

Offentlig ledelse og motivation: En undersøgelse af spændet mellem leder og medarbejder



Skrevet af

Martine Sakstrup Glavind (63467) - Ivan Foberg (63201) - Paw Gressbakken (63299)

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
1 Problemfelt	3
1.1 Problemformulering	4
1.2 Arbejdsspørgsmål	4
2 Teori	5
2.1 Motivation	5
2.1.2 Public Service Motivation	6
2.2 Styring	7
2.2.1 Principal-agent-teori	7
2.2.1.1 Kritik af principal-agent-teorien	9
2.2.2 Transformations- og transaktionsledelse	10
2.2.2.1 Transformationsledelse	10
2.2.2.2 Transaktionsledelse	11
2.2.2.3 Kritik af transformations- og transaktionsledelse	12
3 Metode	13
3.1 Litteratursøgning	13
3.2 Semistruktureret interview	14
3.2.1 Interviewguide	15
3.2.2 Interviewundersøgelsens syv faser:	16
3.3 Survey	17
3.4 Caseudvælgelse	18
3.4.1 Casestudiet	18
3.4.2 Kritik af casestudiet og valg af case	19
3.5 Mulighederne for at vurdere output og ydeevne	20
3.6 Metodiske overvejelser	21
4 Analyse	23
4.1 Analysestrategi	23
4.2 Analysedesign	23
4.3 Lederstil ved afdelingsleder på Kastanie- og Anemonegangen - Peder Lykke Centret	25
4.3.1 Muligheden for transaktionsledelse	25
4.3.2 Valget af transformationsledelse	28
4.3.3 Delkonklusion	34
4.4 Motivationen blandt de ansatte	35
4.4.1 Muligheder for at måle motivation	36

Martine Sakstrup Glavind (63467)

Antal anslag:119.768

Ivan Foberg (63201)

Dato: 17. december 2019

Paw Gressbakken (63299)

4.4.2 Resultater af survey	38
4.4.3 Public Service Motivation på Kastanie- og Anemonegangen	42
4.4.4 Indre og ydre motivationsfaktorer	44
4.4.5 Delkonklusion	49
5 Konklusion	50
6 Diskuterende perspektivering	51
6.1 Et før og efter billede af et lederskift	51
6.2 Ovenfrakommende regler og rammer påvirker motivationen og dermed Performance	53
7 Litteraturliste	55
Bilag	57

1 Problemfelt

Hvis man søger på offentlig ledelse på Google, dukker der et utal af muligheder op. Der bliver tilbudt diverse kurser inden for offentlig ledelse, der bliver udstedt anbefalinger til offentlig ledelse og regeringen nedsatte sågar en Ledelseskommision i 2018 som et af sporene i Sammenhængsreformen (Ledelseskommisionen u.å.). Offentlig ledelse har mange aspekter, hvilket også afspejles i teorien herom. Hvilken ledelsesstil, der skal og kan anvendes, afhænger dog af, hvilke medarbejdere man har med at gøre; herunder hvad medarbejderne motiveres af. I denne sammenhæng har studier vist, at der findes en positiv sammenhæng mellem *Public Service Motivation* (PSM) og *performance* (Brewer 2008; Petrovsky & Ritz 2010). Ved flere af disse studier ser vi eksempler på eksperimenter, hvor man har forsøgt at gøre op med sammenhængen mellem PSM og performance. Her har man undersøgt, om der er sammenhæng mellem PSM og performance, når man sammenligner den offentlige og private sektor. En af disse undersøgelser har opstillet et eksperiment, hvor en gruppe universitetsstuderende blev delt op i to grupper. Her fik den ene gruppe at vide, at de skulle arbejde med et offentligt finansieret forskningsprojekt, hvorimod den anden gruppe fik at vide, at deres forskningsprojekt var privat finansieret. I dette eksperiment blev de to forskellige sektorer anskuet i et PSM-perspektiv. Dette eksperiment resulterede i, at gruppen med den offentlige orientering var hurtigere villige til at påbegynde arbejdet, end dem med den private orientering. Eksperimentet fandt dog sted i kunstigt opstillede rammer, hvorfor man kan tvivle på resultaternes validitet (Andersen & Pedersen 2014: 58). En anden undersøgelse gjorde op med dette og tog udgangspunkt i en gruppe sygeplejersker fra den offentlige sektor, hvor der blev foretaget to interventioner. Den første gruppe blev konfronteret med en mand, der nød godt af sygeplejerskernes arbejde. Her var formålet at synliggøre vigtigheden af deres arbejde. Den anden intervention havde fokus på, at sygeplejerskerne skulle forstå vigtigheden ved deres arbejde ved at overbevise sig selv og sine kollegaer om dette. Her sammenlignede man den målte PSM målt med performance i form af blandt andet frivillighed til at arbejde ulønnet med nødhjælp, antallet af pakker de pakkede i forhold til tid, og lign. Dette studie konkluderede, at interventionen havde en positiv effekt på performance, og dermed også at der findes en positiv effekt mellem PSM og performance i forhold til de offentligt ansatte sygeplejersker (Bøgh Andersen 2014: 59).

Ovenstående studier gav os inspirationen til vores egen undersøgelse. Idet der findes en positiv sammenhæng mellem PSM og motivation fandt vi motivation i den offentlige sektor særligt

interessant. Hvad der kan påvirke denne motivation og performance var især i fokus hos os. Vi fandt spændet mellem typen af motivation hos medarbejderen og ledelsesstil hos lederen interessant, og valgte derfor at undersøge en offentlig afdeling nærmere; nemlig plejehjemmet Peder Lykke Centret. Her har vi haft mulighed for både at undersøge lederens ledelsesstil, men også mulighed for at måle typen af motivation blandt medarbejderne og deres niveau af opgaveløsning. Vores undren bunder dermed i, hvordan man som leder vurderer hvilken lederstil, der er bedst egnet til at motivere ens medarbejdere, og dermed have en positiv effekt på deres performance. Den offentlige leder er nødt til at tilpasse sig de pågældende rammer, der er nedsat fra oven, men derudover har lederen et vist ledelsesrum, som denne kan agere ud fra. Spørgsmålet er derfor, hvordan lederen forsøger at lede mhp. at øge præstation og motivation blandt medarbejderne. Der vil altid være en ramme for lederne, som bestemmer hvilke ressourcer de kan anvende, i hvilken grad de kan anvendes og hvilke målsætninger der skal opfyldes. Det er op til den pågældende leder at udarbejde en handleplan og tiltag for, hvordan disse målsætninger skal opfyldes; herunder hvordan lederen samtidig kan sikre et vist effektivitetsniveau ved anvendelse af rammesatte ressourcer. Samtidig med ovenstående er det centrale i dette projekt, at disse tiltag har en effekt på medarbejdernes motivation, der kan påvirke deres performance. Hvordan medarbejderne oplever de pågældende ledelsestiltag, har en effekt på deres motivation, og det er netop denne forbindelse mellem ledelsestiltag, performance og motivation, som er grundlaget for vores undren. Dette leder videre til følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering

Hvordan påvirker de valgte ledelsestiltag de ansattes motivation og ydeevne på Peder Lykke Centret?

1.2 Arbejdsspørgsmål

- Hvad karakteriserer lederen på Peder Lykke Centret?
- Er medarbejderne på Peder Lykke Centret drevet af Public Service Motivation? Og i så fald hvordan kommer det til udtryk?
- Hvordan måler man medarbejdernes performance, og hvad fortæller målingen?
- Hvordan kunne undersøgelsen have været gjort anderledes?

2 Teori

2.1 Motivation

Der eksisterer i litteraturen omkring offentlig ledelse en diskussion om, hvorvidt offentlige ansatte hovedsageligt er drevet af *ydre* eller *indre motivationsfaktorer*. En række forskere har argumenteret for, at der er en sammenhæng mellem motivation og offentligt ansattes ydeevne, hvilket netop gør diskussionen relevant. Om offentligt ansatte hovedsageligt er drevet af den ene eller den anden form for motivation, har stor betydning for, hvorvidt et styringsindgreb, f.eks. i form af belønning og straf, forventes at resultere i en ønsket effekt eller ej. Efter denne logik er det derfor relevant at klargøre, hvad der karakteriserer hhv. eksterne og interne motivationsfaktorer (Jacobsen 2012: 19).

Motivation kan overordnet forstås som drivkraften bag en målrettet handling, og motivation omhandler den energi som en ansat er villig til at lægge i opnåelsen af et givent mål. Disse typer af mål kan variere, og man kan derfor skelne mellem forskellige typer af motivation, da drivkraften bag handlinger kan være forskellige (Andersen & Pedersen 2014: 14). Set i lyset af ovenstående kan ydre motivationsfaktorer ses som, at målet er at opnå belønninger eller undgå straf, som ligger uden for individet selv (Ibid.). Edward Deci og Richard M. Ryan byder på følgende eksempel, der eksemplificerer ydre motivation: *“For example, students who do their homework because they personally grasp its value for their chosen career are extrinsically motivated”* (Deci & Ryan 2000: 72). Inden for *self determination*-teori har Deci og Ryan blandt andet udviklet en såkaldt sub teori, som kaldes *organismic integration*-teori. Her bruges et spektrum fra ikke-selvbestemmende til selv-bestemmende til at beskrive forskellige former for ydre motivation. Her findes fire former for ydre motivation: *Ydre regulering*, *introjektioneret regulering*, *identifikations regulering* og *integreret regulering* (Deci & Ryan 2000: 72). Ud fra dette spektrum fremstår begrebet ydre motivation som et forholdsvist komplekst begreb. Vi har i projektet derfor valgt at fokusere på dimensionen ydre regulering, hvorfor der ikke vil blive beskrevet hvad de tre andre dimensioner indebærer. Dette er grundet, at de tre fravalgte dimensioner ikke i lige så høj grad som ydre regulering blev fundet til at indramme ydre motivation. Ydre regulering har netop en lavere grad af selvbestemmelse end de andre dimensioner, hvorfor denne blev fundet mest passende til at måle ydre motivation hos individer. En videre diskussion

af dette fravalg kan findes under afsnittet 5.4.1 Muligheder for at måle motivation. Dimensionen ydre regulering er den mindst selv-bestemmende dimension af de fire dimensioner. Denne dimension beskriver en ekstern nedsat ramme, som har til funktion at drive medarbejderen til at opnå en pågældende målsætning. I den modsatte ende er medarbejderen, som ofte opfatter denne eksterne ramme som kontrollerende. Derfor er denne typisk sat i kontrast til den indre motivation (Ibid.). Det er dermed denne dimension, som skal operationaliseres og dette bliver beskrevet i afsnittet 3.3 Survey.

Indre motivationsfaktorer fokuserer derimod på, at den ansatte er drevet af opgaveløsningen og et godt socialt miljø. Indenfor litteraturen er der særligt fokus på at offentlige ansatte, som yder offentlig service, er orienteret mod social interaktion med organisationen, kollegaer og deres 'kunder'. Derfor er offentligt ansatte også orienteret mod, at organisationen overlader selvstændighed og diskretion til de ansatte (Jacobsen 2012: 20). I projektet er det dog særligt Ryan og Decis beskrivelse af indre motivation som benyttes. Her er der tale om en dimension, som kaldes for *indre regulering*. Denne regulering beskrives blandt andet gennem interesse, nydelse/glæde, iboende interesse og tilfredshed. Denne dimension ses også som den mest selv-bestemmende dimension (Ryan & Deci 2000: 72).

2.1.2 Public Service Motivation

PSM er et begreb, som inden for litteraturen er defineret forskelligt; især når det kommer til at skelne mellem den offentlige og private sektor. At der er tale om en decideret forskel mellem de to sektorer kan i faglitteraturen spores helt tilbage til 1960'ernes socialforskning. I 1982 bidrog Hal G. Rainey med en viden omkring en faktisk forskel mellem den private og offentlige sektor. Denne forskel blev målt mellem private og offentlige ledere, hvor de offentlige ledere scorede anderledes i forhold til de private. I og med at der var en væsentlig forskel i resultatet mellem de private og de offentlige ledere, gav Rainey dermed videre anledning til at undersøge feltet, idet der eksisterede en grundlæggende forskel (Brewer 2010: 153). I 1990 fulgte James L. Perry og Louis R. Wise, hans arbejde videre ved at definere PSM som "*An individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*" (Ibid.). De bidrog ligeledes med en beskrivelse af tre potentielle dimensioner af PSM: *Rationel, norm-baseret og følelsesmæssig*. Disse tre dimensioner adskiller sig fra hinanden og illustrerer, hvor komplekst begrebet PSM er. I 1991 gennemførte Dennis Witmer et

tværsektorielt studie, som også viste en forskel mellem den offentlige og private sektor. Her målt gennem værdier bundet til det at hjælpe og udføre arbejde, der er værdifuldt for samfundet (Ibid.: 154). Men der var stadigvæk ikke fundet en acceptabel måde, hvorpå man kunne måle PSM på arbejdspladsen. I 1996 gennemførte Perry en operationalisering af teorien om PSM og skabte en målbar skala, som Perry testede gennem en konfirmativ faktoranalyse. Denne faktoranalyse resulterede i fire faktorer; *Public policy making*, *public interest*, *compassion* og *self-sacrifice*. Denne faktoranalyse er sidenhen blevet anvendt i flere forskellige studier (f.eks. Naff & Crum 1999; Bright 2007 og Andersen, Heinesen & Pedersen 2012).

Som alternativ til Perrys forslag til måling af PSM valgte Phillip Crewson i 1997 at måle PSM baseret på Deci's ramme for indre og ydre motivation fra 1975 (Brewer 2010: 155-156). Der eksisterer dermed flere måder, hvorpå man kan måle begrebet PSM, men i projektet har vi valgt at tage udgangspunkt i Perrys måling af PSM.

En diskussion af muligheden for at måle PSM, samt indre og ydre motivation og operationaliseringen af dette, er beskrevet senere i projektet; se afsnit 5.4.1 Mulighederne for at måle motivation. Her vil der samtidig blive foretaget en diskussion af muligheden for en sondring mellem de tre typer af motivation.

2.2 Styring

Offentlige lederes opgave er i sin grundvold at styre medarbejderne. Hvordan man styrer medarbejderne, er der flere teoretiske bud på. Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen definerer styring, som ”... en samlet betegnelse for de bestræbelser, beslutningstagerne gør for at fastsætte og opnå deres målsætninger” (Andersen & Pedersen 2014: 15). Lederen forsøger dermed som leder enten at fremme eller begrænse typer af adfærd hos sine medarbejdere, alt efter hvad målsætningen er (Ibid.).

2.2.1 Principal-agent-teori

Hos offentlige ledere foregår styringen typisk hierarkisk; relationer, der manifesterer sig som en overordnet og en underordnet. Denne hierarkiske relation bliver teoretisk beskrevet i principal-agent-teorien, og går desuden yderligere i dybden med relationen, hvorfor teorien bliver relevant for dette projekt.

Principal-agent-teorien beskriver relationen mellem et individ, kaldet agenten, der på vegne af en anden part, kaldet principalen, skal udføre en bestemt gerning (Andersen & Pedersen 2014: 15). Dette er teoriens kerne, men den har brudt med den neoklassiske virksomhedsforståelse, der indebærer at virksomheden kun har én målsætning; nemlig profitmaksimering. I stedet for anskuer principal-agent teorien virksomheden som en nexus af kontrakter mellem en række aktører, der hver især har sin egen målsætning (Bregm 2004: 8). I dette projekts konkrete sammenhæng vil agenten være de offentlige medarbejdere, de ansatte på Peder Lykke Centret, og principalen vil være medarbejderens offentlige leder, afdelingslederen.

Selvom principal-agent-teorien i sin grundvold spiller en stor og relevant rolle, når relationen mellem lederen og medarbejderen skal undersøges, så baserer teorien sig på flere antagelser, hvorfor teorien i sig selv kan være svær at generalisere ud fra.

1. Både agent og principal handler egennyttmaksimerende, men deres interesser er modsatte; agenten vil lave så lidt som muligt, hvor principalen vil have agenten til at maksimere sin arbejdsindsats.
2. Agentens handlinger har konsekvenser for principalen.
3. Principalen har viden om resultatet af agentens handlinger, men ikke selve handlingerne.
4. Initiativretten ligger hos principalen, som antages at være en enkelt aktør.
5. Både agenten og principalen har kendskab til 'spillets' regler og forsøger at finde den løsning, der er bedst for dem selv.
6. Principalen foreslår en kontrakt mellem denne og agenten, som agenten herefter kan afvise eller acceptere (Andersen & Pedersen 2014: 16).

