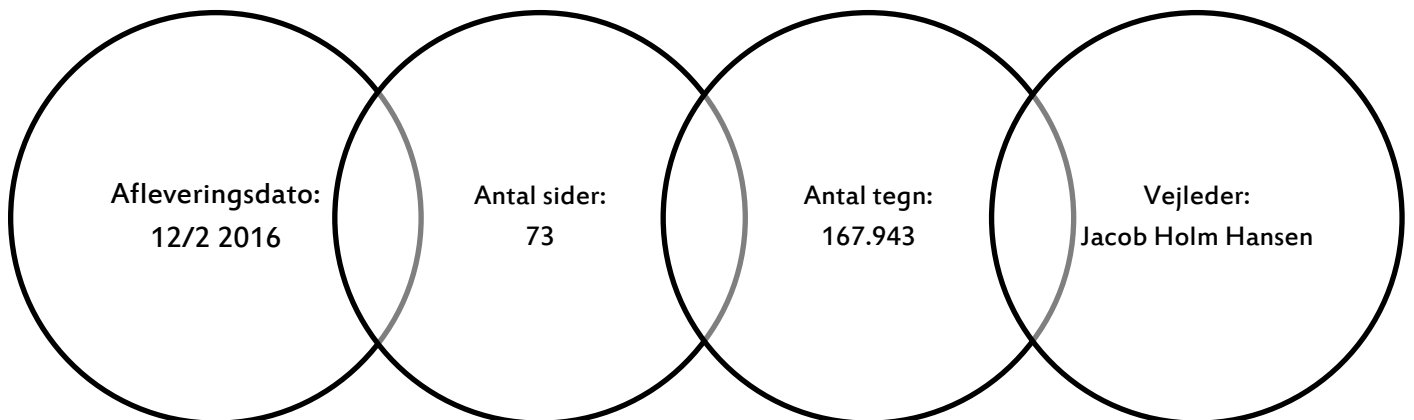


"Man skal have det godt når man kommer, men man skal gerne have det endnu bedre, når man går herfra"



- om motivation og fastholdelse i en ledelsespraksis

Jonas Damgaard



"Motivation and retention in a management perspective"

Abstract

Are companies aware of motivating and retention of their highly specialized employees? HR-professor Henrik Holt Larsen warns that most companies will lose their specialized employees if they do not see motivation integrated in their use of management (Grunde 2011). Dansk Video Tekst/Camp David has succeeded in having long retention of their employees. That story of success is the motivational foundation of this thesis. With Dansk Video Tekst/Camp David as the empirical basis I wanted to analyze how Dansk Video Tekst/Camp David uses management initiatives in relation to motivation and how retention of employees could be related to these management initiatives and motivation.

Overall this master thesis examines perspectives on *management, motivation and retention of employees*.

The conclusion of the analysis is that the management initiatives at Dansk Video Tekst/Camp David are centered on building a highly social environment with a high level of interaction. In regards to this there are as well high levels of autonomy in doing the tasks and the employees feels that their contribution is serving a bigger aim than just creating a subtitle. These findings all functions as motivation for the employees.

In addition to the above mentioned I found that the management of Dansk Video Tekst/Camp David is appearing to be very social with their employees. Although there is a “flat hierarchy” at the company, the management was aware of the retention of the employees. This became clear as the management actively took decisions of how to distribute the tasks so the employees felt interest and also were able to be stimulated in regard to their specialization. The creation of a “group-feeling” and the active strategy on distribution of tasks were both positive assets in relation to retention of employees.

Indhold

1. Indledning	6
1.1 Specialets aktualitet.....	6
1.2 Dansk Video Tekst/Camp David	6
1.3 Motivation for specialet	6
2. Problemformulering	7
2.1 Problemformuleringens begreber.....	7
2.2 Undersøgelsesspørgsmål.....	9
3. Videnskabsteori.....	10
3.1 Ontologi	11
3.2 Epistemologi	11
4. Specialets akademiske tilgang	13
5. Litteraturreview.....	13
6. Teori.....	15
6.1 Maslows behovshierarki	15
6.2 Kritik af Maslow	19
6.3 McGregors teori Y	21
6.4 Kritik af McGregor	22
6.5 Hein.....	23
6.6 Kritik af Hein	26
6.7 Opsamling på specialets teori	26
6.8 Personlig forforståelse.....	28
7. Metode	29
7.1 Kvalitative interviews	29
7.2 Observation	30
7.3 Fravalg af metode.....	31

