Vi kan derved udlede at de fleste i virksomheden bliver udfordret. Ifølge teorien kan dette være en god ting grundet at de motiveres til at udføre den opgave, da de ikke anser opgaven som værende af let. Det at de føler sig udfordrede, kan i stedet for at være en motivationsfaktor skal ses som et faresignal, hvis det skyldes utilstrækkelighed i kompetencer til udførelse af arbejdsopgaven. Det kommer det an på den individuelle vurdering om udfordringen er for stor eller tilstrækkelig.

Da der videre blev spurgt ind til hvor ofte de føler sig motiverede i løbet af en uge var der 56% som svarede “meget ofte” og 44% der svarede “ofte” (Ibid.: spørgsmål 9). Dette værner om at virksomheden har formået at skabe en ramme, der formår at motivere de ansatte.

Der vil nu analyseres på de ansattes følelse af stress med udgangspunkt i Krav/Kontrol-modellen. Der vil indledningsvis blive analyseret på de dele af spørgeskemaet der fokuserer på kravene til de ansatte i virksomheden. Med henblik på at belyse kravene til de ansatte blev der spurgt ind til om hvorvidt de var bevidste omkring de forventninger der blev stillet til deres stilling. Her var 92% enige om, at de var bekendte med de forventninger der var stillet til deres arbejde (Ibid.: spørgsmål 2). Dette tegner et billede af at virksomheden formår at være meget tydelige i deres kommunikation, som gør det muligt for den ansatte at arbejde med de forventninger der stilles. Derved kan de konstant vurdere deres egen præstation i forhold til forventningerne.

Derudover blev der spurgt ind til hvorvidt at medarbejderne følte at der blev stillet for høje krav. Her var svarene meget spredt, og viste at 12% mente at der blev stillet alt for høje krav, 28% der føler at der stilles lidt for høje krav, 24% der mener at det er tilpas, 4% mener ikke at kravene er for høje, og 32% der overhovedet ikke mener, at der stilles for høje krav sammenlignet med



deres kompetenceniveau (Ibid.: spørgsmål 23). Med udgangspunkt i disse svar kan der udledes at der stilles for høje krav til omtrent halvdelen af de ansatte, som forventes at have behov for yderligere uddannelse, eller instrumental støtte fra kolleger eller ledere, til at lette presset. Dette kan hvis der ikke er fokus på det skabe stressede ansatte.

For at kunne forklare om der er risiko for at de ansatte har mulighed for at få følelsen af stress skal der inddrages den såkaldte kontrol til, som den ansatte tager i anvendelse for at kunne leve op til de krav der opstilles. Her vil indledningsvis inddrages spørgsmålet om de ansatte har den krævede kontrol som i teorien bliver refereret til som *decision latitude*. Da der blev spurgt ind til om den ansatte er udfordret i sin stilling, det blev tidligere refereret til dette spørgsmål som værende en motivationsfaktor, men blive i dette afsnit inddraget til at se de ansattes *skill discretion*, hvor det de 68% svarer at det er udfordrende, som kan ses som værende manglende kompetencer, som betyder at det kræver støtte fra kolleger eller ledere, som enten kan være instrumental *social- eller social emotionel støtte*. Dette kan skyldes at der ikke har været en tilstrækkelig introduktion til at den ansatte har fået redskaberne til at håndterer de givne arbejdsopgaver (Ibid.: spørgsmål 3).

Ved at der i spørgsmål 6 vises grundlag for at de føler at de kan søge hos hjælp hos en leder, viser det at der er mulighed for at søge *social instrumental støtte*, som kan modvirke følelsen af stress hos de ansatte. Den *social-emotionelle støtte* kommer her til udtryk i spørgsmål 21, hvor langt størstedelen af respondenterne føler at sammenholdet er enten “meget godt” eller “godt” (Ibid.: spørgsmål 21). Dette underbygger også at de ansatte har mulighed for at søge hjælp ved at snakke med kolleger, og derved forebygge stress.