Principal-agent-teorien påpeger her en styringsmæssig udfordring. Principalens styringsmæssige udfordring har grund i agentens egeninteresse, idet principalen skal forsøge at få agenten til, at handle ud fra principalens ønsker og forventninger; ikke sine egne (Andersen & Pedersen 2014: 16). Netop af denne grund kan det blive problematisk at få etableret en kontrakt, som både agent og principal kan stille sig tilfreds med. Spørgsmålet bliver derfor, hvad der driver agenten, og hvordan principalen kan anvende dette til sin fordel. Hvis agentens primære ønske

eksempelvis er at arbejde så lidt som muligt, ville en mulig metode til at få flere timer ud af agenten være, at basere kontrakten på timeløn. Dette skaber en incitamentsstruktur, hvor agenten bliver belønnet for at arbejde flere timer (Andersen & Pedersen 2014: 17).

Som ovenstående også påpeger, så fungerer principal-agent-teorien ud fra et overordnet perspektiv, hvorfor teorien i sig selv ikke konkret kan fortælle noget om, hvordan det fungerer i en konkret situation. Teorien kan dog anvendes som en forståelsesramme. Et eksempel af Andersen og Pedersen påpeger en konkret situation, hvor principal-agent-teorien gør sig gældende. Politikerne kan som principal ønske, at der forekommer flere fysiske samtaler med ledige for at undersøge, om de stadigvæk er berettigede til økonomisk understøttelse. Dog kan sagsbehandlerens egeninteresse ligge i ikke at arbejde mere end højest nødvendigt, eller at ligge inde med relevant information politikerne ikke har, hvorfor dette forslag ikke vil falde i god jord (Andersen & Pedersen 2014: 17). Her gør principal-agent-teorien sig gældende, idet den kan hjælpe med at beskrive den uoverensstemmelse, der kan forekomme gennem principalens og agentens modsatrettede interesser. Idet projektets primære fokus er at undersøge offentlig ledelse i relation til medarbejderne, kan principal-agent-teorien hjælpe med en dybere forståelse af denne relation og desuden danne bro til teori vedrørende motivation og typer af ledelse.

2.2.1.1 Kritik af principal-agent-teorien

I forrige afsnit blev de grundlæggende antagelser bag principal-agent-teorien gennemgået. Disse er dog ikke uden problematikker, idet man allerede af den første antagelse kan se en konflikt. Både principal og agent handler efter egne og ofte modsatrettede interesser. Principal-agent-teoriens indbyggede konflikt kan dermed skabe problematikker for den pågældende leder og medarbejder. Oftest er der tale om, at agenten ønsker at lave så lidt som muligt, hvorimod principalen gerne ser agenten lægge en stor arbejdsindsats. Hvis agenten ikke lægger den ønskede arbejdsindsats, kan man, som det fremgår af teoriens anden antagelse, forvente at dette kan have konsekvenser for principalen (Andersen & Pedersen 2014: 16).

Dertil skal det påpeges, at principal-agent-teorien arbejder ud fra en hovedantagelse om, at agenten og principalen begge er egennyttmaksimerende. Dette teorigrundlag er ikke sikkert, idet agenten og principalen ikke altid er egennyttmaksimerende; især ikke inden for det offentlige, hvor der er påvist en sammenhæng mellem PSM og performance (Andersen & Pedersen 2014: 57). Her ser man desuden, ifølge Andersen og Pedersen, ofte tegn på, at de ansatte er public service motiverede, hvilket betyder at den egennyttmaksimerende adfærd beskrevet

i principal-agent-teorien ikke nødvendigvis altid gør sig gældende (Andersen & Pedersen 2014: 18).

2.2.2 Transformations- og transaktionsledelse

Offentlig ledelse kan som tidligere påpeget forstås på flere måder, idet det kan forstås i relation til flere faktorer. Eksempelvis i relation til en egennyttmaksimerende natur hos medarbejderen. Der findes dog flere typer af ledere og medarbejdere, hvorfor der også findes flere typer af ledelse. ”*Ledelse kan forstås som det at skabe resultater sammen med og via sine medarbejdere*” (Andersen 2013: 52). Her pointeres det, at offentlig ledelse handler om at arbejde hen mod opfyldelsen af de givne mål, hvilket sker gennem og i samarbejde med lederens medarbejdere. I den offentlige sektor gør dette sig især gældende, idet målene som oftest er politisk givet, hvorfor målopsætning og -opfyldelse især bliver relevant (Andersen 2013: 52). Andersen påpeger i den sammenhæng to overordnede måder at lede medarbejderne på, der kan fungere hver for sig og i et samspil; nemlig transformations- og transaktionsledelse (Andersen 2013).

2.2.2.1 Transformationsledelse

Denne ledelsesform har fokus på at øge medarbejdernes motivation og dertil ændre medarbejdernes værdier, således at disse stemmer overens med den pågældende organisations værdisæt. Denne ledelsesform søger, at medarbejderen frivilligt og ved eget initiativ arbejder for at opfylde organisationens mål. Dermed bliver det vigtigste redskab for lederen at formulere en klar vision, der har til formål at skabe øget engagement blandt medarbejderne og desuden skabe et fælles værdisæt. Der eksisterer derfor ikke et overordnet kontrolelement i denne form for styring, idet lederen ikke kontrollerer medarbejderne, men derimod viser dem den ‘rigtige’ vej ved at motivere dem (Andersen 2013: 53).

Idet transformationsledelse har fokus på at motivere sine medarbejdere, er det i den forbindelse relevant at tale om PSM. Idet en medarbejder drevet af PSM orienterer sig mod at levere en service, der gør samfundet og andre mennesker godt, tiltrækkes denne type medarbejder som oftest af offentlige organisationer, der leverer offentlig service (Ibid.). Internationale studier har påvist en sammenhæng mellem transformationsledelse og en øget PSM hos medarbejderne. Andersen argumenterer i denne forbindelse derfor for, at transformationsledelse godt kan forventes at føre til en højere grad af målopfyldelse hos medarbejderne (Ibid.).

I et dansk studie er det blevet påvist, at der eksisterer en positiv sammenhæng mellem transformationsledelse og medarbejderens involvering; derigennem også medarbejderens tilfredshed med deres arbejde (Andersen 2013: 54). Det er dog med det forbehold, at der ikke eksisterer en sammenhæng, når der forekommer værdikonflikt i den pågældende organisation. En medarbejder, der er motiveret af PSM, er meget optaget af at yde en service til samfundet. Derfor er det også helt centralt, at medarbejderens og organisationens opfattelse af at yde god og kvalitetsrig service stemmer overens. Hvis medarbejderne er uenige med organisationen om, hvad målene for organisationen skal være, kan det på kort sigt ikke forventes at have betydning for medarbejdernes PSM. På længere sigt kan det dog yde negativ indflydelse på medarbejderens målopfyldelse (Ibid.).

2.2.2.2 Transaktionsledelse

Som det fremgår af navnet, foregår denne type ledelse gennem transaktioner mellem leder og medarbejder. Dette gør sig både gældende i form af, at medarbejderen modtager løn for sin arbejdsindsats, men det kan også gøre sig gældende i form af sanktioner, ros eller andre goder. På kort sigt bliver den offentlige medarbejders motivation ikke påvirket af løn, men på lang sigt kan både karriere incitament og løn stadigvæk have betydning. Dette gør sig gældende i form af eventuelle forfremmelser til stillinger med mere ansvar og bedre løn, eller modsat gør sig gældende i form af en fyreseddel (Andersen 2013: 52).

Transaktionsledelse omhandler også det, at lederen opstiller rammer og mål for medarbejderne. På denne måde kan lederen lægge klare forventninger for medarbejderne, der derved nemmere kan følge disse. For at få medarbejderne til at følge de nedsatte forventninger skaber lederen incitament for dette (Andersen 2013: 52). Som tidligere nævnt kan lederen gøre brug af sanktioner og belønninger, alt efter medarbejderens opfyldelse af de opsatte rammer. I den offentlige sektor er reguleringssystemer mere udbredte, hvorfor økonomiske incitament ikke i lige så høj grad gør sig gældende som i den private sektor (Andersen 2013: 53). Det gør sig dog stadigvæk gældende, at medarbejderens opfattelse af transaktionsledelse er af stor betydning, når der er tale om reguleringssystemer og andre incitament. Teorien argumenterer for, at der både findes indre og ydre motivation. Medarbejderen, der er drevet af indre motivation, responderer ikke lige så godt på ledelsestiltag, der kan opfattes som kontrollerende, som en medarbejder, der er drevet af ydre motivation. Hvis en medarbejder med indre motivation ikke responderer positivt på en kontrolforanstaltning, fortrænges medarbejderens indre motivation.

Hvis ledelsestiltaget derimod anses som værende understøttende, kan det styrke medarbejderens indre motivation (Andersen 2013: 53). Der er dermed en direkte påvist sammenhæng mellem de såkaldte transaktioner, og måden hvorpå disse opfattes af medarbejderne. Det er desuden blevet påvist, at en højere grad af transaktionsledelse også resulterer i en højere grad af målopfyldelse – både på et dansk og et internationalt plan (Andersen 2013: 53).

2.2.2.3 Kritik af transformations- og transaktionsledelse

I den tidligere nævnte danske undersøgelse argumenteres der for, at de to ledelsesstile fungerer bedst i en form for samspil. Transaktionsledelse har størst indflydelse på den konkrete og daglige arbejdsorganisering, hvorfor dette har indflydelse på medarbejdernes umiddelbare tilfredshed med arbejdet. Transformationsledelse fremmer derimod de udviklingsorienterede og visionære aspekter af medarbejderes arbejde, hvorfor transformationsledelse har en effekt på medarbejdernes trivsel. De to ledelsesstile komplimenterer hinanden, så længe transaktionsledelse ikke forstås som værende kontrollerende af medarbejderne, men derimod forstås som værende understøttende. Kritikken af disse ledelsesstile ligger dermed i, at lederen kan få problemer, hvis denne udøver den ene mere end den anden. Hvis en leder kun anvender transaktionsledelse, der bliver opfattet som kontrollerende, demotiverer lederen medarbejderne. Denne ledelsesstil bygger på en forståelse af medarbejderne som værende rene egoister. Tilsvarende er transformationsledelse i sig selv heller ikke nok, hvis ikke visionerne bliver fulgt op af konkrete konsekvenser, der er knyttet til medarbejderens resultater og indsats. Denne ledelsesstil har ikke for øje, at medarbejderne også er optagede af deres egen nytte, som det står beskrevet i transaktionsledelse, og dermed ikke kun af at opfylde organisationens mål (Andersen 2013: 55). Kritikken beror sig derfor på, at man som oftest ikke kun kan anvende den ene frem for den anden, hvorfor de to ledelsesstile er afhængige af hinanden for at kunne fungere. Hvordan man dertil kommer frem til den rette balance mellem de to, kan fuldt ud afhænge af medarbejderne og disses motivationsform. Dette kan være udfordrende for en leder at identificere, og desuden udføre i praksis, idet en gruppe medarbejdere internt kan være motiveret af vidt forskellige typer af motivation.

3 Metode

3.1 Litteratursøgning

En af projektopgavens mest centrale elementer er litteraturen. Man kan på baggrund af den indsamlede empiri danne sig et overblik over den nuværende forskning på området. I dette projekt har vi undersøgt forskningsprojekter, der har orienteret sig mod ledelsesstil og dennes påvirkning af de ansatte. Denne forhenværende undersøgelse af området har hjulpet med at opsætte dette projekts rammer og dermed også hjulpet med at afgrænse og definere projektets problemformulering. Den indsamlede empiri giver rig mulighed for at tage et videnskabeligt standpunkt, hvorfra både en videnskabelig analyse og kritisk tilgang kan udledes. Udgangspunktet er således at anvende empirien til videre afklaring af påvirkningen mellem ledelsesstil og påvirkning af offentlige ansattes motivation (Petersen & Triantafillou 2016: 34).

Det har været et gennemgående fokus for litteratursøgningen, at al empiri så vidt som muligt har været videnskabeligt og akademisk orienteret. Vores søgning har taget udgangspunkt i projektets hovedfaktorer; herunder ledelse, styring og motivation. Søgningen har desuden været på både engelsk og dansk, som for os har været for at kaste så bredt et net som muligt, hvilket har bidraget med et konkret overblik over den eksisterende litteratur på området. Heriblandt har vores søgning stødt på afhandlinger, peer-reviewed tidsskrifter m.m. Vi har i denne forbindelse søgt både hos private og offentlige kilder for at supplere forskningslitteraturen så vidt som muligt, for derefter at nå til den endeligt opstillede problemformulering.

Litteratursøgningen er i første omgang foretaget på REX, der er det kongelige biblioteks litteratur base, idet denne base er særdeles komplet, og desuden indeholder både engelsk og dansk litteratur.

Vores teorier kredser sig, som tidligere nævnt, primært om ledelse og motivation. I forbindelse med teorier om motivation har vi bl.a. udvalgt *Public Management and Performance* af Richard M. Walker, George A. Boyne og Jean A. Brewer. Dette værk anvendes til at få en større forståelse for motivation som helhed. Det er vores intention at gøre rede for, hvordan vi tænker motivation i forbindelse med vores overordnede problemstilling, og derefter operationalisere de begreber vi anvender inden for et teoretisk perspektiv.

Inden for styringsteori holder vi os konstant for øje, at vi arbejder med offentligt ansatte. Det er derfor vigtigt at få en nogenlunde forståelse af det offentlige spektrum og hvilke styringsmæssige normer, der eksisterer inden for offentligt regi. Ledere i det offentlige er underlagt visse regler og beføjelser, hvorfor det også er essentielt at have forskellige styringsteoretiske perspektiver for øje. Inden for teorier om styring inden for den offentlige sektor har vi især taget udgangspunkt i værket *Styring og motivation af den offentlige sektor* af Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen, og desuden også haft gavn af artiklen *Transformations- og transaktionsledelse i offentlige organisationer*, også af Lotte Bøgh Andersen.

Vi undersøger så vidt som muligt primære kilder, såsom Peer reviewed artikler, tidsskrifter, noter m.m. Det metodiske grundlag for projektet stammer fra tertiære kilder, som anses for værende håndbøger, leksikon, ordbøger, fagmateriale m.m. (Andersen m.fl. 2016: 59-60).

3.2 Semistruktureret interview

Det kvalitative forskningsinterview er en metode, som anvendes til at tilegne sig ny viden gennem samtaler med aktører af særlig interesse. Metoden anvendes til at indsamle viden eller data om en specifik problemstilling og kræver dermed at man går systematisk til værks ved sin udarbejdelse af et kvalitativt forskningsinterview (Poulsen 2016: 75-76). En primær styrke ved det kvalitative forskningsinterview er muligheden for at få adgang til interviewpersoners erfaring og personlige viden. Man kan gennem det kvalitative forskningsinterview opnå indsigt i deres livsverden og hvordan forskellige problemstillinger ifølge aktørerne hænger sammen. Denne metode giver endvidere mulighed for fleksibilitet, idet man gennem interviewet kan stille nye spørgsmål, som oftest først ses i selve interviewsituationen; spørgsmål, der fungerer opfølgende og er med til at uddybe specifikke svar fra interviewpersonen (Ibid.: 76). Formålet med disse opfølgende spørgsmål er at åbne yderligere op for de erindringer eller den viden som respondenten måtte sidde inde med. Dette pålægger dog også interviewerens et vist ansvar, idet denne skal være omstillingsparat i interviewsituationen. Intervieweren skal i interviewsituationen dermed være fokuseret og aktivt lyttende, idet megen af den viden, som ønskes opnået, ofte fremkommer i forbindelse med opfølgende spørgsmål eller respondentens historier, fremprovokeret af spørgsmål, som kan have igangsat interviewpersonens kognitive hukommelse. Omstillingsparathed er dermed exceptionelt vigtigt for interviewerens, hvis målet er mest mulig information (Ibid.).

Det semistrukturerede interview er kendetegnet ved, at interviewerens forbereder en række tematiske spørgsmål, som så vidt som muligt ikke er ledende. Formålet med at undgå ledende spørgsmål er som tidligere nævnt, at forsøge at åbne respondentens livsverden og derigennem videreføre samtalen efter interviewpersonens egen hukommelse og takt. Efter udarbejdelsen af en interviewguide er det op til interviewerens selv at balancere mellem denne og opfølgende spørgsmål.

3.2.1 Interviewguide

I forbindelse med det semistrukturerede interview har vi fundet det optimalt at udarbejde en interviewguide. Denne er ikke et fastlagt og konsekvent forløbsværkstøj, men er derimod en støtte til interviewerens. Således kan interviewerens afvige fra de på forhånd udtænkte spørgsmål, men stadigvæk finde tilbage til de centrale emner, som projektet ønsker at udforske (Poulsen 2016: 81). Formålet med udarbejdelsen af en interviewguide er at give et indblik i, hvordan vi i praksis operationaliserer vores teoretiske apparat til konkrete spørgsmål. Spørgsmål, der kan åbne op for den viden vi søger at få indsigt i hos vores respondent. Interviewguiden kan derfor også være behjælpelig, når man forinden interviewsituationen skal konkretisere, hvad man egentlig søger at få indsigt i (Ibid.).