7.4 Metodisk refleksion.....	32
7.5 Interview	33
7.6 Sammensætning af interviewpersoner	34
7.7 Planlægning og gatekeeper	35
7.8 Interviewguide	36
7.9 Fra transskription til analyse	37
8. Analyse.....	38
8.1 DVT/CD medarbejderkarakteristik.....	38
8.2 Ledelsespraksis	39
8.3. Medarbejdernes perception af ledelsespraksis	41
8.4 Delkonklusion	42
9. Motivation.....	42
9.1 Interaktionsmotivation	43
9.2 Interaktionsledelse	46
9.3 Delkonklusion	48
10. Opgavemotivation.....	48
10.1 Primadonna motivation.....	50
10.2 Delkonklusion	52
11. Motivationsstjernen.....	53
11.1 Motivationens kendetegn	54
12. Fastholdelse.....	55
12.1 Return on investment - ROI.....	55
12.2 Ledelse til fastholdelse.....	58
12.3 Skaber ledelsespraksis fastholdelse?.....	58
12.4 Koordinering og stimulering	60
12.5 Delkonklusion	65

13. Virksomhedskultur og branche	65
13.1 DVT/CD og de halvstuderede røvere.....	67
13.2 Delkonklusion	68
14. Konklusion.....	68
15. Perspektivering.....	69
16. Efterrationalisering.....	73
18. Litteratur.....	76
18.1 Teori.....	76
18.2 Empiri.....	77
19. Bilagsoversigt.....	77

1. Indledning

"Gør ikke dine medarbejdere til idioter, for så er de svære at motivere" (Bay 1998:91). Grunden til jeg indleder mit speciale med dette citat er, at jeg synes citatet er underholdende, og karikerer det at motivere. Ledelse, motivation og fastholdelse er specialets fokus.

1.1 Specialets aktualitet

"Virksomheder er for dårlige til at anerkende deres specialister som talenter, og risikerer at miste dem til konkurrenterne" (Grunge 2011). Dette citat er fra en artikel om specialisters betydning. Udtalelsen kommer fra HR-professor Henrik Holt Larsen, der advarer mod at tage specialister i virksomheder for givet, da de derved bliver demotiveret i arbejdet. Artiklen understreger vigtigheden i, at man som virksomhed motiverer sine specialister for at fastholde dem.

1.2 Dansk Video Tekst/Camp David

Den casevirksomhed der benyttes i specialet er Dansk Video Tekst/Camp David (herefter DVT/CD). Virksomheden er todelt med Dansk Video Tekst som hovedselskabet, og hertil datterselskabet Camp David. Begge selskaber vil blive betragtet som et hele i specialet, da ledelsen og medarbejderstaben arbejder på tværs i organisationen.

DVT er Danmarks ældste tekstningsvirksomhed som startede i 1981. Virksomheden producerer oversættelser og tekstningsproduktioner til en bred kundeportefølje. CD startede i 1994 og løser opgaver vedrørende lydarbejde, produktion og redigering af lyd til film- og TV-produktioner. Formålet med hovedselskabet og datterselskabet er, at de kan tilbyde totalløsninger indenfor oversættelse, tekstning og lydproduktion. Der er ca. 60 medarbejdere tilknyttet DVT/CD, heraf er en stor del freelance.

Mit valg af DVT/CD er truffet på baggrund af, at virksomheden har specialiserede medarbejdere. Medarbejderne sidder med specifikke områder såsom oversættelse, tekstning, dupping (lydindtaling) eller lydbehandling. DVT/CD havde jeg ikke forudgående kendskab til. Jeg kontaktede virksomheden uopfordret og udelukkende ud fra personlig og faglig interesse.