Det kan med udgangspunkt i spørgsmål 8, som belyser hvorledes de ansatte anser deres arbejdsopgaver som værende udfordrende. Dertil giver spørgsmål 23 et indblik i hvorvidt der stilles for høje krav af lederen. Spørgsmål 25 afspejles i de to forannævnte spørgsmål, der tager stilling til hvor tit de ansatte føler sig stresset gennem en arbejdsdag.

## 5.4. Selvledelse i ledelsestrategien

I dette afsnit vil der blive redegjort for hvilke aspekter af selvledelse der er at finde i virksomhedens ledelsestrategi. Der vil her blive taget udgangspunkt i den indsamlede data gennem det udførte livsverdens- interview med Direktøren og Marketingchefen. Hertil vil det sættes i forhold til selvledelsesteorien.

Som der noteres i teori afsnittet om selvledelse, er der en række elementer der skal være tilstedeværende for at der kan opnås succesfuld selvledelse hos medarbejderne. De følgende elementer er: kompetente ledere, der kan motivere de ansatte til at arbejde selvstændigt, lederen der opstiller rammer for forventninger og mål,

Derved kan det siges at det i høj grad er lederen, der sætter grænserne for hvor meget en medarbejder kan have succes under selvledelse. Hertil skal det også nævnes at den inddrage virksomhed i projektet er en privat aktør i servicebranchen. De private aktører er ifølge rapporten det område der har flest lønmodtager, der udøver selvledelse på det danske arbejdsmarked. I denne branche lægges der stor vægt på innovation og dynamik for, at opnå konkurrencedygtighed. Det bliver noteret af direktøren at han ikke ved udvælgelse af ledelsesstil har taget udgangspunkt i specifikke ledelsesteorier, men i stedet har valgt at lede på følgende måde: *“... jeg har egentlig bare gjort det man synes var rigtigt at gøre for at få virksomheden til at fungere...”* (bilag 4: linje 4-5). Selvom selvledelse ikke har været et aktivt tilvalg som koncept, kan det ses flere steder i interviewet hvor begge udtrykker tanker der læner sig op ad koncepter som der arbejdes med indenfor selvledelse. Det ses i deres ønske om at have medarbejdere der kan arbejde selvstændigt, og derved bidrager til indfrielse af virksomhedens opstillede mål. Herved forsøger de, at motivere medarbejderne bedst muligt (Ibid.: linje 22-27). Hertil tilføjer marketingchefen at deres forståelse af ledelsesstilen er “frihed under ansvar”. Dertil tilføjes det at der fra virksomhedens side forventes, at den ansatte kan arbejde selvstændigt. Det skyldes at den ansatte ellers ikke ville kunne fungere i virksomhedens førte ledelsesstil, som ville skabe mange problemer (Ibid.: linje 30-31). Dette stemmer overens med ideen bag selvledelse, der handler om at den enkelte ansatte skal have meget frihed og derfor administrere sin egen tid. Samt kan der med udgangspunkt i spørgeskemaets ses at de ansatte

oplever sig selv som værende meget motiveret i deres arbejde (bilag 3: spørgsmål 9). Derudover er der både er meget høj tilfredshed i dialogen mellem medarbejder og leder. Dertil kan der søges hjælp hos den nærmeste leder (Ibid.: spørgsmål 5 og 6).

Feedbacken er essentiel for at holde motivationen oppe hos den selvledte medarbejder. Der bliver spurgt om deres nærmeste leders lydhørhed over for en deres betragtninger angående arbejdet. Her er tilfredsheden stadig høj, men flere mener at lederen kun er delvis lydhør. Dette kan skyldes en afdelingsleder, som er mindre modtagelig over for de ansattes betragtninger (Ibid.: 10).