I vores interviewguide har vi valgt at gøre brug af såkaldte *spørgsmålsblokke*. Dette har vi anvendt for først og fremmest at kunne give en visualisering af interviewsituationens forløb, men også for at kunne tydeliggøre opdelingen af vores teoretiske apparat. Spørgsmålsblokke er netop et ekseptionelt godt redskab til at skabe overskuelighed, og samtidig vedligeholde en klar rød tråd gennem interviewguiden (Poulsen 2016: 82).

Desuden har vi forinden interviewet også anvendt interviewguiden med det forbehold, at interviewerens kan blive for afhængig af denne og derved glemme at lytte aktivt. Derved har vi for at modarbejde dette, memoriseret interviewguiden forinden, hvorledes vi har kunne frigøre os fra den potentielle ulempe. Aktiv lytning er netop med til at skabe en naturlig dialog mellem interviewerens og interviewpersonen, hvilket skaber overskuelighed (Ibid.).

3.2.2 Interviewundersøgelsens syv faser:

Forud for vores interview har vi gennemgået Steiner Kvale og Svend Brinkmanns syv faser af en interviewundersøgelse. Dette har vi valgt at gøre for at sikre at vores validitet omkring interviewet var så gennearbejdet som overhoved muligt (Kvale & Brinkmann 2015: 154-155).

De syv faser af en interviewundersøgelse gennemgås nedenfor:

1. *Tematisering*: Her formuleres formålet med undersøgelsen og dermed også opfattelsen af det tema som vi har med at gøre, inden interviewene begynder. Her er det vigtigt at interviewets og undersøgelsen spørgsmål om hvad og hvorfor, er på plads inden man aktivt træffer valg om hvordan metoden stilles.
2. *Design*: Vigtigheden af at have et grundlæggende projekt design på plads inden foretagelsen af selve interviewet er vigtigt for den resterende kontekst af projektet. Det er derfor vi har lavet designs af stort set hele projektet, inklusiv et design hovedsageligt til interviewet. Designet er rettet imod at opnå den tilsigtede viden.
3. *Interview*: Interviewene er gennemført på baggrund af en gennearbejdet interviewguide, hvor vi har valgt at gøre brug af spørgsmålsblokke for at opsætte den rette form for struktur og overskuelighed i forbindelse med specifikke tematikker.
4. *Transkription*: Vi har gennemført en transskribering af hele interviewet, som efterfølgende er blevet kodet ved hjælp af programmet Nvivo, for at sikre yderligere overskuelighed i forbindelse med at foretage analysen.
5. *Analyse*: Her har vi på baggrund af vores interview, projektets formål og emne, aktivt truffet valg om fremgangsmåde i analysen.
6. *Verifikation*: Her er det vigtigt at fastslå validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af interview resultaterne, ved at undersøge om vores interviewundersøgelse har gjort hvad den skulle, og dermed sikret os den data som vi har søgt.
7. *Rapportering*: Her er formålet at kommunikere vores pågældende resultater og dermed også afrapportere vores valgte metoder i en form som lever op til de akademiske standarder så man sikre validitet og læsbarhed (Kvale & Brinkmann 2015: 154-155).

Alle disse overvejelser er nogle vi har taget udgangspunkt i forinden foretagelsen af interviewet og samtidig imens vi skulle analysere vores data. Derved fungerer disse syv punkter, lig interviewguiden, som en kontinuerlig støtte og vejledning.

3.3 Survey

I projektet har vi valgt at gøre brug af survey som metode. Dette er med henblik på at kunne indsamle data fra de ansatte ved Peder Lykke Centret, som skal skaffe os et overblik over de ansattes motivation. Operationaliseringen af motivation vil blive forklaret længere nede i afsnittet. Formålet med brugen af survey som metode, er beskrevet som en metode til at skaffe sig et bredt overblik over et givent fænomen inden for en bestemt population (Nielsen, Gundelach & Frederiksen 2017: 13). I projektets tilfælde vil fænomenet være typen af motivation blandt de ansatte og der vil derfor være behov for at konceptualisere begrebet motivation. Dette er med henblik på at kunne gøre begrebet motivation statistisk målbart.

Opbygningen af spørgeskemaet er foregået således, at der indledningsvis bliver spurgt ind til standard baggrundsvARIABLE; køn, alder og uddannelse. Efter at have spurgt ind til baggrundsvARIABLE vil respondenterne gennemgå tre forskellige batterier, som hhv. repræsenterer ydre og indre motivationsfaktorer, samt PSM. Operationaliseringen af førnævnte begreber er beskrevet nedenfor. I de tre batterier er alle spørgsmål repræsenteret gennem en skala fra 1-5, der repræsenterer værdier fra -2 til +2, hvor respondenterne har mulighed for at svare fra 'meget uenig' til 'meget enig'. Der er ligeledes inkluderet 'ved ikke' som svarmulighed.

Som det tidligere er blevet beskrevet arbejder vi i projektet med tre forskellige motivationsfaktorer; indre motivation, ydre motivation og PSM. Disse tre faktorer hører alle under det overordnede begreb motivation, men adskiller sig fra hinanden, da de hver især har forskellige karakteristika. Overordnet kan motivation forstås som drivkraften bag målrettede handlinger. Opnåelsen af et givent mål bruges i dette tilfælde til at skelne mellem typer af motivation (Andersen & Pedersen 2014: 14).

Ydre motivation karakteriseres således ved, at målet for handlingen er at opnå belønninger eller undgå straf, som ligger uden for individet (Ibid.). Ydre motivation bliver målt gennem et batteri bestående af fire spørgsmål, som beder respondenterne om at tage stilling til forskellige scenarier. Disse fire scenarier rummer handlinger, som alle består i at foretage en given handling, der medfører en form for belønning. De fire spørgsmål er konstrueret efter at måle på dimensionen

ydre regulering, og de fire scenarier er alle tænkt i forhold til, at der er en ekstern nedsat ramme, som har til funktion at motivere ansatte til at udføre en handling.

Indre motivation karakteriseres ved at det er selve opgaveløsningen, der målet for motivationen, og selve opgaven ses som en interesse eller nydelse (Ibid.: 14-15). Indre motivation bliver målt gennem et batteri bestående af fire spørgsmål, som beder respondenterne om at tage stilling til sit arbejde og sine arbejdsopgaver. Formålet med disse spørgsmål er at måle i hvilken grad selve opgaveløsningen ses som motiverende. Her er de fire spørgsmål konstrueret således, at de forsøger at måle på dimensionen indre regulering.

PSM karakteriseres ved at målet ved handlingen er at gavne andre end en selv (Ibid.: 14). PSM rummer flere dimensioner og i projektet har vi valgt at måle på én af disse. Denne dimension handler om self-sacrifice, der karakteriseres som viljen til at gøre noget for andre uden at få noget til gengæld (Ibid.: 54). Vi har valgt at måle på denne dimension, da self-sacrifice ses som grundlag for de andre dimensioner. I projektet har vi vurderet, at denne dimension kan virke retvisende for begrebet PSM netop fordi self-sacrifice danner grundlag for de andre dimensioner. Ligesom ved indre og ydre motivation er der lavet et batteri bestående af fire spørgsmål til at måle PSM. Respondenterne bliver bedt om at forholde sig til tænkte udsagn, som forsøger at indfange beskrivelsen at gavne andre uden at få noget til gengæld.

Til at udføre spørgeskemaundersøgelsen anvender vi programmet FormR. Denne brugerplatform anvendes til at kode spørgsmålene og dernæst sende spørgeskemaet ud til de udvalgte respondenter. Til bearbejdning af data anvender vi programmet SPSS. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen vil fremgå i afsnittet 5.4.2 Resultater af survey. Selve spørgeskemaet kan ses i Bilag 2.

3.4 Caseudvælgelse

3.4.1 Casestudiet

Casestudiet er ideelt, når ens studie har et ideografisk udgangspunkt. Hermed menes, at casestudiet forsøger at forstå eller forklare et specifikt samfundsmæssigt fænomen, der har det enkelte tilfælde for øje (Thualagant 2016: 318). Forskeren tager udgangspunkt i en praktisk viden, men søger at forstå denne ud fra en given overordnet teoretisk ramme. Denne ramme sætter præmissen for, hvordan og hvad forskeren observerer, men dette er stadigvæk ud fra en mikroorienteret forståelse. Forskeren kan derfor kun fortælle noget om den specifikke case og kan

derfor ikke generalisere til et makroniveau. Dette har mundet ud i, at projektet har taget udgangspunkt i en teoridreven case. Den valgte case relateres til teori ved at konkludere på baggrund af teori og data fra casestudiet (Thualagant 2016: 319).

En af de mest grundlæggende spørgsmål, man må stille sig selv i et casestudie, er hvad problemet i sin valgte case er. Dermed skal undersøgelsen i et casestudie have et problemorienteret fokus på det pågældende samfundsvidenskabelige fænomen, og dermed i mindre grad have fokus på teorien. I denne case er vores undren forankret i, hvorledes en offentlig leder har valgt at lede, alt efter hvilke medarbejdere denne har til rådighed (Thualagant 2016: 320). Denne undren er dog i forbindelse med den valgte case også forankret i en forudantagelse, som omtales yderligere i afsnittet 3.4.2 Kritik af casestudiet og valg af case. Dermed har vi ikke kunne anvende den valgte case som en decideret forskningstilgang, men har i stedet valgt at anvende den valgte case som eksemplificering i vores teoretiske diskussion (Thualagant 2016: 320). Dette skyldes, at vi i vores empiri søgning og forsøg på at indsamle respondenter har været begrænsede, hvorfor vores caseudvælgelse også bærer præg heraf.

Dermed har vi at gøre med en eksemplificerende case, der har i sigte at forstå og fortolke viden, som derefter kan anvendes i en videre teoretisk diskussion, hvorfor casestudiet i dette projekt også er abduktivt. Casen har desuden ikke i sigte at generalisere, men nærmere at opstille en hypotese, som den abduktive tilgang også understreger (Thualagant 2016: 327).

3.4.2 Kritik af casestudiet og valg af case

Vi gik ikke intentionelt ind til dette studie med henblik på at tage udgangspunkt i én case. Dette har vi dog fundet os nødsagede til. I vores søgen på empiri og respondenter fandt vi, at få af dem vi kontaktede, havde tid eller lyst til at være vores respondenter. Som oftest blev vi mødt af, at den pågældende afdeling havde for travlt op mod slutningen af året, hvor flere opgaver skulle nå at afsluttes. I denne forbindelse har vi måtte affinde os med, at vi har måtte tage hvad vi kunne få; i dette tilfælde afdelingslederen på plejehjemmet Peder Lykke Centret, Jeanette Lauridsen, og hendes tilknyttede medarbejdere. Dette gør at casen kan siges at være udvalgt på baggrund af en tilfældighed, hvilket går imod casestudiet som metode. Igen har dette dog været nødsaget, idet omstændighederne for projektet har ændret sig og vi har derfor måtte tilpasse os.

Vores projekt har arbejdet på den grundpræmis, at vi har søgt at forklare sammenhænge og forsøgt at forklare, hvad et fænomen skyldes, hvor vi gennem vores arbejde med empiri og

Peder Lykke Centret har måtte indse, at vi i stedet for har et projekt, der tager udgangspunkt i at forstå og fortolke (Thualagant 2016: 319). På trods af at dette ikke har været projektets udgangspunkt, har dette blot skiftet projektets tilgang.

Idet denne case ikke har til formål at forklare, men snarere at forstå, foreligger der også en tydelig kritik af casestudiet. Som det også påpeges af Nicole Thualagant og Bent Flyvbjerg er casestudiet biased: ”... dvs. at de ofte blot bekræfter forskerens forforståelse” (Thualagant 2016: 328). I dette tilfælde gør dette sig især gældende, idet vi internt har haft en forforståelse og en antagelse om, at vi ville finde individer, der drives af PSM, og en leder, der leder sine medarbejdere ud fra tankegangen om transformationsledelse. Dette har vi forsøgt at imødekomme i selve interviewsituationen, idet vi har forsøgt at identificere formen af ledelsesstil på et ubiased grundlag. Man kan dog stille spørgsmål ved metodens validitet, idet der også eksisterer en potentiel undersøgelsesbias i forbindelse med valget af interviewperson. Interviewpersonen, Jeanette Lauridsen, er chef for en i projektgruppens familiemedlem. Denne bias kunne have haft en effekt på undersøgelsens validitet. Dog har projektgruppen forsøgt at imødekomme dette, ved allerede inden interviewaftalen at have udarbejdet en interviewguide. Dermed er interviewets spørgsmål rettet mod en mere generel leder, frem for specifikt Lauridsen. Dertil skal det nævnes, at to af gruppens medlemmer var til stede og begge havde mulighed for at stille åbne spørgsmål, hvorfor bias for det enkelte medlem minimeres. Dermed ikke sagt, at der slet ikke eksisterer en bias, men at dette er minimeret i sådan en grad, at vi stadigvæk bevidst har valgt at anvende denne i forbindelse med projektet.

3.5 Mulighederne for at vurdere output og ydeevne

Vores mulighed for at vurdere output og ydeevne i projektet er begrænset. Årsagen til dette er, at for at undersøge output, defineret som relationen mellem ledelsestiltag og motivation, skulle vi have muligheden for at fuldføre en ‘før-og-efter’ analyse. Dette har ikke været muligt, da vi kun har haft adgang til lederen på afdelingen på Peder Lykke Centret. Drømmescenariet havde været, at vi havde kunnet foretage en komparativ undersøgelse af medarbejderne under den gamle leder, og dernæst under den nye. Formålet med dette ville være at kunne analysere de ansattes motivation, såvel som deres drivkraft alt efter lederstil, hvor man muligvis ville kunne se en forskel i motivation og performance fra den gamle leder til den nye. Når dette er sagt, skal vi selvfølgelig berøre muligheden for at undersøge resultat af medarbejdernes arbejde. Det kan vise sig at være problematisk at definere, hvordan den pågældende resultatmåling af dette

ville være. Problemet med vores valg af område er, at der mangler specifikke afklaringer, som vi ikke har kunnet tage hånd om. Vi har skulle undersøge effekten af eventuelle bedre ledelsestiltag for medarbejderne; noget, hvor vi kunne se at medarbejderne var mere motiverede og mere drevet til at gå på arbejde og udføre et godt stykke arbejde, og til slut ville vi skulle kunne tage den viden og måle det. Denne slutmåling kunne foretages i forbindelse med f.eks. beboertilfredshed, opgaveløsning eller andet. I og med at vi ikke har det muligheden for at undersøge før-og-efter aspektet af ledelse, kan vi ikke konkret sige noget om, hvorvidt de pågældende nye ledelsestiltag har været en forbedring målt på øget motivation og/eller ydeevne. Vi har udelukkende mulighed for at undersøge deres selvsvurdering og i denne sammenhæng deres selvrapportering, hvilket indeholder en klar bias. Det konkrete i vores opgave er dog, hvorvidt lederens ledelsestiltag er med til at sikre at medarbejderne føler sig inkluderet, føler sig motiveret og dermed føler sig parat til at takle de opgaver de stilles overfor.

3.6 Metodiske overvejelser

De metodiske valg og fravalg har været bevidste og velovervejede, hvorfor der i dette afsnit vil blive fremlagt, hvilke overvejelser vi har gjort os og hvorfor valget er faldet på de udvalgte metodiske tilgange.

Først og fremmest har vi i kraft af vores undersøgelsesgrundlag skulle indsamle data fra et enkelt individ, den offentlige leder, og en gruppe af medarbejdere. Derfor har vi metodisk skulle gå forskelligt til værk ved de to. Først og fremmest har vi skulle identificere og definere lederens ledelsesstil, og de dertilhørende karaktertræk. For at få så dybdegående og fyldestgørende et indblik som muligt, faldt valget på det semistrukturerede interview. Det semistrukturerede interview kan netop give et indblik i interviewpersonens livsverden, og bidrager samtidig med en fleksibilitet, således at interviewerens kan tilpasse sine spørgsmål til interviewsituationens udvikling.

Dernæst har vi anvendt metoden survey til at udføre en spørgeskemaundersøgelse af de ansatte på Kastanie- og Anemonegangen på Peder Lykke Centret. Denne metode er blevet udvalgt, idet vi først og fremmest har haft at gøre med en større gruppe, hvorfor individuelle interviews ville blive for tidskrævende. Fokusgruppeinterviewet har både styrker, men i forbindelse med dette projekt også svagheder. Styrkerne ved fokusgruppeinterviewet er meget lig det semistrukturerede interview, idet interviewerens har mulighed for at være fleksibel og desuden også fortolke og forstå nonverbal og verbal kommunikation. Dog bliver interviewpersonerne internt

påvirket af hinanden, hvorfor individets egen vurdering og holdning kan komme til at ændre sig og tilpasse sig de resterende individers vurderinger og holdninger. Fokusgruppeinterviews er afhængige af gruppekonteksten og -dynamikken, hvorfor en undersøgelse af deres individuelle vurdering vedrørende motivation og performance ikke til fulde vil kunne blive afklaret i en gruppekontekst (Damgaard 2016: 110). Derved er survey-undersøgelsen en mere ideel metodisk tilgang, da denne kan uddrage en mere individuel vurdering, men stadigvæk uddrage data fra en større population (Møller 2016: 188). Desuden, som det også står beskrevet i survey-afsnittet, kan survey som metode bidrage til et bredt overblik over det pågældende fænomen inden for den udvalgte population (Nielsen, Gundelach & Frederiksen 2017: 13).