1.3 Motivation for specialet

Baggrunden for specialet skal ses ud fra min HR-uddannelse som cand. soc. HRM studerende på CBS. Min interesse for motivation opstod ved, at motivation er beskrevet som et strategisk værktøj i en HR- og ledelsespraksis. Men er motivation noget, som virksomheder eksplicit beskriver at de

praktiserer? Netop denne undren ledte mig til DVT/CD ud fra materiale tilgængeligt på deres hjemmeside. Virksomheden fremhæver deres menneskelige ressourcer illustreret ved citater som ”Vi mener, at de menneskelige ressourcer er det centrale element”; ”Vi har... (medarbejdere)... som har været (i virksomheden) i mere end 10 år, og som derfor er højt specialiseret”; ”... (virksomheden) prioriterer arbejdsmiljø højt”; ”... presser ikke medarbejderne mere end hvad der er foreneligt med de ansattes ønsker om arbejdsmiljø” (CD.dk 2015). DVT/CD er interessant, fordi det er en virksomhed, som er lykkedes med fastholdelse, og deraf potentielt må gøre ”noget rigtigt” ledelsesmæssigt i forhold til medarbejderne.

2. Problemformulering

Problemfokus for specialet er på ledelsespraksisser i forhold til motivation af specialiserede medarbejdere. Dette fokus skal via udvalgt teori føre til specialets analyse af motivation og fastholdelse hos DVT/CD. Med dette udgangspunkt opstiller jeg følgende problemformulering:

Undersøgelse af hvordan Dansk Video Tekst/Camp David benytter ledelsespraksisser i forhold til motivation, og hvordan ledelsespraksis i forhold til motivation potentielt kan benyttes til fastholdelse af specialiserede medarbejdere.

Idéen med ovenstående problemformulering er, dels at afdække en konkret case hos DVT/CD, dels, at skabe en analyse af, hvordan ledelsespraksisser kan motivere. Fastholdelse af specialiserede medarbejdere bliver et ekstra analyseelement i problematikken om ledelsespraksis vedrørende motivation.

2.1 Problemformuleringens begreber

I dette afsnit vil jeg forklare betydningen af de anvendte begreber fra problemformuleringen.

Motivation:

Teoretisk kan motivation enten ses som værende intern eller ekstern, og netop dette har Teresa Amabile (1983) skrevet om. Hun beskriver den interne (intrinsic) motivation som værende styret af opgavemotivation. Forstået på den måde, at intern motivation er subjektivt, og kan ikke nødvendigvis kvantificeres (Amabile 1983:365). Den interne motivation står i kontrast til den eksterne. Ved den eksterne motivation er der blandt andet tale om et økonomisk gode – pengekomensation og lignende. Dette er muligt at kvantificere, og den eksterne form for

motivation er noget af den tidligst beskrevne, eksempelvis hvor man ser på stimuli (for eksempel penge) og respons (motivation for arbejde) (Ibid.). Jeg afgrænser specialet til ikke at beskæftige sig med den eksterne motivation. Grunden til dette fravalg er, at jeg har et ønske om at se på ledelsespraksisser af medarbejdere udelukkende fra et internt motiv, og det er ikke i interesse for specialet, hvordan økonomiske belønninger påvirker ledelsespraksisserne. Den interne motivation er ikke målbar, men ved hjælp af kvalitative interviews kan det blive muligt at få mere viden om, hvordan den interne motivation ser ud i praksis. Valget af intern motivation som fokus vil have betydning for mit valg af videnskabsteori samt min metodiske tilgang. Disse to elementer vil jeg beskrive nærmere i afsnittene 3 og 7.

Ledelsespraksis:

Dette begreb skal ses som intenderet brug af ledelse, som blandt andet Yoshio Kondo & Su Mi Park Dahlgaard (1994) har beskrevet. Kondo & Dahlgaard taler om ledelsespraksis som bærende for *kvalitetsmotivation* blandt medarbejdere. Denne ledelsespraksis om kvalitetsmotivation er en ledelsesstil rettet imod troen på menneskelige ressourcer, og deraf medarbejderinvolvering som en del af sin ledelsespraksis. Kvalitetsmotivationen opstår fordi medarbejderen oplever, at fokus fra ledelsen er på medarbejderens ansvar og autonomi i arbejdet. Medarbejderen oplever en understøttende ledelsesstil, hvor fundamentet er selvudvikling (Kondo & Dahlgaard 1994:208). Ledelsespraksis skal ud fra Kondo & Dahlgaard ses som intenderede handlinger koblet til et mål. Begrebet er derfor en strategisk mulighed, men jeg må understrege vigtigheden af, at det ikke er økonomisk betingende mål. Jævnfør Kondo & Dahlgaard er målet intern motivation for medarbejderne. Ledelsespraksis skal ses som værende bevidste valg, som foretages af ledelsen for at skabe en effekt.