Her ses det at størstedelen modtager nogenlunde til høj grad af tilstrækkelig feedback. Dog er der et større antal der besvarede at de anser feedbacken som værende "hverken eller" til "sjældent" tilstrækkelig. Mangel på feedback kan fremkomme som en hæmsko for selvledelse, da de har et behov for at vide om opgaven er veludført eller hvad kan forbedres, som kan gøre opgaven veludført. I tilfælde at manglende feedback efterlades den ansatte i et limbo og ødelægger deres professionelle udvikling, som også kan ødelægge motivationen for den ansatte ved at opleve tilbagegang (Ibid.: spørgsmål 16).

## 6. Delkonklusion

Som nævnt i besvarelsestrategien vil delkonklusionerne være opsamlende elementer som i samspillet med hinanden vil danne grundlag for konklusionen. Hvert afsnit vil starte med spørgsmålet og derefter vores delkonklusion af spørgsmålet.

### 6.1. Delkonklusion et

I det første arbejdsspørgsmål undersøges der: *Hvor i ledelsesstrategi ser man værn mod stress på arbejdspladsen?* Det blev gennem analysen fundet tre aspekter som understreger virksomhedens værn mod stress på arbejdspladsen. Dette ses gennem ansættelsesforholdene, forebyggelse af stress samt rehabiliteringsprocessen. Før en eventuel fastansættelse bliver mulige kandidater til stillingen udsat for en test, for at give at give lederen et indblik i hvorvidt, de kan klare det pres der kan forekomme på arbejdspladsen. Typen der kan klare presset er at foretrække for denne virksomhed, for at undgå stressede medarbejdere. Men da risikoen for at få stress stadigvæk er en mulighed tilbyder virksomheden stresspræventive aktiviteter for at imødekomme denne problematik. Dette kan ses gennem tilbuddet om en gratis massør og coach der er tilknyttet Virksomheden, som giver de ansatte et fysisk, men også mentalt frirum. Gennem muligheden for en coach, imødekommes den sociale interaktion, som støttefaktor i Krav/kontrol, der er med til at kunne forebygge stress. I tilfælde at en medarbejder på trods for præventive tilbud bliver sygemeldt grundet stress, har virksomheden et program for rehabilitering af vedkommende, som også inkludere en coach. Med henblik på udtalelsen fra Marketingchefen som har noteret sig af hendes ti år i virksomheden er sygemelding grundet stress kun sket to gange, hvilket kan skyldes virksomhedens tilbud. Som nævnt af direktøren er det ikke udelukkende er arbejde der forårsager stress, faktorer fra privatlivet kan også have en indflydelse på en persons følelse af stress.

### 6.2. Delkonklusion to

*Hvordan forsøger ledelsen at motivere sine ansatte?*

Med udgangspunkt i analysen kan det konkluderes at der i virksomhedens ledelsesstrategi ikke differentieres mellem vedligeholdelses- og motivationsfaktorer, som det gøres i Herzbergs To-

*faktor-teori*. Her anses begge faktorer som værende motiverende. På trods af dette ses der gennem analysen at virksomheden er kompetente indenfor både vedligeholdelses- og motivationsfaktorerne.

### 6.3. Delkonklusion tre

*Hvordan oplever de ansatte stress og motivation på arbejdspladsen?*

I det udsendte spørgeskema ser vi at de ansatte er spredte med henblik på deres følelse af stress. Årsagen til dette skyldes relationen mellem krav og kontrol, som er i ubalance. Nogle fandt kravene for høje, mens andre så sine kompetencer som værende utilstrækkelige. Denne ubalance i krav og kontrollen, kan forekomme grundet midlertidigt pres på de ansatte, der skal indhente en deadline. Denne stress kan i følge *Krav/kontrol-modellen* reduceres gennem at de ansatte søger støtte. Støtten kan forekomme ved *social instrumentale støtte*, hvor de ansatte føler at der er mulighed for at søge hjælp hos kolleger eller ledere. Derudover danner det gode sammenhold blandt de ansatte grundlag for at kunne søge *social emotionel støtte*. Herved har de ansatte gennem interaktion med kolleger eller ledere, mulighed for at få en forløsning på eventuelle problemer, som er af professionel, eller ar personlig karakter. Motivationen hos de ansatte var høj. Årsagen til dette kan være mange forskellige faktorer, som de ansatte opfatter som motiverende, som eksempelvis muligheden for professionel udvikling, anerkendelse og andre faktorer. I vores analyseafsnit af virksomhedens motivationsfaktorer og afsnittet om selvledelse, noterer vi os af forskellige motiverende faktorer som virksomheden benytter i deres ledelsesstil, som det er noteret i delkonklusion to. Vi kan udlede at ledelsen mål for at motivere medarbejderne bærer frugt gennem den høje følelse af motivation gennem en arbejdsuge.