Til slut har vi anvendt casestudiet. Det var ikke en del af det oprindelige design, men vi fandt os nødsagede til det, idet vi i vores empiriindsamling fandt os begrænsede. Dermed havde vi én case at tage udgangspunkt i, som hele vores projekt udspringer fra. Derfor blev casestudiet relevant senere i projektet, hvorfor projektet som helhed ikke bærer løbende præg af vores valg af casestudie. Når det er sagt, kan et casestudie give et indblik i et fænomen i praksis; netop det vi søger i projektet (Thualagant 2016: 318). Derved kan casestudiet bidrage til en metodisk ramme for videre undersøgelse af det givne fænomen.

4 Analyse

4.1 Analysestrategi

Analysestrategien er i sin grundvold fremgangsmåden for, hvordan man gennemfører enhver undersøgelse; dvs. hvordan man kommer fra problemstilling og valg af teori, til konklusion og perspektivering (Jensen & Kvist 2016: 39). Derved kombineres teorien og den indsamlede empiri, hvorudfra der gennem en reduktion og systematisering af det empiriske materiale genereres ny viden (Jensen & Kvist 2016: 50).

Analysen besvarer kronologisk arbejdsspørgsmålene, hvor det sidste arbejdsspørgsmål er tiltænkt perspektiveringen, hvorfor denne ikke besvares i analysen. Derved ses følgende analysedesign:

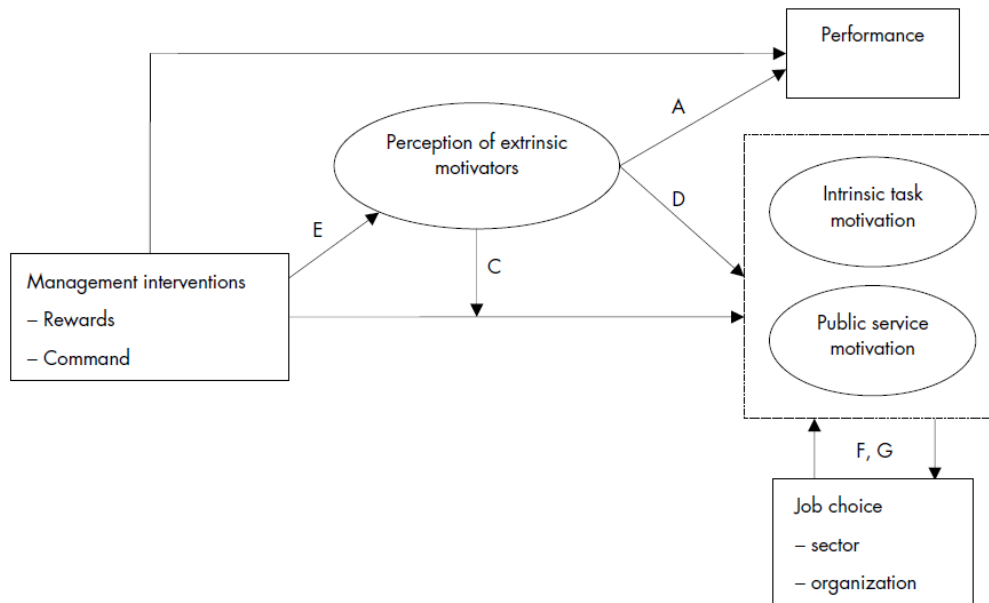
1. Identificering og karakterisering af Jeanette Lauridsens ledelsesstil.
2. En gennemgang af medarbejderne på Kastanie- og Anemonegangens motivationstype.
3. En analyse af spændet mellem Lauridsens ledelsesstil og medarbejdernes motivationstype.

Dog skal det pointeres, at en analysestrategi sjældent foregår kronologisk, hvorfor der i denne analyse også vil forekomme henvisninger til andre områder (Jensen & Kvist 2016: 52-53).

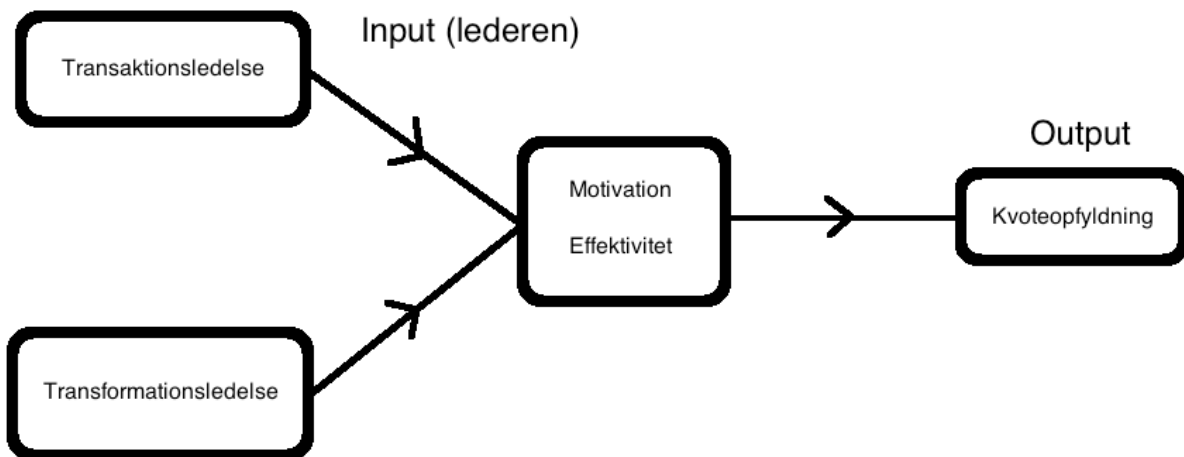
4.2 Analysedesign

Nedenstående to illustrationer søger at illustrere, hvordan projektets analysedesign er formet. Designet, som ses i figur 2, er inspireret af designet, som ses i figur 1. Designet som ses i figur 2 er delt op i to overordnede dele; hhv. input og output.

Figure 1.1: The contributions of the project's papers and articles



(Jacobsen 2012: 17) (Figur 1).



(Figur 2)

I figuren 2's input del er der fokus på ledelsesstil og de ansattes motivation. I ledelsesstil ønskes det at karakterisere en ledelsesstil på baggrund af det foretagne interview. I interviewet spørges der ind til to typer af ledelsesformer, hvoraf der gennem besvarelse af interviewspørgsmålene analyseres en karakteristik af Jeanette Lauridsen. Motivationen måles hos de ansatte gennem

en spørgeskemaundersøgelse og her ønskes det at måle, hvilken af de tre motivationsfaktorer som scorer højest blandt de ansatte.

I analysens output vil der blive diskuteret, hvilken effekt forskellige styringstiltag har for medarbejdernes ydeevne. Tanken er her at et styringstiltag, der modtages som understøttende, vil have en positiv effekt på medarbejdernes ydeevne og omvendt. Det ideelle havde været at have et før og efter billede af en implementering af et styringstiltag, da dette ville kunne skabe en ramme for at kunne mål på ydeevne. Men da vi ikke har et før og efter billede bliver det snarere en diskussion af, hvilke typer af styringstiltag, som er hensigtsmæssige.

4.3 Lederstil ved afdelingsleder på Kastanie- og Anemonegangen - Peder Lykke Centret

I dette afsnit vil vi tage hul på første del af analysen, som omhandler lederstilen og muligheden for at udføre de forskellige typer af ledelsesstil; navnlig transaktions- og transformationsledelse. Denne del af analysen er delt sådan op, at vi først analyserer på muligheden for at udføre transaktionsledelse. Derefter vil valget af transformationsledelse, som den primære ledelsesstil, analyseres med henhold til vores transskriberede interview. Vi vil cirkulere mellem at referere til interviewet og dernæst anvende teorien til at vurdere, hvorledes det ses, at afdelingslederen har valgt at anvende transformations- eller transaktionsledelse. Til sidst vil læseren blive præsenteret for en delkonklusion, der indebærer sammenfatningen af de mest essentielle pointer, data og hvad der kan siges om Lauridsens lederstil.

4.3.1 Muligheden for transaktionsledelse

Muligheden for at udføre transaktionsledelse på et plejehjem kan ved første øjekast virke begrænsende. Dette især grundet at plejen af ældre er et område, der er reguleret fra offentlig side af. I den forbindelse er der klare rammer såvel som klare målsætninger, der bestemmer hvorledes incitamentssystemer er mulige (FOA u.å.: 4). Som Andersen pointerer, er målene indenfor det offentlige oftest politisk givet, og der er derfor fokus på målsætning og målopfyldelse ovenfra (Andersen 2013: 52). Det er denne topstyrede politiske ramme og målsætning, som gør sig gældende i en diskussion af transaktionsledelse. Dette grundet, at transaktionsledelse anvendes i form af incitament og sanktionssystemer, som skal virke til at motivere medarbejderne til at udføre et bedre stykke arbejde. Motivationen skal fungere således, at man som individ stræber efter bedre vilkår for en selv; heriblandt bedre løn, mere ferie og afspadsring

osv. På den anden side af skalaen vil der fortsat altid være en frygt for sanktioner. Arbejdspladsen vil derfor kunne virke konkurrencepræget under transaktionsledelse, idet man som individ gerne skulle præstere bedre end sin kollega for at opnå bedre belønning og undgå sanktionering. Udgangspunktet er hermed, at man ikke kan tage det helt klare eksempel som løn, og inddrage det i denne kontekst, da der indenfor offentlig regi er en overenskomst, der bestemmer hvilket løntrin de ansatte er på og fremtidigt kan komme op på (FOA u.å.: 4).

Ved interviewet af Lauridsen var et centralt spørgsmål blandt andet, hvilke incitament er hun opstillede for sine medarbejdere, hvortil hun svarede:

“Det er et godt spørgsmål, hvad for en gulerod de har. Fordi, man kan sige, for det her fag er lønnen ikke en gulerod i hvert fald, og der er heller ikke sådan bonusser eller sådan, alle sådan nogle ting. Det handler nok noget om... Jeg har rigtig god erfaring med bare en gang imellem tage en kage med. Altså, det, ved du hvad, nogle gange, så skal der ikke mere til. Så bliver de så glade“ (Bilag 1: 10).

Ved at tage kage med forsøger Lauridsen at skabe et incitament for medarbejderne, der fungerer som en belønning for det arbejde medarbejdere udfører (Andersen 2013: 52-53). Lauridsen har nogle klare forventninger til sine medarbejdere og disse forventninger forsøges at imødekommes ved at opstille incitament, såsom kage. Nogle andre incitament, som også virker i høj grad, er bl.a. muligheden for at opnå en højere stilling, som derigennem sikrer bedre løn og, ifølge Andersen, større interesse for arbejdet (Andersen 2013: 52). Dette nævnte Lauridsen i forbindelse med spørgsmålet om, hvorvidt en gulerod kunne være en højere stilling:

“... men så kan det også være noget med det her med, hvor har de udviklet sig hen. Hvad er så næste step? Hvor kan jeg komme hen, hvis jeg nu udvikler det her? Så har jeg måske egentlig lyst til ‘arj, jeg kunne godt se mig selv som flytnings resourceperson’. Hvis du skal det, så skal du have noget kommunikation, du skal kunne informere og du skal kunne noget omkring det” (Bilag 1: 6).

Et incitament for at gøre et godt stykke arbejde i denne forstand ses dermed som værende en mulighed for en højere stilling på arbejdspladsen. I forbindelse med en højere stilling vil der som oftest være en højere økonomi inkluderet i stillingen. Ifølge Andersen vil løn på kort sigt ikke have nogen betydning for den offentlige ansatte, men mere langsigtede karriere incitament; f.eks. muligheden for højere uddannelse og dermed en højere stilling, vil være en stor

motivation for øget arbejdsindsats og dermed stille lederens tiltag i positivt lys (Andersen 2013: 52).

Et andet tiltag Lauridsen har gjort på afdelingen er at indføre en såkaldt temadag. Temadagen er en begivenhed, der forekommer en gang årligt, som har til formål at styrke relationerne internt. Lauridsen har en klar forventning om, at man aktivt deltager i temadagen, idet dagen lige så meget er en belønning til medarbejderen som et redskab til at styrke afdelingens interne relationer. Der er klare økonomiske rammer for, hvor meget frirum Lauridsen har til at distribuere økonomiske incitamentter til medarbejderne, og en af de aktive valg hun har truffet er heriblandt temadagen. Det er ifølge Lauridsen med til at give medarbejderne noget at se frem til, og er dermed udelukkende noget der er på tale, hvis afdelingen lever op til de forventninger og målsætninger som Lauridsen har for afdelingen. Temadagen bruges fra et ledelsesperspektiv som en måde at anerkende medarbejderne på og belønne dem (Bilag 1: 14). Da Lauridsen blev spurgt ind til, hvorvidt hun anvendte temadagen til at motivere medarbejderne, svarede hun:

“Det er jo det eneste tidspunkt, hvor jeg kan give noget kan man sige, give en ramme til at gøre noget ekstra, den er meget snæver kan man sige. Jeg har en ramme på, at kunne holde sådan en temadag, temaaften, jeg har en ramme til at jeg kan give en lille julegave for afdelingen, man kan sige at bestyrelsen giver en, men mine rammer er meget små, rammerne er jo også til at jeg kan købe en kage eller noget morgenbrød, eller noget andet jeg lige synes, at der skal til - et påskeæg eller sådan noget. Der er mine rammer ikke meget større end det” (Bilag 1: 14).

Så ud fra dette citat kan vi se, at den overordnede rammesætning begrænser hendes mulighed for at give sine medarbejdere goder, men at disse goder under alle omstændigheder tjener til det formål, at medarbejderne skal føle sig anerkendt. De skal føle at de modtager ros og bliver belønnet for deres hårde arbejde. Hun nævnte bl.a. også julegaver fra arbejdet, påskeæg, morgenbrød og førnævnte kage som måder at belønne medarbejderne på. Alle disse tiltag er dermed goder, som hun giver sine ansatte i forbindelse med at de pågældende opgaver, målsætninger og forventninger imødekommes og ordnes som indirekte og direkte aftalt. Det er små belønninger, men belønninger som ifølge Lauridsen har stor betydning for medarbejderne i dagligdagen. Hun nævner bl.a. vigtigheden af disse tiltag i forhold til samme tiltag i andre arbejdsmæssige sammenhænge:

“De betyder rigtig meget, som der giver rigtig meget ift. hvis man tænker på... Nu har jeg en mand, der arbejder i det private. Han vil jo tænke ‘okay, en lille julegave, jeg er vant til at få en kæmpe stor julegave’, så han ville jo synes at det var anderledes, hvor her, så sætter de faktisk pris på det. De ser faktisk frem til det og siger ‘arj hvor dejligt, det er bare en kage, eller noget morgenbrød’, så jeg tror også at det er forskelligt samfundsmæssigt - hvor er vi henne i vores arbejdsliv, hvad er vi vant til, og hvad er vi ikke vant til?” (Bilag 1: 15).

Det modsatte kunne siges, hvis målsætningerne og forventninger ikke blev varetaget. Der ville de ansatte miste disse goder til fordel for sanktioner. Der kan argumenteres for at sanktioner i denne kontekst i sig selv ville være fratagelse af temadagen, kagen, morgenbrødet, julegaverne osv. Hvordan dette potentielt set kunne påvirke medarbejderne ville fra et teoretisk perspektiv lede til, at medarbejderne ville føle sig mindre motiverede og måske endda frygte yderligere sanktionering (Andersen 2013: 53).

4.3.2 Valget af transformationsledelse

Vi havde en klar antagelse om, at Lauridsens ledelsesstil ville være domineret af transformationsledelse i og med, at hun arbejder i et miljø, hvor hun arbejder med et personale, hvis værdisæt skal stemme overens med organisationens værdisæt (Andersen 2013: 53); herunder det at arbejde som en gruppe og i et fællesskab (Bilag 1: 2). På et plejehjem omhandler arbejdsopgaven ældre menneskers pleje, og derfor er kvaliteten af det arbejde som SOSU (Social og Sundheds) medarbejderne udfører vigtigt for at sikre de ældres bedste velfærd. Vores antagelse var baseret på en række faktorer; navnlig den første som værende at lønnen ikke på nuværende tidspunkt ville virke som den største motivator for at stile efter en højere stilling. Dette leder videre til en antagelse om, at de ansatte ville være motiverede af PSM og at der i denne forbindelse ville være en positiv sammenhæng mellem public service motiverede ansatte og transformationsledelse. Medarbejdernes type af motivation vil blive analyseret nærmere i det senere motivationsafsnit under analysen.