Fastholdelse

Begrebet *jobdesign* blev oprindeligt udviklet til at beskrive hvordan forskellige karakteristika i et job påvirker medarbejderen, og hvilke resultater denne påvirkning giver (Oldham & Cummings 1996:611). Eksempler på resultater af jobdesign er blandt andet høj intern motivation samt fastholdelse. Begrebet om jobdesign er i dansk kontekst benyttet af Henrik Holt Larsen som en afgørende faktor for fastholdelse. Henrik Holt Larsen beskriver, at den måde hvorpå arbejdet tilrettelægges for den enkelte medarbejder er afgørende for, om den givne ledelsespraksis vil opfattes positivt af medarbejderen. Hvis det er tilfældet så: ”... vil det udmøntes i stor motivation,

tilfredshed, høj effektivitet og lavt fravær/personaleomsætning” (Holt Larsen 2010:172f). Andre teoretikere blandt andet Greg Oldham & Anne Cummings (1996) bidrager med at beskrive høj motivation som givende et *lavt turnover*, som jeg operationaliserer som *fastholdelse* (Oldham & Cummings 1996:614). Fastholdelse skal i problemformuleringen forstås som de ledelsespraksisser, der måtte benyttes til at motivere medarbejderne til at blive i virksomheden. I problemformuleringen forstået som, hvordan ledelsespraksis hos DVT/CD kan have en effekt på muligheden for at fastholde deres medarbejdere.

Specialiserede medarbejdere

Overgangen i medarbejderopfattelse fra industrisamfund til videnssamfund har Helle Hein (2009) arbejdet med. Hun beskriver vidensmedarbejderen som værende: ”... *højtspecialiseret inden for deres fag, og de arbejder i en eller anden grad kreativt*” (Hein 2009:187). Grunden til jeg vælger denne teoretiske beskrivelse af medarbejderne hos DVT/CD skal ses i forlængelse af den tidligere casebeskrivelse. Her blev produktet kort beskrevet, hvilket blandt andet er tekstning samt dopping. Jeg vil karakterisere disse produkter som værende kreative og kræver lang tids træning eller formel uddannelse. Grunden til dette er, at jeg ikke ser det som muligt, at enhver ville kunne udføre arbejdet uden uddannelse eller længere oplæring. De specialiserede medarbejdere skal i specialet ses ud fra Heins beskrivelse: ”... *arbejdet kan kun udføres af en person, der har en akademisk viden eller lang tids træning inden for et fag og udfører et arbejde, som ikke kan udføres af andre uden samme viden eller træning. Der er altså tale om arbejde, der ikke kan gøres rutinepræget, og som kræver en metaviden, der hører et bestemt fag til*” (Hein 2009:187). Jeg er i specialet ikke blind for, at alle jobpositioner kan rumme et element af rutineprægede arbejdsgange. Her vil jeg mene, at produktets indhold DVT/CD er så forskelligt, at det aldrig er muligt at fremstille produktet fuldstændig rutinepræget.

2.2 Undersøgelsesspørgsmål

Jeg har til specialet udfærdiget to undersøgelsesspørgsmål. De to spørgsmål skal i specialet fungere understøttende for problemformuleringen gennem specialet og slutteligt bidrage til svar på problemformuleringen.

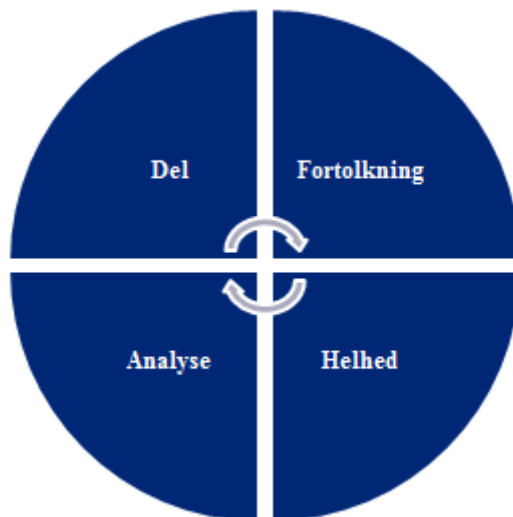
1. *Hvilke kendetegn har den form for motivation, som findes hos DVT/CDs ledere og medarbejdere?*
2. *Hvordan kan den måde, der ledes på hos DVT/CD bidrage til fastholdelse?*

Undersøgelsesspørgsmål 1 skal understøtte første del af problemformuleringen ved at give indblik i de kendetegn, der er ved den form for motivation, som findes hos medarbejdere og ledere hos DVT/CD. Ledernes motivation inddrages, for at se om deres egen motivation har en indflydelse på den ledelsespraksis, der er gældende i virksomheden.