## 7. Konklusion

Projektet har til formål at besvare følgende: *“Hvorledes har lederens forståelse for risikoen for stress og behovet for motivation hos medarbejderne indflydelse på valg af ledelsesstrategi, og hvordan oplever de ansatte følgerne af strategien?”*

I vores analyse af virksomheden, kan det udledes at den førte ledelsestrategi som er udvalgt af direktøren på arbejdspladsen, har taget forbehold for risikoen for stress og behovet for motivation med i overvejelserne, og haft succes med dette. I stressaspektet er der taget forbehold for tre forskellige instanser af det. Det første aspekt er at den potentielle ansatte testes for at sikre sig at de håndterer presset der kan forekomme ved at arbejde i virksomheden. Derved kan de fleste i virksomheden undgå stress. Det næste aspekt ses der på den præventive håndtering af stress gennem massøren og coachen som er tilknyttet, men også i det sociale sammenhold mellem de ansatte. Det sidste aspekt omhandler hvordan virksomheden håndterer en ansat som går ned med stress. Her indsættes der støtte og opbakning fra virksomheden for at få medarbejderen rehabiliteret. De ansatte der føler sig stressede, formodes at være forårsaget grundet utilstrækkelige kompetencer, til de arbejdsopgaver de bliver pålagt. Det kan også skyldes private komplikationer, der skaber en følelse af stress. Dette har skabt en følelse af stress, hvor at nogen af de ansatte afhjælper følelsen af stress ved at snakke om det med kolleger, eller søger sparring til at løse de pågældende arbejdsopgaver.

De førte motivations aktiviteter viser, at have været en stor del af de tanker der har dannet grundlag for ledelsestrategien. De anser vedligeholdelsesfaktorer som værende motivationsfaktorer, som eksempelvis de fysiske rammer, løn, frynsegoder, sociale relationer. Dette bliver ifølge Herzbergs teori kun anset for, at være faktorer der fastholder de ansatte på arbejdspladsen, frem for decideret at motivere. Her i mod bliver faktorer, som de professionelle udviklingsmuligheder som de ansatte gennemgår, anerkendelse gennem kager og den "100% uge", hvor der er blevet fejret med kage alle fem hverdage, samt den handlefrihed de fleste ansatte har. Dette danner grundlag for at virksomheden formår at gøre det godt både med henblik på at forebygge stress samtidig med at de er gode til at motivere de ansatte. Dette danner også grundlag for at virksomheden kan føre en ledelsestil der minder tilnærmelsesvis selvledelse. Dette kræver at virksomheden har højt motiverede ansatte og de ansatte får opgaver, som i de fleste tilfælde er indenfor de ansattes kompetenceniveau samt deres nærmeste leder er også meget kompetente.

## 8. Perspektivering

I dette afsnit vil vi gennemgå de afgrænsninger som projektet har grundet de tilvalg gruppen har lavet, samt hvordan man kan undersøge videre med denne rapport som grundlag.