Transformationsledelse, som vi har redegjort for i vores teoriafsnit, er en ledelsesstil, eller et styringstiltag, som kort handler om at øge medarbejdernes motivation og igennem det ændre de ansattes værdier således, at de stemmer overens med organisationens værdisæt. Organisationens værdisæt er et meget overordnet begreb og det er derfor relevant i form af opgaven at klarlægge Lauridsens forståelse af organisationens vision og værdisæt. Dette er grundet, at det

er hendes vision og værdier, som medarbejderne skal underrette sig. Det er netop i denne forbindelse, at de samlede organisationsværdier kommer i spil; f.eks. i forbindelse med udførelse af opgaver og at opnå en given målsætning. Nogle af disse målsætninger måles bl.a. ved at spørge beboerne, hvordan de har det med at være på plejehjemmet, om de ældre synes at deres kontaktperson er en de kan tage svære snakke med, osv. Man måler desuden på, hvor mange der har lyst til at deltage i de tilbudte aktiviteter på plejehjemmet (Bilag 1: 5). Disse ting er med til at kunne måle om de målsætninger de har for arbejdsopgaverne, bliver overholdt og om tilfredsheden fra de ældre er god eller dårlig. Det er dog ikke kun visionen for, hvordan de ældre har det, som er vigtig. Det er samtidig visionen for de ansatte som Lauridsen pointerer under interviewet:

“De skal være glade for at gå på arbejde. Det er en stor vision, at de skal have lyst til at gå på arbejdet og kunne se værdien i det. Der er jo også en vision i at kvalificere dem så godt som overhovedet muligt og hele tiden lære noget nyt, og hele tiden udvikle de sider, man er dygtig til. Så der er også noget vision i det. Så har vi jo også en vision om, at vi vil rigtig gerne have nogle gode medarbejdere” (Bilag 1: 12).

Visionen for at styrke medarbejderne og kvalificere dem så meget som muligt leder tilbage til vores teori om transformationsledelse. Ved denne vision skaber Lauridsen øget engagement blandt medarbejderne og er med til at skabe en fælles mening, som yderligere sikrer bedre sammenhold og formentlig højere effektivitet og målopfyldelse. Lauridsen udelukker chancen for følelsen af kontrol hos medarbejderen ved i stedet for at opsætte kontrollerende tiltag, at vise medarbejderne vejen frem og dermed styrke den fælles relation (Andersen 2013: 53). Visionen for medarbejderne er hermed at sikre, at de er glade for at gå på arbejde og at de har lyst til at arbejde sig selv imod det bedre. Dermed skaber Lauridsen øget individuelt engagement og motiverer dem til at udføre et bedre arbejde. I den forbindelse skal vi berøre PSM.

Public Service motiverede medarbejdere orienterer sig mod at levere service, som gør samfundet og andre mennesker godt. I og med at de ansatte varetager ældre beboere er deres primære opgave er at sørge for de ældres velbefindende. Det er her en fordel for Lauridsen at have denne type medarbejder ansat, idet hendes ledelsesstil passer på den public service motiverede medarbejder (Andersen 2013: 53). Da Lauridsen blev spurgt ind til om hun følte at hun kunne bruge det, at medarbejderne var drevet af at gøre noget godt for de ældre beboere, svarede hun:

“Ja, det gør jeg, for det gør jo en forskel om man er drevet af om man er på arbejde fordi man skal være på arbejde og fordi man skal have en løn ud af det, eller om man er drevet af at gøre en forskel. Selvfølgelig kan man sige hænger de to ting jo sammen, men det med at gøre den her forskel, det betyder også, at man kan arbejde med, hvad det betyder at gøre en forskel. Man kan godt synes, jamen jeg gør en forskel på det, som jeg gør i dagligdagen, men der er også nogle tidspunkter, hvor så bliver det lidt et job, eller også bliver det sådan lidt en fabrik, at det gør jeg bare fordi det skal jeg hver dag, hvor beboerne skal vaskes, de skal op og have mad og sådan noget. Men når man kigger på, at jeg skal gøre en forskel, så kan man faktisk arbejde med den måde at sige, hvad er så forskellen som jeg har gjort i dag? Så det betyder, at jeg hele tiden kan vejlede, sætte retning, motivere ift. ‘hvor ser du, at du har gjort en forskel i dag?’, og det er hele forskellen på, hvis man er drevet af at gå på arbejde og få løn. Så kan det være rigtig svært at finde ud af, hvad betyder det? Så gør jeg det bare lidt som en robot, fordi det er det jeg skal gøre” (Bilag 1: 2).

Ifølge Lauridsen er der dermed to medarbejder lejre, når det kommer til motivation. Der er de medarbejdere, der drives af at få løn, og der er de medarbejdere, der drives af selve opgaven om at øge livskvaliteten for de ældre. Idet drivkraften for Lauridsens medarbejdere ligger i at gøre noget godt for de ældre, er det noget hun aktivt kan anvende som leder til yderligere at motivere og sætte retning for medarbejderne. Dermed kan hun også vejlede sine medarbejdere, således at de bedst muligt kan klare sig igennem arbejdsdagen. Det er her hun aktivt har mulighed for at tage fat i den enkelte medarbejder og styrke dem, hvor de har behov for det. Hun opretholder dermed visionen for at medarbejderne skal være glade for at gå på arbejde, og at de skal føle sig motiverede for det arbejde de udfører. Nogle af de tiltag, som Lauridsen også gør brug af i forbindelse med at styrke medarbejderen, er MUS (Medarbejder udviklings) samtaler. Disse MUS-samtaler holder hun minimum én gang om året, som derefter suppleres af opfølgningssamtaler, hvis behovet for disse eksisterer. Her er det vigtigt for Lauridsen at der bliver talt om, hvor medarbejderen føler de er henne i arbejdslivet, hvad der fylder i deres personlige liv og hvordan hun som leder kan hjælpe mht. at aflaste medarbejderen (Bilag 1: 3). Det handler generelt om at møde medarbejderen der hvor de er, få kommunikeret med dem, være interesseret for sine ansatte og være i stand til at vurdere, hvor de er gode og hvor der er plads til forbedring og udvikling. Dette kan betegnes som både en håndsækning og aflastning af medarbejderne for at give dem mulighed for, at komme af med nogle af de udfordringer de

bærer på i livet generelt. Dermed kan Lauridsen få løst disse problematikker således at medarbejderne har plads til at udføre sit arbejde bedre end hvis disse problemstillinger ikke blev taget hånd om. Disse samtaler tjener også som en kvalitetsvurdering af medarbejderen. Det giver Lauridsen en mulighed for at vurdere hvor engageret, motiveret og dygtig den pågældende medarbejder er til at udføre sit arbejde. Selvom formålet er at skulle hjælpe medarbejderen til at kunne udføre sit arbejde på højeste niveau, er det også en mulighed for netop at vurdere kvaliteten af den pågældende medarbejder. Hvis en medarbejder ikke lever op til den pågældende kvalitet, målsætning eller værdiopfyldelse, kan det lede til at man formentlig har brug for at ændre medarbejderens mangler, eller i værste tilfælde foretage en udskiftning (Bilag 1: 14).

Fleksibilitet for Lauridsen som leder er en meget vigtig del af hverdagen, da hun skal være i stand til at nå ind til alle typer af medarbejdere. På en arbejdsplads som hendes er det meget forskelligt, hvordan man skal gribe den enkelte medarbejder an. Her sætter hun selv fokus på vigtigheden af at nå ind til den enkelte medarbejder, da det er med til at sørge for at alle medarbejdere agerer optimalt på arbejdspladsen. Da hun blev spurgt ind til, om hendes valg af fokus på medarbejderen frem for beboerne skulle gavne beboerne yderligere i sidste ende, svarede hun:

“Ja, jeg er helt sikker, på at jo mere tid jeg bruger på den enkelte medarbejder, og får deres potentiale frem, så afspejler det sig også i beboerne. De går ud og yder en anden pleje og omsorg, de har noget andet overskud, og derfor kan de også give noget mere livskvalitet til beboerne. Så på den måde leder jeg jo dem til, at yde det, der skal til hos beboerne, for når jeg udvikler dem, så udvikler jeg dem jo både på det personlige plan, men jeg udvikler dem jo også derhen til, hvad vil jeg gerne se på en afdeling” (Bilag 1: 4).

Her tager Lauridsen atter fat i nogle vigtige pointer fra vores teori om transformationsledelse. Hun sørger for bedre vilkår for beboerne ved at sikre, at hun får medarbejdernes potentiale frem og at dette afspejler sig i beboerne. Ifølge Lauridsen ydes der en bedre pleje og omsorg, de har større overskud og dette giver beboerne en bedre livskvalitet. En central del af denne udtalelse er, at hun udvikler medarbejderne i den retning som hun gerne ser på sin afdeling. Hun sikrer at de organisatoriske værdier bliver overholdt af alle de ansatte ved at nå ind til dem på et plan, hvor de forstås og imødekommes med konstruktiv kritik og en håndsrækning til

forbedring og aflastning. Hun lægger stor vægt på, at de ikke bare er et team, der skal udføre hver deres opgave, men derimod er en gruppe som løfter i flok, og derigennem sikrer at alle ansatte såvel som beboeres livskvalitet forbliver højnet. Dette kan argumenteres også at højne de ansattes motivation for at møde på arbejde og udføre deres opgaver over forventning. Det interessante i denne sammenhæng er derefter, hvordan man som ny leder på en afdeling går til at ændre en gammel leders tiltag til fordel for nye og potentielt bedre ledelsestiltag. Lauridsen berettede om, hvordan den tidligere leder ikke på samme måde gik op i de enkelte medarbejdere og at det derfor ledte til at medarbejderne netop ikke arbejdede i samlet flok. Dette ledte til, at de enkelte medarbejdere gik til opgaven med fokus på at de blot skulle klare deres egen opgave og ikke effektivt give en hånd med andetsteds. Det virkede på mange som en meget egoцентриret tilgang til et arbejde, der ellers skulle være så fokuseret på at yde noget godt for beboerne (Bilag 1: 7-8). Vi spurgte Lauridsen, hvordan man som leder går ind til den opgave; at ændre en afdeling, som ikke levede op til den pågældende standard og vision som Lauridsen havde, hvortil hun svarede:

“Det som jeg tog fat i som noget af det første, det var struktur. Altså fordi det var helt klart, at afdelingen manglede struktur. Hvis jeg sådan skal kigge på ledelsesadfærden for den gamle leder, så har det været meget laissez faire. (...) Jeg er ikke venner med medarbejderne. (...) Jeg synes jo, sådan personligt, at dem, som stritter lidt imod, og som er svære at arbejde med, det bliver kun nemmere for mig, for jeg kan arbejde meget mere og jeg kan se udviklingen meget hurtigere, end dem som har den samme mening og holdning som mig selv, for der bliver det sværere at se ‘hvad er udviklingen?’. Så jeg tror at det var rigtig meget det her med at gå ind og skabe struktur. (...) Der er ikke nogen, der får særbehandling. Alle er lige. (...) Fordi vi har en ramme, og inden for den ramme, der skal tingene løses. (...) Så det er meget struktur. (...) Hvis man har mange, der går ud over rammerne, så kan det godt blive forvirrende at være her, så det var egentlig det jeg tog fat i aller først. Og så var det selvfølgelig de personlige samtaler” (Bilag 1: 7-8).

Strukturen for arbejdspladsen har været første prioritet for Lauridsen. Ikke kun for at sikre at medarbejderne havde nogle klare rammer, men lige så meget for at etablere en klar relation mellem hende som leder, og dem som medarbejdere på en professionel arbejdsplads. Det er netop i denne sammenhæng, at principal-agent teorien gør sig gældende. Lauridsen har aktivt

forsøgt at skabe en klar principal-agent relation på arbejdspladsen, modsat den tidligere leders favorit og ikke favorit medarbejder relation, hvor linjen mellem leder og medarbejder var meget uklar. En ny relation, hvor agenten ifølge Lauridsen skal udføre de klare forventninger og målsætninger, som Lauridsen har opsat. Som hun selv siger, er hun ikke venner med medarbejderne (Bilag 1: 8). De klare rammer og regler, som både kan være top-styret, men samtidig kan være regler, der er nedsat af lederen selv, er noget som skal overholdes for at sikre den bedste kvalitet af arbejdet som muligt. Strukturen har dermed været, efter Lauridsens egen vurdering, den vigtigste faktor at tage hånd om, da hun ankom som leder til Kastanie- og Anemonegangen. Hun lægger stadig vægt på, at det i opstartsfasen har været vigtigt at nå ud til den enkelte medarbejder og få forhørt sig om, hvor de er henne som menneske, hvad de har af ønsker, som har været med til at give dem meget værdi, men også respekt i forhold til Lauridsen som leder (Bilag 1: 3).

Sidste del af denne analysedel vil omhandle værdikonflikt. Værdikonflikter opstår mellem en aktør, typisk medarbejderen, og en organisation. Dette er en situation som Lauridsen også selv har oplevet, hvor en medarbejder blev opsagt som følge af en værdikonflikt. Formålet med at undersøge netop dette er, at forsøge at spore sig ind på, hvordan Lauridsen har oplevet en værdikonflikt, hvordan den er opstået og hvad dette resulterede i. Ifølge Lauridsen er de fleste værdikonflikter noget som opstår allerede i forbindelse med samtalerne mellem medarbejder og leder. Her giver hun selv et eksempel på, hvordan man under samtaler kan mærke om de to parter er i hver sin ende, og dermed om medarbejderen kan acceptere disse ændringer, eller om det strider mod deres egne værdier. Dermed kan medarbejderen også selv vælge at sige op. Vælger de ikke selv at sige op, og i stedet melder sig syg, er der lovgivning omkring fravær, som i sidste ende vil resultere i en opsigelse (Bilag 1: 17). Et konkret eksempel på dette er blandt andet i forhold til ferie, hvor Lauridsen har haft klare rammer for, hvordan systemet mht. at melde ferie har fungeret, og at dette ikke har stemt overens med medarbejderens holdning til at melde ferie. Hun gav os følgende eksempel:

“Jeg har et konkret eksempel, hvor jeg sidder over for en ny medarbejder, som jeg faktisk kun har været leder for i to en halv måned, hvor jeg siger at ‘det kan godt være, at det har været sådan at man har kunne vælge ferie en måned før man skulle holde ferie, men nu er det altså sådan at din sommerferie skal du have valgt her, og efterårsferie og sådan noget her’, hvor medarbejderen strittede rigtig meget imod

på det her område, så hun faktisk sygemelder sig og ender med at blive sagt op i sidste ende, fordi hun kunne slet ikke arbejde med, at hun ikke kunne planlægge sin ferie som hun havde lyst til” (Bilag 1: 17).

Dette eksempel giver os et indblik i en typisk værdikonflikt, hvor lederen har en klar vision og en klar forventning om overensstemmelse mellem leder og ansatte som begge parter ikke har været enige om, og som derfor resulterede i en opsigelse af medarbejderen. Medarbejderen har ikke kunne indfinde sig med, at hun ikke selv kunne bestemme ferie når det passede hende eller ham. Det kan siges at værdierne lå for langt fra hinanden og at der derfor måtte træffes en beslutning om medarbejderens ansættelsesforhold. Dette er yderligere med til at pointere vigtigheden af overensstemmelsen af værdier, værdisæt og vision for afdelingen. Ifølge Lauridsen, er der to forskellige måder at håndtere værdikonflikter på:

“Den ene er, at man får mødtes og snakket sig ud af, at vi er forskellige og at vi er to forskellige steder, men for at skulle være her, der bliver du nødt til at komme over i her. Så kan det godt være, at du kun gør det på arbejdet, og gør noget andet når du kommer hjem, men for at kunne være her, der bliver du nødt til at dreje herover, og det vil jeg gerne hjælpe med. (...) Den anden er, jamen så er man her bare ikke. Så der er de to valgmuligheder, men selvfølgelig er der også nogle tidspunkter, hvor der er lidt midt imellem, hvor jeg også må gå på kompromis og sige ‘okay, jeg kan godt se at det her tager meget længere tid, men jeg kan se potentialet i, at du ville godt kunne komme, måske ikke helt over på den side jeg gerne ville, hvis man har et spektrum i det, men jeg kan i hvert fald se, at du kan komme indenfor den ramme som jeg kan se, vi skal arbejde hen mod. Ellers er du her ikke” (Bilag 1: 16).