Med undersøgelsesspørgsmål 2 vil jeg analysere, hvordan den ledelsespraksis, som praktiseres hos DVT/CD bidrager til fastholdelse. Undersøgelsesspørgsmål 2 er udformet med det in mente, at jeg allerede har gjort det fund, at fastholdelse spiller en rolle hos DVT/CD. Dette undersøgelsesspørgsmål bidrager til et svar på problemformuleringens anden del.

3. Videnskabsteori

Specialet har sit ståsted i det videnskabsteoretiske paradigme *hermeneutik*. Processen i specialet har jeg valgt at strukturere som en *cirkulær proces*. Friedrich Schleiermacher arbejder med den hermeneutiske cirkel som en beskrivelse af en cirkulær fortolkningsproces (Gulddal & Møller 1999:16). På samme måde vil specialets proces være bundet op på en cirkularitet, hvor jeg løbende vender tilbage til problemformuleringen, der fungerer som specialets afgrænsende faktor. Netop dette valg har jeg illustreret via nedenstående figur:



Figuren viser selve cirkulariteten, men det er pilepunkterne, som sætter gang i ”hjulet” sådan, at processen konstant holder sig i bevægelse. På den måde vil en konsekvens være, at så længe ”hjulet” kører, så vil ny viden altid kunne opstå. Hvordan ved jeg så, om denne viden er brugbar for specialet? En måde at imødekomme denne udfordring på er at holde den nye viden op imod

problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene for deraf at vurdere, om der bidrages med ny og brugbar viden til specialet.

3.1 Ontologi

Jeg vil i dette afsnit beskrive hvilken rolle ontologien får indenfor hermeneutikken, og heraf de betydninger som måtte have indflydelse på specialets tilblivelsesproces.

Først vil jeg beskrive, hvordan specialets genstandsfelt skal anskues. Genstandsfeltet jeg ønsker at belyse med specialet er den casevirksomhed, som er udvalgt – DVT/CD. Indenfor genstandsfeltet ønsker jeg at undersøge, hvilken ledelsespraksis virksomheden benytter. Mit fokus på ledelsespraksis i forhold til motivation gør, at jeg indkredser mit interessefelt i genstandsfeltet kontra et bredt fokus på ledelse. Denne indkredsning sker for at få et snævert fokus på genstandsfeltet for at kunne give det mest konkrete bud på en konklusion til problemformuleringen.

Jeg vil med hermeneutikken godt kunne bevæge mig ud over opgavens genstandsfelt for at komme med analytiske vurderinger samt perspektiveringer. Til dette er det dog vigtigt, at jeg holder mig hermeneutikkens karakteristika for øje. Her tænker jeg på, at hermeneutikken historisk var et opgør med den videnskabsteoretiske objektive selvforståelse (Habermas 1999:212f). Jeg kan med specialet derfor godt komme med subjektivt baserede perspektiver, som kan danne baggrund for en reflekteret anbefaling til genstandsfeltet eller som perspektivering til virkeligheden.

Specialets konklusioner kan ikke tilskrives en universel gyldighed, da dette ikke er i overensstemmelse med den hermeneutiske tilgang. I stedet opererer jeg med en ”aldrig fuldendt” beskrivelse af genstandsfeltet og eventuelle perspektiveringer til virkeligheden. Jeg erkender, at jeg med specialet ikke har adgang til en udtømmende forståelse af de ledelsespraksisser, der indgår i motivationen hos DVT/CD.

3.2 Epistemologi

I dette afsnit vil jeg beskrive betingelserne for vidensdannelse, samt hvordan viden produceres i specialet. Jeg vil også gennemgå de overvejelser, som jeg har om, hvordan viden om genstandsfeltet opnås. Hertil hvilke betingelser og forudsætninger, der er for den producerede viden og dens gyldighed (Mason 2006:16). Til denne overvejelse må jeg tage specialets hermeneutiske tilgang i betragtning, som foreskriver at specialets potentielle vidensbidrag ikke resulterer i objektive og

absolutte sandheder. Da jeg som undersøger ikke kan træde ud af den verden, jeg undersøger, vil der ud fra en teoretisk betragtning være forskellige forklaringer på, hvad viden måtte være (Maxwell 2002:41).