Eftersom vi arbejder med subjektivismen i analysestrategien, kan det argumenteres for at valget af kvantitativ empiri ikke giver samme mulighed for, at skabe forståelse for respondentens livsverdener. Denne problematik var noget vi i gruppen var indforstået med, men som tidligere nævnt i projektet grundet gruppens størrelse er en hæmsko for en større kvalitativ dataindsamling gennem interviews. Dette skyldes den yderligere mængde arbejdstimer der er forbundet med udførelsen af interviews, samt transskribering og kodning af et enkelt interview. Vi havde sat os ud til at starte med at ville udføre livsverdensinterview på tre medarbejdere i virksomheden, for at skabe det bedste indblik i den enkelte ansatte oplevelse af ledelsestrategien.

Gruppen har fundet dette undersøgelsesområde yderst interessant og har talt om mange måder hvordan dette projekt kan benyttes, som springbræt til videre forskning inden for ledelsesstrategier. Som nævnt i præsentationen af den kvalitative empiri, fremkom det at virksomhedens mellemledere havde været på kursus i ledelse samt konflikthåndtering. Dette resulterede i plancher hvorpå det blev forklaret, hvilke kvaliteter en god leder besidder. Herefter havde de sendt et spørgeskema ud til deres medarbejdere og forhører sig om de levede op til deres selv stillede krav. Hvor det kunne være interessant er at finde en virksomhed.

## 9. Litteraturliste

Litteraturliste er opstillet i alfabetisk rækkefølge og opdelt mellem bøger og internetkilder

### 9.1. Bøger

- Andersen, Flemming (2006): *“Selvledelse – Selvet på arbejde”*. 1. udgave, Psykologisk Forlag A/S
- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2005): *“Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne”*. 2. udgave. 5. oplag. Roskilde Universitetsforlag
- Haavind, H. (2000): “På jakt efter kjønne betydninger” i: Haavind, Hanne (red.) *Kjøn og fortolkende metode. Metodiske muligheter i kvalitativ forskning*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Hildebrandt, Steen (2011): *“Ledelse ifølge Hildebrandt - Det handler om menneskelige relationer”*, Libris, 1. Udgave
- Herzberg F, Mausner, B og Snyderman, B.B. (2010): *Motivation to Work*, 12. udgave Transaction Publisher, New Brunswick, New Jersey 1993.
- Juul, Søren (2012) Kapitel 4 *“Hermeneutik”* redigeret Juul, Søren og Pedersen, Kirsten Bransholm. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*. 1. udgave Hans Reizels Forlag
- Jæger, Birgit (2016) Kapitel 19 *“Mixed Methods”*. red. Catharina J. Kristensen & M. Azhar Hussain. *“Metoder i Samfundsvidenskaberne”* 1. udgave, Samfundslitteratur
- Karasek R, Theorell T. (1990) *“Healthy work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life”*. New York: Basic Books Inc.
- Kvale, S & Brinkmann (2015). *“Interview - Introduktion til et håndværk”*, 3. Udgave, Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. (2007) *“Doing Interviews”* London, Sage Publications



- Møller, J.K. (2016) Kapitel 12 "*Spørgeskemaet som metode til indsamling af egne data*" red. Catharina J. Kristensen & M. Azhar Hussain. "*Metoder i Samfundsvidenskaberne*" 1. udgave, Samfundslitteratur
- Olsen, Poul Bitsch (2015). Kapitel 3 "*Projektdesign i problemorienteret projektarbejde*" red. Poul B. Olsen & Kaare Pedersen "*Problemorienteret projektarbejde*". 4 udgave Samfundslitteratur
- Olsen, Poul Bitsch (2015) Kapitel 7: "*Analysestrategi*" red. Poul B. Olsen & Kaare Pedersen. "*Problemorienteret projektarbejde*". 4 udgave, Samfundslitteratur
- Poulsen, B. (2016): kapitel 5: "Semistrukturerede interviews" i Juul Kristensen, C. & Hussain, M. A: "*Metoder i samfundsvidenskaberne*". Samfundslitteratur, København
- Randrup, Ann & Grandjean, Frans (2006): "*Værdi Kommunikation – ledelse af værdiprocesser i praksis*" 1. udgave, Børsens forlag.
- Thualagant, Nicole (2016) Kapitel 20 "*Kontekstualiserede casestudie*" red. Kristensen, Catharina J. & Hussain, M. Azharm "*Metoder i Samfundsvidenskaberne*". 1. udgave, Samfundslitteratur