Værdikonflikterne kan dermed håndteres på to forskellige måder, og der findes en hårfin grænse mellem om man kan arbejde ud fra den konflikt, og udrette noget konstruktivt, eller om værdikonflikten er for stor og at dette må resultere i at samarbejdet afsluttes.

4.3.3 Delkonklusion

I det samlede analyseafsnit for ledelsesstil, kan vi finde frem til nogle vigtige pointer og konklusioner for de inkluderede parter. For det første kan vi ved transaktionsledelse se, at vi ikke kan identificere de overordnede traditionelle transaktionsledelsestiltag i form af økonomiske

incitament, ris, ros eller sanktioner. Vi har dog formået at identificere nogle elementer, som man kan argumentere, ligger inden for transformationsledelsesaspektet. Nogle af disse tiltag er bl.a. medarbejdersgoder, medarbejder dage, som de modtager som belønning i form af fridage, anerkendelse, ros, julegaver, morgenbrød osv. Disse tiltag ligger indenfor den ramme som Lauridsen har mulighed for at udføre som en form for belønning af medarbejderen, da økonomiske incitament er begrænsede indenfor denne pågældende offentligt sektor. En af de store motivationsfaktorer, der kan anvendes som incitament, er blandt andet muligheden for at medarbejderne kan stige i graderne ved at få højere uddannelse og dermed opnå højere stillinger indenfor deres fagfelt. Dette sammenkobler derfor også muligheden for øget løn og dermed kan der argumenteres for, at der eksisterer et økonomisk incitament i den forstand. Udover disse eksempler er transaktionsledelse ikke nær så aktiv, som vi ser det med transformationsledelse. Transformationsledelse var som forudindtaget den ledelsesstil som Lauridsen aktivt anvender på sin arbejdsplads, da vi har fået afklaret at hun har en klar vision for arbejdspladsen; både for medarbejderne men også beboerne, men samtidigt også har opsat nogle klare regler og rammer for, hvordan arbejdet skal udføres og med hvilke midler. Det skal dog påpeges, at vi her ikke konkludere på den gamle leders struktur; kun Lauridsens. I stedet for at forsøge at motivere medarbejderne med en gulerod i form af incitament, og sanktioner som et skræmme værktøj til at sikre at medarbejder gør hvad der bliver sagt, forsøger hun at understøtte medarbejderne og give dem de muligheder de ifølge hende selv fortjener. Samtidig forsøger hun at stille sig selv til rådighed i form af aktive og opfølgende samtaler med medarbejderne, hvor de i fællesskab forsøger at identificere og løse de problemer som den pågældende medarbejder måtte stå overfor. Hun er drevet af en vilje til at samle medarbejderne i en gruppe, og løse opgaverne i flok. Hun forsøger at motivere medarbejderne og forsøger at behandle alle på lige fod, så ingen føler sig udenfor fællesskabet. Hun arbejder hen imod at ændre medarbejdernes værdier, så de står overens med hendes vision for arbejdspladsen og giver dem værktøjerne til at de ved eget initiativ og arbejde kan opfylde organisationens mål.

4.4 Motivationen blandt de ansatte

I følgende afsnit vil muligheden for at måle motivation først blive gennemgået, hvorefter målingsvaliditet i de konstruerede spørgsmål vil blive diskuteret. Dernæst vil resultaterne for spørgeskemaundersøgelsen blive præsenteret og derefter analyseret med henblik på at tegne et billede af, hvordan medarbejderne scorer inden for de forskellige motivationsfaktorer.

Inden analysens udførelse skal det påpeges, at vi i projektet har en forventning om, at respondenterne i undersøgelsen vil score højere på motivationsfaktorer, som er inden for kategorien indre motivation, og på PSM. Slutteligt vil der gives en delkonklusion, der opsummerer hvorvidt denne antagelse kan siges at være tilfældet for de ansatte på Kastanie- og Anemonegangen ved Peder Lykke Centret.

4.4.1 Muligheder for at måle motivation

At måle motivation er noget, der inden for litteraturen dels er gjort og dels konceptualiseret forskelligt. Der kan eksempelvis ses forskellige forskningsdesigns, som hver især har behandlet forskellige områder; herunder skoleområdet (Swartz & Wrzesniewski 2019: 375-376). Fælles for disse områder har været, at der tales om to overordnede former for motivation: Indre og ydre. Disse overordnede motivationsformer ses inden for meget af den eksisterende litteratur som værende skarp kategorisk distanceret. Der argumenteres for, at der er tale om en hovedsagelig adfærd, som enten er indre eller ydre motiveret (Ibid.: 376). Men denne skarpe afstand mellem indre og ydre motivation har anden forskning vist ikke nødvendigvis er så simpel, og at de to former i virkeligheden bør ses mere flydende frem for et enten- eller billede (Ibid.: 377).

Foruden ovenstående arbejder vi i projektet også med begrebet PSM. Dette er blevet beskrevet i afsnittet om PSM, men projektet har valgt at lade os inspirere af Perrys definition heraf. Dette indebærer fire faktorer, som hver især beskriver PSM. Dette illustrerer samtidig hvor komplekst et begreb er. Begrebet kan ud fra en definition, som f.eks. dimensionen public interest, godt være til stede, samtidig med tilstedeværelsen af både indre og ydre motivationsfaktorer. Det kunne tænkes at en ansat f.eks. er motiveret af selve løsningen af opgaven, fordi denne skaber egenværdi, men samtidig også kan siges at blive motiveret af at udføre selv samme handling, fordi denne er i samfundets interesse.

Med ovenstående in mente er det en overvejelse, hvorvidt det overhovedet er muligt at sondre mellem de tre former for motivation. Det er ligeledes en overvejelse i forhold til de konstruerede spørgsmål i PSM-batteriet, hvorvidt disse faktisk måler det som de er konstrueret til at måle. Ved indre og ydre motivationsfaktorer er første problematik, at projektet har målt disse som værende skarpt distancerede fra hinanden, og at der derved er tale om en adfærd, som

hovedsageligt er drevet af enten indre eller ydre motivation. Dette er problematisk for validiteten af vores måling, da denne skarpe distancering kan diskuteres. Der er muligvis behov for en mere flydende distancering, da undersøgelser af adfærd kan være vanskelige at karakteriseres som værende enten eller. Det er f.eks. set, at ydre belønning kan have en positiv effekt på trods af, at der er indre motivation til stede hos de undersøgte individer (Swatz & Wrzesniewski 2019: 377). Det er derfor en svækkelse af validiteten, at vi i projektet har konstrueret spørgsmålsbatterier til hhv. indre og ydre motivationsfaktorer, hvor disse er konstrueret med en opfattelse af en skarp distancering mellem de to adfærdsformer.

Ydermere kan målingsvaliditeten diskuteres i forhold til dels mængden af spørgsmål, dels om de er fyldestgørende ift. at måle ydre motivation. I batteriet for ydre motivation har vi valgt at måle på dimensionen *ydre regulering* og undladt dimensionerne *introjektioneret regulering*, *identifikations regulering* og *integreret regulering*. Ved brugen af fire spørgsmål er det først og fremmest diskutabelt, hvorvidt disse kan måle dimensionen ydre regulering fyldestgørende. Dette leder videre til, at de data som opnås må ses ift. mængden af spørgsmål, hvorfor resultaternes validitet for ydre motivation kan diskuteres. Det kan dernæst diskuteres, hvorvidt det er fyldestgørende at måle på én ud af fire dimensioner. Dette kan skabe en svækkelse for projektets interne validitet ift. at beskrive ydre motivation hos de ansatte.

Ligeledes kan det diskuteres, hvorvidt fire spørgsmål er nok til at måle begrebet indre opgaveløsning og om de fire spørgsmål overhovedet måler det samme. Som det også beskrives ved ydre motivation, kan det ift. indre motivation siges at være en svækkelse af validiteten, at der ikke bruges flere items til at måle indre opgaveløsning, idet dette er et snævert billede af begrebet indre opgaveløsning. Ligeledes ses det også fra resultatet af Cronbachs Alpha test, jf. nedenstående afsnit 5.4.2 Resultater af survey, at de fire spørgsmål netop ikke måler det samme latente begreb, hvorfor dette er en svækkelse i målingsvaliditeten.

Ved måling af PSM er dimensionen self-sacrifice blevet operationaliseret, og denne dimension er blevet målt gennem fire items. Dette indebærer, at vi i projektet kun kan sige noget om denne dimension og spørgsmålet er derfor, om dette overhovedet er nok til at rumme et komplekst begreb som PSM. Ligesom ved de andre spørgsmålsbatterier, kan det diskuteres om fire items er nok til at måle dimensionen self-sacrifice. Men det vigtigste spørgsmål vedrører målingen

af PSM som overordnet begreb og i projektets tilfælde kan det siges, at den valgte operationalisering af PSM kun giver en tilnærmelsesvis beskrivelse af dimensionen self-sacrifice og dermed ikke et fyldestgørende billede af PSM som overordnet begreb.

En anden problematik, som kan forekomme ved måling af PSM og ved indre opgaveløsning, er social desirability. Med dette menes særligt, at der kan være afgivet svar som er misvisende, fordi social desirability bygger på antagelse om at sociale normer kan være bestemmende for nogle typer af svar (Clement 2017: 109). Ved svar på PSM-batteriet og indre opgaveløsningsbatteriet, kan typer af førnævnte svar potentielt være tilfældet og dette er med til at skabe støj i datasættet.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen skal derfor ses i lyset af ovenstående og derfor kan vi i projektet kun tilnærmelsesvist beskrive de tre motivationsformer.

4.4.2 Resultater af survey

Spørgeskemaet blev udsendt d. 26. november og blev stoppet d. 05. december. Under denne periode udsendte vi en reminder til respondenter d. 02. december. På Peder Lykke Centret er der i alt ansat hundredeogtrediven personer. Den udvalgte population består af ansatte fra afdelingerne Kastaniegangen og Anemonegangen, som i alt udgør tredive individer. Spørgeskemaundersøgelsen modtog i alt seksten svar, hvor spørgeskemaet blev udfyldt til fulde. Spørgeskemaundersøgelsen modtog desuden to svar, hvor spørgeskemaet var påbegyndt men ikke afsluttet for dem begge. En af de to fuldførte første batteri i spørgeskemaet, mens den anden kun har besvaret de indledende spørgsmål omhandlende alder, køn og uddannelse. Tretten respondenter har set spørgeskemaet, men har ikke besvaret det. Ved udregningen af svarprocenten medregnes de respondenter, der har gennemført spørgeskemaet fuldstændigt, og den ene respondent, som har svaret til og med første batteri; dvs. en delvis besvarelse. Den pågældende svarprocent ligger i projektets tilfælde dermed på 56,6%.

Da den sande fordeling af køn på Peder Lykke Centret ikke kendes, og da de respondenter, som har svaret udelukkende er kvinder, benyttes tal fra Danmarks Statistik for at gennemføre en test af forskel for gennemsnitsalder i stikprøven og den samlede population. Her benyttes registerbaseret data fra 2018 for kvinder i beskæftigelse inden for plejehjemssektoren, hvor kriteriet for indkomst er lønmodtagere på grundniveau og alderen er fra 20-66 år (Statistikbanken, u.å.).

Der beregnes en gennemsnitsalder for grupperede observationer, hvor intervallet i alder er fra 20-24, 25-29 osv. Dette giver en gennemsnitsalder på 44,35 år for den samlede population. Efter gennemført test findes der en ikke signifikant forskel mellem gennemsnitsalder i stikprøven og den samlede population og variationen i stikprøven kan siges at være tilfældig, hvorfor denne ikke er repræsentativ for den samlede population. Dette indebærer at de givne svar kun kan siges at være gældende for de givne respondenter, som har svaret.

	Gns. for stikprøve	testværdi	t-værdi	Sig. (2-sidet)
	45.06	44.35	0.243	0.811

Efter data er indsamlet udregnes det, om et additivt indeks for de tre batterier vil være optimalt. Dette gøres ved hjælp af Cronbach's Alpha test. Grunden til udførelsen af denne test er, at der eksisterer en antagelse om, at de forskellige items for hvert batteri i bund og grund beskriver den samme latente variabel; i dette tilfælde hhv. ydre motivation, indre motivation og PSM. Her vil de kritiske værdier være 0,7 i forhold til Cronbach's Alpha test og 0,5 i forhold til inter-korrelationen mellem items (Gundelach 2017: 271).

Ved beregning af Cronbach's Alpha på PSM-batteri ses følgende score

	Cronbach's Alpha	Antal items
PSM -batteri	0.778	4

Inter-korrelationen mellem de fire PSM-items ses i nedenstående matrice:

(Inter-item korrelations Matrice)

PSM-batteri	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4

Item 1	1	0.654	0.519	0.212
Item 2	0.654	1	0.569	0.336
Item 3	0.519	0.569	1	0.479
Item 4	0.212	0.336	0.479	1

Da Alpha scoren ligger på 0,778 giver det mening at lave en samlet skala for de fire items og der ses samtidig at item 1, 2 og 3 har en acceptabel inter-korrelation, idet de korrelerer med en score på over 0,5. Dette indebærer at en samlet skala for de fire items vil være af acceptabel kvalitet.

Ved Indre opgaveløsning ses følgende score:

	Cronbach's Alpha	Antal items
Indre -batteri	-0.685	4

(Inter-item korrelations Matrice)

Indre-batteri	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
Item 1	1	0.480	-0.312	-0.467
Item 2	0.480	1	-0.455	-0.543
Item 3	- 0.312	-0.455	1	0.630

Item 4	-0.467	-0.543	0.630	1
---------------	--------	--------	-------	---

Her ses en negativ Alpha score. Dette er på trods af, at item 3 og 4 blev vendt om. Der er dermed ikke et grundlag for at lave en samlet skala for de fire items. Kigges der på matricen for de fire items ses det dog, at der er en korrelation mellem item 3 og 4, som ligger på 0,63. Testes der for Cronbach's Alpha mellem item 3 og 4 ses en score på 0,771, hvorfor vi også her har lavet en samlet skala for de to items. I forhold til item 1 og 2 bliver disse ikke lagt sammen som skala, da Alpha scoren for disse er på 0,639, men deres inter-korrelation ligger på 0,48. Vi har i projektet derfor valgt at analysere dem som værende udtryk for samme latente variabel, idet deres inter-korrelation ligger så tæt på værdien 0,5.

Ved Ydre motivation ses følgende score:

	Cronbach's Alpha	Antal items
Ydre -batteri	0.407	4

Med en score på 0,407 giver dette heller ikke anledning til en samlet skala for disse fire items, men kigges der på inter-item korrelationsmatricen ses det særligt, at item 3 scorer meget lavt i forhold til de andre items. Gennemføres en ny beregning på Alpha scoren uden item 3 giver dette en Alpha score på 0,703. Vi har derfor valgt at lave en samlet skala over item 1, 2 og 4. Samtidig har vi valgt ikke at bruge item 3, idet denne scorer negativt ift. inter-korrelation mellem de andre items. Dette ses af nedenstående tabel:

(Inter-item korrelations Matrice)

Ydre-batteri	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
Item 1	1	0.366	-0.270	0.658

Item 2	0.366	1	0.161	0.433
Item 3	-0.270	0.161	1	-0.309
Item 4	0.658	0.433	-0.309	1

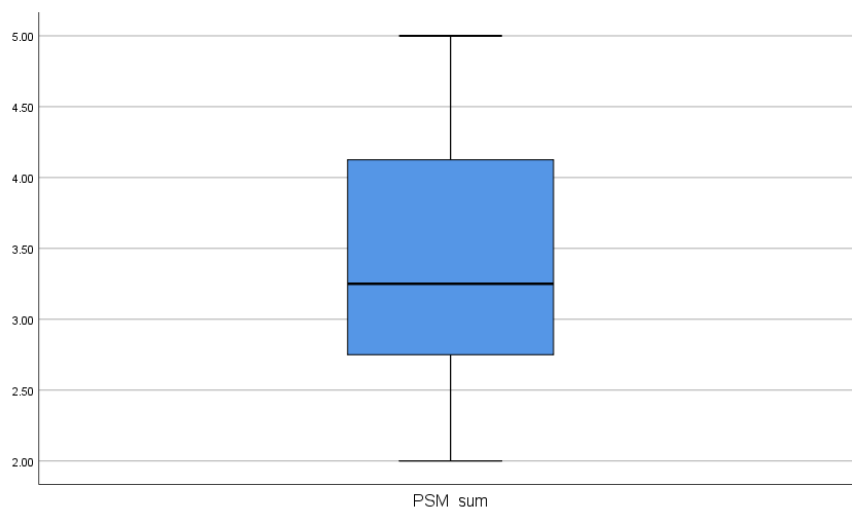
Ud fra surveyens resultater er der altså lavet en samlet skala for PSM, hvor alle fire items indgår. Derudover er der lavet en samlet skala for indre opgaveløsning, hvor item 3 og 4 indgår, mens item 1 og 2 analyseres hver for sig. Til slut er der lavet en samlet skala for ydre motivation, hvor item 1, 2 og 4 indgår, alt imens item 3 udebliver.