Foruden ovenstående betragtning om vidensdannelse, har hermeneutikken i indeværende speciale en dobbeltrolle i forhold til produktion af viden. I selve interviewsamtalen anvendes det fortolkende syn, hvor jeg fungerer som både interviewer, samtalefacilitator og medproducent af empirien. Jeg søger at forstå fortolkningerne i empirien med henblik på at opnå forståelse for et dybere meningsindhold. Foruden denne rolle har hermeneutikken en anden rolle i forbindelse med fortolkningen af de udførte interviews (Kvale 1997:56f). Fortolkningen af empirien foregår som en fortløbende proces, der udspiller sig både i interviewsamtalen og i den efterfølgende bearbejdning. Den viden der kan opnås gennem hermeneutikken, vil være bud på forståelser af ledelsespraksisser hos DVT/CD skabt gennem meningsfortolkning. Her er den tidligere beskrevet cirkularitet vigtig, og den konstante vekselvirkning mellem del og helhed (Gadamer 1999:154). Vekselvirkningen vil anskue det enkelte interviews dele i forhold til dets helhed og vice versa, samt anskue det enkelte interview i forhold til den samlede interviewempiri og vice versa. Dette skaber en tosidet fortolkningsmodel for produktion af viden; medarbejdere/ledere og deres tilhørende fortolkninger af motivation og fastholdelse hos DVT/CD, samt den fortolkning som jeg tillægger medarbejderen/leders udsagn. Målet er at skabe en horisontsammensmeltning, hvor viden netop opstår i feltet mellem min egen og medarbejdernes/ledernes fortolkninger (Gadamer 1999:166).

Det hermeneutiske valg medfører, at jeg vil anvende min personlige forforståelse gennem specialet. Hans-Georg Gadamer (1999) beskriver, at man i hermeneutisk tænkning skal; ”... være sin egen forudindtagethed bevidst, således at teksten viser sig i sin fremmedhed og derfor får mulighed for at spille sin sagsbundne sandhed ud mod ens egen formening.” (Gadamer 1999:131). Ud fra dette citat fra Gadamer betyder det i praksis, at jeg i interviewsituationen med medarbejdere og ledere ikke må lade min forforståelse blive en endegyldig rettesnor. Viden opstår som tidligere nævnt først, når jeg formår at holde min egen forforståelse op mod interviewpersonernes svar. I processen holder jeg mig for øje, at jeg ikke har fokus på min egen forudindtagethed, men får min forforståelse udfordret ved at spørge ind til eventuelle nye betragtninger undervejs i interviewene.

4. Specialets akademiske tilgang

Følgende afsnit omhandler hvordan jeg i specialet vil opnå viden om ontologien. Til dette vil jeg teoretisk benytte mig af Henning Olsen (2002). Præmisserne for hvordan jeg får viden om DVT/CD er, at jeg forholder mig aktivt til min teori samt min personlige forforståelse af feltet. Forstået sådan, at jeg benytter mig af teoretiske betragtninger samt egne overvejelser om genstandsfeltet for at skabe en interviewguide. Interviewguiden vil have specifikke spørgsmål og temaer, som afdækkes ud fra problemformuleringen, undersøgelsesspørgsmålene og et udvalgt teorifelt. Min akademiske tilgang gør, at jeg vil beskrive min tilgang som overvejende deduktiv. Jeg benytter teori og forforståelse til analyse af min casevirksomhed DVT/CD. Med andre ord tager jeg afsæt i teoretiske begreber i kombination med min praktiske viden (forforståelse) og efterprøver disse to elementer i en kontekst (Olsen 2002:114f). Når jeg skriver overvejende deduktiv skyldes det, at jeg holder mig omstillingsparat i processen. Min brug af ordet overvejende skal ses i lyset af, at der ligger et potentiale i, at der i den senere empiri kan fremkomme elementer, som kan lede fra et afsæt i empirien mod en teoretisk betragtning. Potentialiteten rummer derfor muligheden for induktive indsigter som et udspring af empirien. Med potentialiteten in mente holder jeg muligheden åben for en analyse med en kombination mellem deduktiv- og induktiv tilgang.