## 9.2 Internetkilder

- Arbejdsmiljøviden I (i.å): "Viden om stress"  
<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Stress/Viden-om-stress>  
(Tilgået: 5/12-2017)
- Videncenter for Arbejdsmiljø II (i.å): "Hvordan opstår stress?"  
<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Stress/Viden-om-stress/Hvordan-opstaar-stress>  
(Tilgået: 6/12-2017)

- Videncenter for Arbejds miljø III (i.å): *"Trivsel er et fælles ansvar"*  
<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljø/Trivsel/Viden-om-trivsel/Trivsel-er-et-faelles-ansvar>  
(Tilgået: 6/12-17)
- Videncenter for Arbejds miljø III (i.å): *"Fire stærke mod stress"*  
<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljø/Stress/Hvad-kan-i-gore/Fire-staerke-mod-stress>  
(Tilgået: 6/12-17)
- Fogh Kirkeby, Ole (2013): *"Det ægte lederskab"*, Kommunernes Landsforening  
[http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id\\_63618/cf\\_202/Ole\\_Fogh\\_Kirkeby\\_-\\_Om\\_at\\_udvikle\\_dit\\_personlige\\_le.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_63618/cf_202/Ole_Fogh_Kirkeby_-_Om_at_udvikle_dit_personlige_le.PDF)  
(Tilgået: 13/11- 2017)
- Folkmann, Bo (2014) *"Herzberg motivationsfaktorer"*. Net2change, 15. april 2014  
<https://net2change.dk/frederick-herzberg-motivationsfaktorer/#.WhQCy0pKtPY>  
(Tilgået: 21/11-2017)
- Kjær, Jakob Sorgenfri (2013) *"Dårlige chefer får medarbejdere til at sygemelde sig"*  
Politikken, 29. JUL. 2013  
<http://politiken.dk/indland/art5479445/Daerlige-chefer-faar-medarbejdere-til-at-sygemelde-sig>  
(Tilgået: 23/9-2017)
- Theorell, Töres (2013): "Job Demand/Control/Strain", Link Springer  
[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9\\_902](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1005-9_902)  
(Tilgået: 4/10-2017)
- PS4 (i.å.): *"Det Motiverende Arbejds miljø - Vil I gerne have øget jeres produktivitet med op til 127 procent?"*, PS4  
<http://www.ps4.dk/virksomhedsforlob/det-motiverende-arbejds miljø/>  
(Tilgået: 23/11- 2017)

- Samfundsfag og metode, (2017): “ 2. *Samfundsfaglig metode - et overblik*”, Google  
<https://sites.google.com/site/samfundsfagogmetode/2-samfundsfaglig-metode---kort-fortalt>  
(Tilgået: 23/11-2017)
- Simon Sinek, (i.å): - “Start with Why - Simon Sinek”, Start with Why”  
<https://startwithwhy.com/simon-sinek/>  
(Tilgået: 23/11-2017)
- Torben W. Grage, Kurt Klaudi Klausen (2016): “*Ledelse*”. Den Store Danske, Red. Gyldendals Redaktion.  
<http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=115427>  
(Tilgået: 3/10-2017)
- Undervisningsministeriet (2005): Kapitel 10: “*Selvledelseskompetence*”. Det Nationale Kompetenceregnskab Hovedrapport, Undervisningsministeriet.  
<http://static.uvm.dk/Publikationer/2005/NKRrapport/kap10.html>  
(Tilgået: 10/12-2017)
- Øresund synergy (i.å): “*Robert Karasek*”, Oresund Synergy.  
<http://www.oresundsynergy.com/robert-karasek/>  
(Tilgået: 5/10-2017)