Selve spørgeskemaet kan ses i Bilag 2.

4.4.3 Public Service Motivation på Kastanie- og Anemonegangen

En af de spørgsmål, som rejser sig ved de ansattes motivation på Kastanie- og Anemonegangen, er om disse kan siges at være drevet af PSM og i hvilken grad. Som det er beskrevet tidligere, er der inden for denne specifikke sektor begrænsede muligheder for at motivere de ansatte gennem økonomiske incitamenter. Det kan derfor have betydning for den pågældende afdelingsleder, at hendes ansatte faktisk kan siges at være drevet af PSM. I den udførte survey er der målt på dimensionen self-sacrifice og jf. nedenstående tabel kan det ses, at den gennemsnitlige score for respondenterne ligger på 3,41 med en usikkerhed på $\pm 0,23$. Dette fortæller os, at den gennemsnitlige respondent overvejende svarer positivt på skalaen, da svarmulighed 3 svarer til værdien 0. I nedenstående figur ses også en overvægt af svar, som placerer sig over gennemsnittet. Dette understøttes illustrativt af, at den gennemsnitlige score er positiv, idet størstedelen af respondenterne placerer sig i 50%-75%-kvartilen.

	n	Gennemsnit	S.E.	Std. afvigelse
PSM	16	3.41	0.23	0.91



De ansatte på Kastanie- og Anemonegangen kan siges at være overvejende drevet af self-sacrifice. Som det er blevet beskrevet tidligere i analysen, er der heller ikke de store muligheder for at kunne tiltrække medarbejdere på baggrund af attraktive lønsystemer eller andre ordninger, som i højere grad taler til de ydre motivationsfaktorer. Det vil derfor være igennem andre motivationsformer, at lederen kan motivere de ansatte og derigennem opnå de ønskede resultater. Når resultatet for PSM-målingen giver en overvejende positiv score er det heller ikke et uventet resultat og det bekræfter delvist vores antagelse om, at der vil være en høj grad af PSM og indre drevet motivation blandt de ansatte. Som afdelingslederen også italesætter, så er det som driver hendes medarbejdere det at gøre en forskel for andre mennesker (Bilag 1: 1). Umiddelbart kan dette i virkeligheden være udtryk for at hendes medarbejdere er drevet af gøre en forskel, da dette skaber egenverdi gennem selve handlingen, og ikke fordi at samfundet har brug for mennesker, som kan hjælpe ældre mennesker, der har brug for denne hjælp. Men et andet billede tegner sig gennem de svar som respondenterne giver, fordi de opstillede scenarier alle finder sted udenfor arbejdstid. Dog kan der være tale om social desirability bias ved svar. Når tilfældet er, at afdelingslederens ansatte overvejende er drevet af PSM bør der være fokus på at motivere gennem denne form for drivkraft, da dette kan have en positiv effekt for de ansatte. Dette kunne f.eks. være gennem fokus på et givent mål, og i dette tilfælde er målet italesat som borgeren og det at se vigtigheden i at være der for borgeren. Dette er der også fokus på og dette bliver også italesat som værende en motivation, som bruges til at motivere de ansatte (Bilag 1: 2-3)

“Det der driver dem, det er at gøre en forskel for andre mennesker. Det er den største drivkraft, som de har. Det er at se, at jeg har gjort noget for et andet menneske, som de ikke selv kan. Selvfølgelig også, at de får livskvalitet og glæde i dagligdagen, men det er at gøre forskellen. Det er det, der gør allermest“ (Bilag 1: 1).

Ved ovenstående citat giver Lauridsens indblik i, hvad der betyder mest for de ansatte og hvordan dette kommer til udtryk. Det er tydeligt ud fra hendes vurdering, at de ansatte hovedsageligt er drevet af PSM, og at dette er deres hoved motivation for at udføre arbejdet.

At de ansatte ved de to afdelinger kan siges at være overvejende drevet af PSM er ikke et resultat, som er overraskende og lederen bør derfor også have et fokus, der understøtter denne drivkraft blandt de ansatte. Men det at skelne mellem PSM og indre opgaveløsning kan være vanskeligt og svar fra respondenter kan endda siges at repræsentere begge former for motivation. Dette gør det også vanskeligt at sige entydigt at de ansatte hovedsageligt er drevet af PSM, hvorfor det i virkeligheden bør forventes at de ansatte scorer positivt i både PSM og indre opgaveløsning.

4.4.4 Indre og ydre motivationsfaktorer

Ligesom ved PSM forventes det at de ansatte scorer positivt i indre opgaveløsning, og her er det også interessant at se, hvordan de ansatte scorer i forhold til ydre motivationsfaktorer. Her vil der være en forventning om en negativ score, idet der inden for plejehjemssektoren ikke er de bedste rammer for f.eks. økonomiske incitament (Bilag 1: 10).

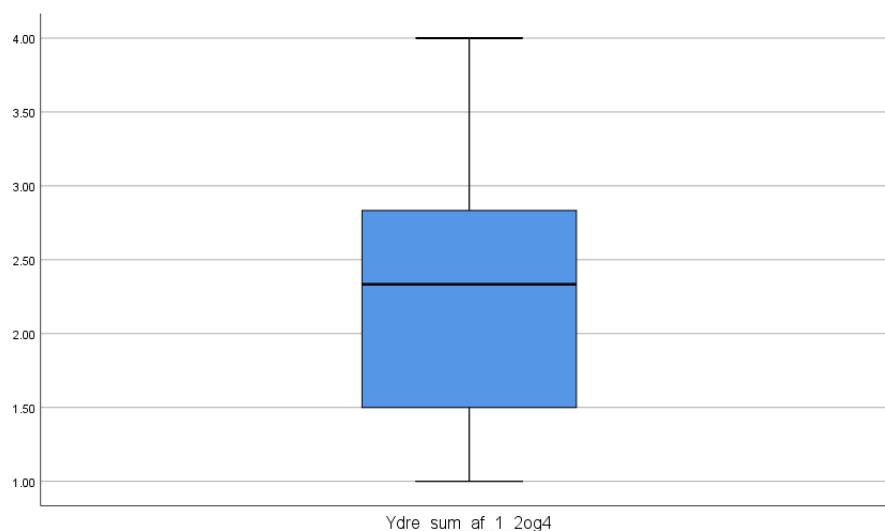
På trods af dette har vi gennem interviewet med Lauridsen fundet tegn på, at der kan eksistere ydre motivation hos medarbejderne - i hvert fald ifølge deres leder. Tegn, der ikke stemmer overens med vores surveyundersøgelse.

Ydre motivation har vi gennemgået i et tidligere teorigennemgang og har her desuden specificeret, at vi har fokus på den type af ydre motivation, der omhandler ekstern regulering. Dette har også afspejlet sig i vores survey undersøgelse, hvor vores respondenter er blevet mødt med fire scenarier. Her er respondenterne blevet bedt om at erklære sig enten 1) meget uenig, 2) uenig, 3) hverken eller, 4) enig eller 5) meget enig. Altså har vi formuleret en skala for alle fire spørgsmål, der bevæger sig fra 1-5 (Bilag 2: 2). Som nævnt tidligere i afsnittet 5.4.2 Resultater af

survey, ses det at item 3 scorede særligt lavt i inter-item korrelationsmatricen. Derved har vi undladt denne i vores analyse, og fokuserer derfor på item 1, 2 og 4.

	n	Gennemsnit	S.E.	Std. afvigelse
Ydre	16	2.29	0.24	0.96

Af ovenstående figur kan det aflæses, at det gennemsnitlige svar fra respondenterne på skalaen 1-5 ligger på 2,29 - dvs. at svarraten er overvejende negativ. Desuden ses det af S. E. (standard error), at der for gennemsnittet eksisterer en usikkerhed på $\pm 0,24$. Dog er gennemsnittet stadigvæk overvejende negativt. Til slut ses det af ovenstående figur, at standardafvigelsen ligger på 0,96, hvilket indikerer at svarene ikke ligger langt fra gennemsnittet. Svarraten er dermed stadigvæk overvejende negativ, hvilket nedenstående boxplot også illustrerer.



Dette boxplot illustrerer, at der eksisterer en overvægt af svar mellem 25%-50%-kvartilerne, ift. 50%-75%-kvartilen, hvilket igen understreger overvægten af negative svar fra respondenterne. Dermed ses det, at der blandt medarbejderne ikke er fokus på ydre motivation. Dette kan dog siges at modsiges af Lauridsen:

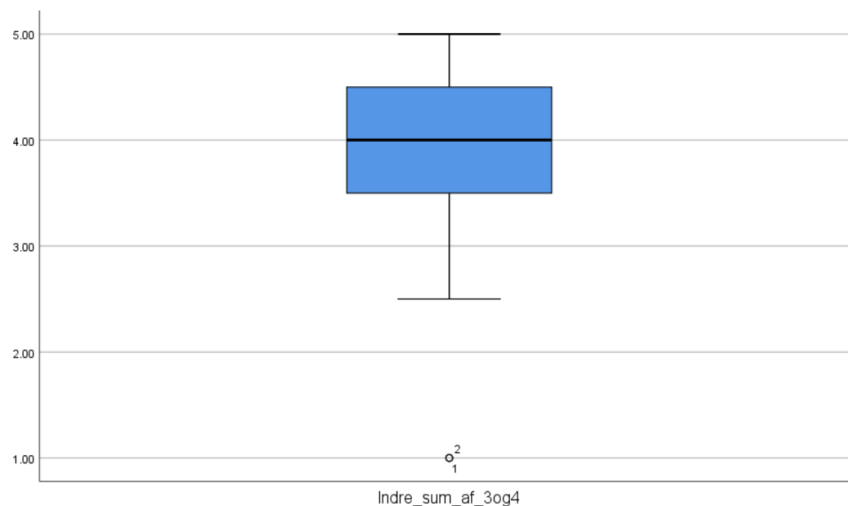
“Hvor kan jeg komme hen, hvis jeg nu udvikler det her? Så har jeg måske egentlig lyst til ‘arj, jeg kunne godt se mig selv som flytnings ressource person’. Hvis du skal det, så skal du have noget kommunikation, du skal kunne informere og du skal kunne noget omkring det” (Bilag 1: 10).

Der eksisterer dermed en ydre motivationsfaktor i form af nye jobmuligheder, som Lauridsen kan mærke har en effekt på medarbejderne. Spørgsmålet lægger derved på, hvorvidt medarbejderne kan siges også at være motiveret af ydre omstændigheder. Som Andersen også påpeger i sin bog *Styring og motivation i den offentlige sektor* findes der ikke rene egoister eller rene altruister. Der vil altid være tale om en form for kombination herimellem, hvor man kan hælde mere eller mindre til det ene eller det andet (Andersen 2014: 33). Dette stemmer også overens med Andersens påstand om, at der som oftest ikke findes rene former af enten transaktionsledelse eller transformationsledelse. Den enkelte leder vil derfor finde værktøjer fra begge ledelsesstile (Andersen 2013: 55), hvilket vi også ser hos Lauridsen gennem tilbud og vejledning i form af nye jobmuligheder (Bilag 1: 10).

Når ovenstående argument er fremført, er det stadigvæk essentielt at påpege, at der eksisterer en overvægt af transformationsledelse hos Lauridsen, og at hendes medarbejdere også viser en stærkere indre motivation end ydre motivation.

I resultatet for indre motivation ses der, ligesom ved PSM, en overvejende positiv score. For item 3 og 4 ses der en gennemsnitsscore på 3,74. Dog ses en højere standard afvigelse i forhold til ydre motivation og PSM, hvorfor der er nogle outliers, som ligger længere væk fra gennemsnittet. Der ses for item 3 og 4 ligeledes en forholdsvis lige fordeling mellem 25%-kvartilen, gennemsnittet og 75%-kvartilen og det er værd at bemærke, at hovedvægten af svarene ligger over værdien 3. Resultatet for item 3 og 4 indikerer dermed en overvejende positiv score for indre motivation.

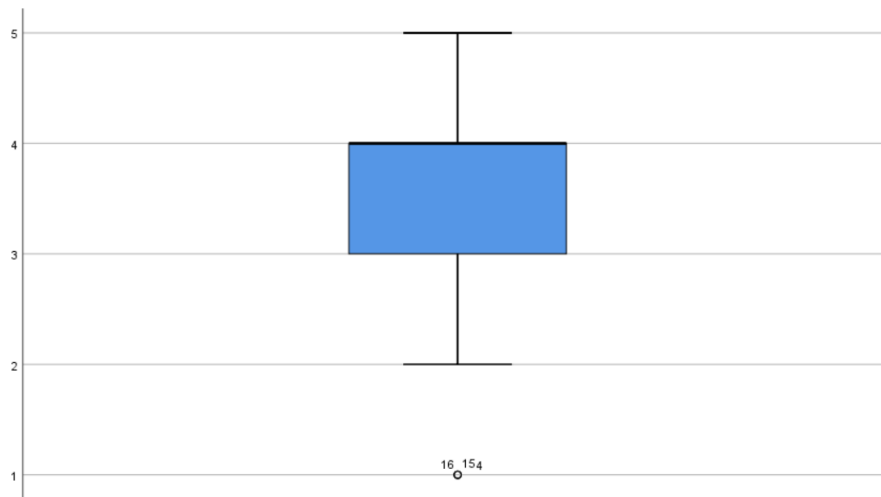
	n	Gennemsnit	S.E.	Std. afvigelse
Indre 3 og 4	17	3.74	0.30	1.24



Som det er beskrevet i afsnittet 5.4.2 Resultater af spørgeskema, har vi valgt at analysere item 1 og 2 for indre motivation, som værende udtryk for samme latente baggrundsbegreb, da deres inter-item korrelation har en score på 0,48. Dette betyder også at de ikke er udtryk for det samme latente begreb, som item 3 og 4 er et udtryk for.

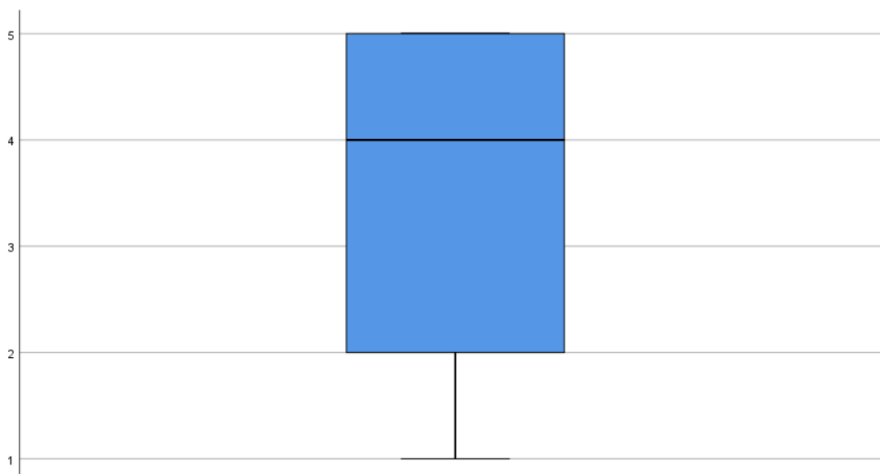
Resultatet for item 1 viser en gennemsnitsscore på 3,41 og ligesom ved item 3 og 4, er der også her en relativ høj standard afvigelse. Her kan det desuden ses, at hovedvægten af svarene også ligger over værdien 3.

	n	Gennemsnit	S.E.	Std. afvigelse
Indre 1	17	3.41	0.33	1.37



For item 2 er der ligeledes en positiv gennemsnitsscore på 3,59. Dog med den højeste standard afvigelse ift. de andre spørgsmål. Dette spørgsmål kan derfor siges at have en større variation, hvor der ses en overvægt af svar, som er placeret mellem item 2 og 4. Dette kan f.eks. skyldes forståelsen af spørgsmålet, fordi spørgsmålet kan virke uklart.

	n	Gennemsnit	S.E.	Std. afvigelse
Indre 2	17	3.59	0.41	1.70



Ud fra ovenstående resultater angående indre opgaveløsning ses der generelt en overvejende positiv score. Det er ligesom ved PSM relevant at have fokus på for afdelingslederen. Som det også er pointeret tidligere, kan resultatet for indre opgaveløsning være svært at adskille fra

PSM resultatet. Dette betyder at redskaber som f.eks. at tale til de ansattes indre motivation i form af egenværdi ved udførelse af opgave vedrørende beboerne (Bilag 1: 17) i samme omfang både kan tale til de ansattes PSM og indre motivation. Ligeledes pointeres det også at det netop er værdien i at hjælpe beboeren, som vægter højt inden for denne sektor (Bilag 1: 19) og det derfor kan ses i relation til at de afgivne svar i spørgeskemaundersøgelsen, at der scores positivt på indre motivation.

4.4.5 Delkonklusion

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen ser vi et resultat, som delvist bekræfter vores antagelse om, at de ansatte ved Kastanie- og Anemonegangen scorer positivt på både indre opgaveløsning og PSM, hvorimod der ses en negativ score for ydre motivationsfaktorer. Ydermere ses det, at det er indre opgaveløsning, som scorer højest. Afdelingslederen bør derfor være opmærksom på at anvende styringsredskaber, som understøtter de ansattes motivation. Dette ses også i form af fokus på selve målet; en mere altruistisk tilgang, som tilskynder at der fokuseres på den enkelte borger og vigtigheden af det udførte job. Det skal dog siges at der sandsynligvis også findes ansatte, som vil score højere end gennemsnittet på ydre motivationsfaktorer, hvorfor der også bør være opmærksomhed på dette. Dette ses også i form af afdelingslederens italesættelse; f.eks. muligheden for at stige i graderne.

5 Konklusion

På baggrund af den foregående empiri, herunder analyse af både vores survey og interview, men dertil også vores efterfølgende teoretiske analyse af data, har vi formået at nå frem til en endelig konklusion gennem vores løbende delkonklusioner. Dette afsnit har dermed til formål at opsummere de delkonklusioner og forsøge at besvare problemformuleringen og de dertilhørende arbejdsspørgsmål.

Først og fremmest kan vi konkludere, at Jeanette Lauridsens ledelsesstil kan klassificeres som værende hovedsageligt funderet i transformationsledelse. Dette ses især af, at hun har fokus på at vejlede sine medarbejdere efter sin vision og værdier, som både er hendes egne, men også organisationens vision og værdier. Dette kommer til udtryk løbende gennem interviewsituationen, men ses især af at hun understreger, hvor grundlæggende visionen for medarbejderne er. Herunder, at de skal være glade for at gå på arbejde (Bilag 1: 9), og at dette skal afspejle sig i beboerne på plejehjemmet (Bilag 1: 3). Man kan dog også identificere tegn på transaktionsledelse. Dette ses primært af, at Lauridsen fremhæver muligheden for at få nye jobmuligheder og derved udvikle sin karriere. Dette anser Lauridsen som værende en såkaldt 'gulerod' for medarbejderne - en gulerod, der er at finde i transaktionsledelse. Dette har dog ikke til fulde stemt overens med medarbejdernes motivation. Ved surveyundersøgelsen kunne man aflæse, at der var tale om en negativ sammenhæng ved spørgsmålene vedrørende ydre motivation, hvorfor vi ikke fandt tydelige tegn på en type motivation blandt medarbejderne, der direkte kan forbindes til transaktionsledelse. Dog så vi i form af vores surveyundersøgelse, at medarbejderne som deltog, svarede overvejende positivt på spørgsmål, relateret til indre motivation og PSM. Dette betyder også at vi med vores undersøgelse kan konkludere at de ansatte på Kastanie- og Anemonegangen overvejende er drevet af indre motivation og PSM. I denne sammenhæng bør lederen, som vi også har set tegn på fra interviewet, have fokus på at det er denne drivkraft hun skal bruge til yderligere at motiverer sine ansatte. I forhold til den problemformulering som er blevet fremstillet, har vi efter vores analyse kunne konkludere at denne ikke kan besvares pga. designet for opgaven. Vi har ikke mulighed for at påpege en årsagssammenhæng mellem ledelse og motivation, da vi ikke har haft muligheden for at måle output. Vi har kunnet skabe et tværsnitsbillede som viser ledelsesstilen på Peder Lykke Centret, og de ansattes motivation eller drivkraft, men manglende mulighed for at måle output, resulterer i begrænset mulighed for at besvare problemformuleringen. På baggrund af at vi ikke har mulighed for at

besvare problemformuleringen, vil der i perspektiveringen blive diskuteret hvordan dette problem ville eller skulle have været løst, og hvad vi ville have kunnet anvende dette output til reelt at sige noget om. På nuværende tidspunkt kan vi blot konkluderer at Lauridsens ledelsestil indeholder store træk af transformationsledelse, med enkelte elementer fra transaktionsledelse, og at de ansatte både er drevet af PSM og indre motivation.

6 Diskuterende perspektivering

Denne perspektivering kommer til at imødekomme de problematikker, som vores projekt har stødt på. Idet vi ikke har kunne besvare vores problemformulering, har vi derfor i dette afsnit to yderligere versioner af projektet, der i højere grad ville kunne imødekomme de nævnte problematikker; herunder at dette projekt ikke har et klart problem at undersøge.

Gennem litteratursøgningen har vi fundet forskning, der beskriver en varierende positiv sammenhæng mellem PSM og Performance, f.eks Brewer 2010 eller Andersen 2014: 59. Hvis denne sammenhæng skulle problematiseres, kunne vi have problematiseret en ændring på en arbejdsplads. En sådan ændring kan manifestere sig på forskellige måder; herunder bl.a. ved et lederskift eller ved implementeringen af en ændring, der kommer oppefra, som den pågældende leder skal håndtere. Derfor vil de to følgende perspektiverende afsnit fremlægge mulige analysedesign for netop disse to perspektiver og dermed forsøge at imødekomme det manglende problem i selve projektet.

6.1 Et før og efter billede af et lederskift

Et eksempel på en mere ideel fremgangsmåde og undersøgelsesgrundlag ville være, at undersøge et før og efter billede af et lederskift. Her ville den optimale fremgang være at måle medarbejdernes motivation, deres Performance og desuden identificere lederens lederstil. Herefter ville det ideelle undersøgelsesgrundlag kræve et ledelsesskift, hvor den nye leder og dennes medarbejdere har fået tid til at vænne sig til skiftet. Her ville vi undersøge den nye leders lederstil og derefter måle medarbejdernes motivation og Performance igen. Performance vil her f.eks. blive målt som værende antal IT-sager håndteret pr. dag på en offentlig IT-sagsbehandlingsafdeling. Denne Performance kan have ændret sig, og dette ville man især kunne kode sammen med den nye leder, hvis dennes lederstil er anderledes fra den tidligere leders lederstil. Her ville man muligvis have kunnet bevise en sammenhæng mellem PSM og Performance, ved at måle lederens forskellighed i, hvor meget de dyrker medarbejdernes form for motivation.

Selve målingen af motivation skal også specificeres, idet vores egen måling også har mangler. Derved skifter fokus fra at være på tre typer af motivation, til udelukkende at undersøge PSM-aspektet, idet netop denne type motivation i andre studier, som det også ses af problemfeltet, er blevet kædet sammen med Performance. Dertil skal det tilføjes, at vi i stedet for skulle have taget udgangspunkt i Perry's fulde version af PSM, idet han har operationaliseret begrebet og derudfra selv har dannet fireogtyve forskellige items til at måle PSM. Disse fireogtyve items er fordelt over fire faktorer; *Public policy making*, *public interest*, *compassion* og *Self-sacrifice*, som måler hver deres aspekt af PSM. Grundlaget for at anvende netop denne fremgangsmåde ville være, at komme mere i dybden med PSM og kunne måle sammenhængen mellem PSM og Performance, således at den klare sammenhæng herimellem ville komme til udtryk i vores output. Dermed vil der ikke være behov for også at have fokus på indre og ydre motivationsfaktorer, da disse i sig selv rummer et selvstændigt aspekt af motivation, som ikke findes relevant i dette undersøgelsesdesign (Deci & Ryan 2000: 71-72). Dertil vil et interview af henholdsvis den gamle og den nye leder også være relevant, idet dennes ledelsesstil skal identificeres. Det semistrukturerede interview kan bidrage til at identificere ledelsesstilen, idet man kan tilpasse interviewsituationen til interviewpersonen. Det er netop en styrke ved det kvalitative forskningsinterview, at man får adgang til interviewpersonens livsverden, erfaring og personlige viden, hvorigennem man ved det semistrukturerede interview kan tilpasse ens spørgsmål efter interviewpersonen og selve interviewsituationens udvikling (Poulsen 2016: 75-76). Derved ville denne form for metodiske tilgang ikke være anderledes i dette nye undersøgelsesdesign.

Problematikken i denne tilgang ville være, hvordan forskellige ledelsesstile kan påvirke medarbejdere, alt efter deres motivationstype. Problematikken ville derfor være, at en mindsket motivation kan påvirke deres Performance, hvorfor arbejdsprocessen på afdelingen vil blive negativt påvirket. Dette undersøgelsesdesign ville dermed bidrage til en tolkning af, hvad der virker og ikke virker, når det kommer til ledelsesaspektet. I denne sammenhæng kan man dog løbe ind i flere problematikker. Først og fremmest ville en sådan undersøgelse ikke være mulig for os at udføre. Dette skyldes både at det ikke er givet, at vi i gruppen kan finde et sådan lederskift, hvor der både er tid og overskud fra medarbejderne og lederens side af, til at indgå i vores undersøgelse før og efter lederskiftet. Tidsrammen sætter også begrænsninger, idet man også skal give afdelingen tiden til at falde på plads efter et lederskift, og derudover også vænne sig til et potentielt skift i ledelsesstil. Desuden skal det påpeges, at i den givne tidsramme ville

vi ikke kunne lave en optimal undersøgelse. Dette grundet, at både leder og medarbejdere ikke nødvendigvis har tilpasset sig skiftet, hvorfor det at måle et reelt outcome vanskeliggøres. Hvis vi ville forsøge at gennemføre denne undersøgelse inden for den stramme tidsramme, ville vi ikke kunne påvise nogen kausalitet uden en bias, da man bør have longitudinel-data. Den korte tidsramme ville påvirke undersøgelsens validitet således, at vi ikke ville kunne være sikre på, at det målte outcome er et resultat af en ændring af ledelsesstil. Longitudinel-data ville give en tidshorizont, der er et essentielt element af kausalitetsforståelse. Denne kausalitetsforståelse kan ikke etableres uden at have data, der strækker sig over en længere periode af tid (Brewer 2010: 167). Vi kan dermed godt fuldføre undersøgelsesdesignet, men de mulige datas validitet kan diskuteres. Dermed er vi internt i gruppen klar over, at denne tilgang ikke ville være ideel. Når dette er sagt, ville denne fremgangsmåde stadigvæk være optimal, idet man herigennem vil kunne påvise en sammenhæng mellem PSM og Performance målt på afdelingens output, idet vi gennem dette undersøgelsesdesign ville kunne påvise en eventuel diskrepans mellem forskellige ledelsesstile.

6.2 Ovenfrakommende regler og rammer påvirker motivationen og dermed Performance

I det første perspektiverende afsnit har vi kigget nærmere på, hvordan selve forløbet af vores projekt og dertilhørende undersøgelser kunne have været anderledes. På trods af at vi har en egentlig problematik, har vi intet belæg for denne. Dermed bygger hele undersøgelsesdesignet på en antagelse om, at der eksisterer en problematik i en given arbejdssituation. Dermed er dette undersøgelsesdesign heller ikke til fulde ideelt.

En måde at imødekomme dette på kunne være at undersøge en case, hvor man på forhånd havde empiri om en given problematik. I denne forbindelse kunne man anvende sundhedssektoren som eksempel. Her har vi i nogen tid set en stigende utilfredshed ved sundhedsplatformen og mængden af tid der anvendes på denne, frem for på patientpleje og lign. (Hildebrandt 2019). Her ses klare tegn på en lægestab, der udviser tydelig utilfredshed med patientjournaliseringen.

“Undersøgelsen understøtter i høj grad vores tidligere udmelding om, at vi synes, at den skal afvikles, fordi vi som læger ikke er tilfredse med den” (Hildebrandt 2019).

Der er dermed ingen tvivl om, at der eksisterer en stor utilfredshed med et område af lægernes arbejde, der skal være til stede. Dermed er der bevis på, at en implementering oppefra skaber utilfredshed blandt lægerne og sygeplejerskerne, hvilket går ud over deres Performance. Denne utilfredshed har dog stået på i flere år, hvorfor der ikke ses tegn på at en ændring vil forekomme (Hildebrandt 2019). Ud fra denne antagelse må man derfor kigge andetsteds efter løsninger, der vil påvirke lægernes motivation i en positiv retning. I denne sammenhæng ville man kunne undersøge ledelsesaspektet for at afklare, om en ændring af lederens ledelsesstil ville påvirke lægernes motivation positivt, hvilket dermed ville kunne øge deres Performance. Dertil kunne man desuden undersøge den pågældende leders tilgang til Sundhedsplatformen, idet denne også kan have en effekt på lægerne og sygeplejerskernes arbejdsgang. Problemstillingen er derfor tydelig: Sundhedsplatformen er med til at påvirke læger og sygeplejerskers motivation negativt, hvorfor dette kan påvirke deres Performance. Problemformuleringen ville derfor forsøge at løse denne udfordring: I hvilken grad påvirker Sundhedsplatformen læger og sygeplejerskers Performance på en given afdeling, og hvorledes kan typen af ledelse have en positiv effekt på denne?

7 Litteraturliste

- ❖ Andersen, L. B. (2013). Transformations og transaktionsledelse i offentlige organisationer. *Administrativ Debat*, nr. 1, 52-55.
- ❖ Andersen, L. B., Heinesen, E. & Pedersen, L. H. (2012). How does public service motivation affect performance in schools? Confidence in Association for Public Policy Analysis and Management (APPAM), 8-10 November 2012, Baltimore, MD.
- ❖ Andersen, L. B. & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- ❖ Bregm, K. (2004). Principal-agent teori - med særligt henblik på lønsystemer, Research Papers from the Department of Social Sciences. *Research paper no. 13/04*, ISSN 1399-1396.
- ❖ Brewer, G. A. (2008). Employee and Organizational performance, I: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Red.) *Motivation in public management. The call of public service* (s. 136-156). Oxford: Oxford University Press.
- ❖ Brewer, G. A. (2010). Public Service Motivation and Performance. I: Walker, R. W., Boyne, G. A. & Brewer, G. A. (Red.), *Public Management and Performance* (s. 152-177). Cambridge: Cambridge University Press.
- ❖ Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-79.
- ❖ Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- ❖ Clement, Lund, Sanne. (2017). I respondentens sted: Forståelse, viden og hukommelse, I: Baggrund, I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (Red.). *SURVEY: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 101-114). København: Hans Reitzels Forlag.
- ❖ Damgaard, B. (2016). Fokusgrupper, I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne/* (109-125). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- ❖ Danmarks Statistik (u.å.). Lokaliseret d. 16. december på: www.statistikbanken.dk/RAS300.
- ❖ FOA (u.å.). *Lønmagasin*. Lokaliseret d. 11. december 2019 på <https://www.foa.dk/afdelinger/foa-nordjylland/find-svar/loentjek/loenmagasin>.
- ❖ Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (2017). Baggrund, I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (Red.). *SURVEY: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 11-28). København: Hans Reitzels Forlag.
- ❖ Gundelach, P. (2017). Skalaer: Kombination af variable, I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (Red.). *SURVEY: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 267-274). København: Hans Reitzels Forlag.
- ❖ Hildebrandt, S. (2019). *Fortsat stor utilfredshed med Sundhedsplatformen*. Lokaliseret d. 16. december 2019 på: <https://dagensmedicin.dk/fortsat-stor-utilfredshed-med-sundhedsplatformen/>.
- ❖ Jacobsen, B. C. (2012), *Management Interventions and Motivation Crowding Effects in Public Service Provision*, Politicas Ph.d. -serie Web, Forlaget Politica, Aarhus.
- ❖ Jensen, M. D. & Kvist, J. (2016). Hvordan laver man en stærk analysestrategi?, I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 39-54). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- ❖ Ledelseskommisionen (u.å.). *Om kommissionen*. Lokaliseret d. 14. november på <https://ledelseskom.dk/om-kommissionen>.
- ❖ Møller, J. K. (2016). Spørgeskemaet som metode til indsamling af egen data, I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 187-204). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- ❖ Naf, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- ❖ Petersen, O. H. & Triantafillou, P. (2016). Udarbejdelse af problemstillinger og problemformuleringer i samfundsvidenskabelige universitetsopgaver, I: Kristensen, C. J.

& Hussain, M. A. (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 25-37). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- ❖ Poulsen, B. (2016). Semistrukturerede interviews, I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 75-94). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- ❖ Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *Am. Psychol.*, 55(1), 68-78.
- ❖ Schwartz, B. & Wrzesniewski, A. (2019). Reconceptualizing Intrinsic Motivation. I: Renninger K. Ann & Hidi E. Suzanne. (Red.), *The Cambridge Handbook of Motivation and Learning* (s. 373-393). Cambridge University Press.
- ❖ Thualagant, N. (2016). Kontekstualiserede casestudier, I: Kristensen, C.J. & Hussain, A. M. (Red.) *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 317-330). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Bilag

- Bilag 1: Interview.
- Bilag 2: Spørgeskema.
- Bilag 3: SPSS data
-