5. Litteraturreview

I dette afsnit vil jeg lave et review med en udvalgt del af motivationsteoriene. Grunden til jeg vælger at lave et mindre litteraturreview skyldes, at motivationsfeltet er meget bredt. Jeg har i dette review udvalgt tre forskellige klassiske teorier. Der er tale om en udvalgt retning, hvor de tre valgte teorier alle har *intern motivation* som et element i sig, selvom dette begreb ikke måtte fremgå ordret af teorien. Formålet med dette review er, at præsentere nogle af de teorier, som har givet inspiration til mange teorier inden for motivationsfeltet.

Indledningsvis vil jeg introducere Abraham Maslows behovsteori (1987). Grunden til denne teori indgår i mit review er, at Maslow ligger til grund for mange andre motivationsteorier. Alene af den grund er det svært at se på motivationsfeltet i et speciale med fokus på *intern motivation* uden at tage Maslows teori i betragtning. Maslows teori (1987, 1998) omfatter den helt klassiske behavioristiske tankegang, hvor behovet for mad, drikke samt sikkerhed er den helt grundlæggende forudsætning. Maslows teori indeholder mere end dette, da den også rummer behov for agtelse (anerkendelse) samt selvaktualiseringsbehov. Agtelsesbehovet kan i en arbejds kontekst opfyldes via kolleger/ledere på arbejdspladsen og tilfredsstilles eksempelvis via agtelse for præstation eller

kompetence. Selvaktualiseringsbehovet kan i en ledelseskontekst forstås som medarbejderens behov for at føle, at selvet bliver udfordret eller aktualiseret. Ledelse har primært mulighed for at påvirke de to øverst liggende behov jævnfør Holt Larsen som udtrykker at: ”... *arbejdspladsen primært skal hjælpe med til at indfri de højere behovstyper*” (Holt Larsen 2010:127). Højere behovstyper forstået som agtelse og selvaktualisering. Maslows teori vil jeg uddybe og afgrænse nærmere i det senere teoriafsnit 6.1.

Frederick Herzberg er en anden teoretiker som har arbejdet med motivation. Herzberg er udvalgt til mit review, fordi dele af hans teori rummer nogle interessante perspektiver på intern motivation. I stedet for et systematisk behovshierarki, som Maslows, arbejder Herzberg ud fra en model. Modellen skal ses som tosidet med en side med forskellige faktorer, som kan påvirke eksternt (kaldet hygiejnefaktorer) – eksemplificeret ved løn. Den anden side i modellen rummer motivationsfaktorer, som alle er faktorer som ligger inden for den interne motivation. Det er i Herzbergs teori direkte beskrevet, at motivationsfaktorer vejer tungere i en arbejdssituation end hygiejnefaktorer. Sagt på en anden måde: Herzbergs model siger, at ydre belønning (ekstern motivation) ikke kan opveje indre belønning (intern motivation). Intern motivation skal være tilgodeset før en ledelsespraksis kan vurderes som værende motiverende for medarbejderen (Hein 2009:140f).

Greg Oldham & Anne Cummings (1996) taler i deres teori om jobdesign. Grunden til jeg inddrager denne teori som den sidste i mit review er, at tilrettelæggelse af arbejdet bliver af dem beskrevet som en ledelsespraksis, som har indflydelse på medarbejdernes interne motivation. Arven fra behovsteoriene er tydelig, idet jobfunktionens udformning (jobdesign) kan opfylde hvad Maslow ville kalde *agtelsesbehovet* og *selvaktualiseringsbehovet* samt Herzbergs *motivationsfaktorer*. Her er jobbet betydning og jobbet identitet af betydning for, hvordan medarbejderen opfatter deres eget arbejde – hvilket har betydning for den interne motivation. Oldham & Cummings’ teori indeholder et stort fokus på motivation i forhold til selve arbejdsopgaven, og heraf hvad medarbejderen føler under opgavens udførelse. Eksempelvis hvordan medarbejderen føler autonomi i arbejdet, om de oplever arbejdet som menings- og/eller ansvarsfuldt. Alle disse karakteristika leder frem til nogle tilstande i den enkelte medarbejder, som kan resultere i eksempelvis høj intern motivation eller høj arbejdstilfredshed (Oldham & Cummings 1996:610ff).

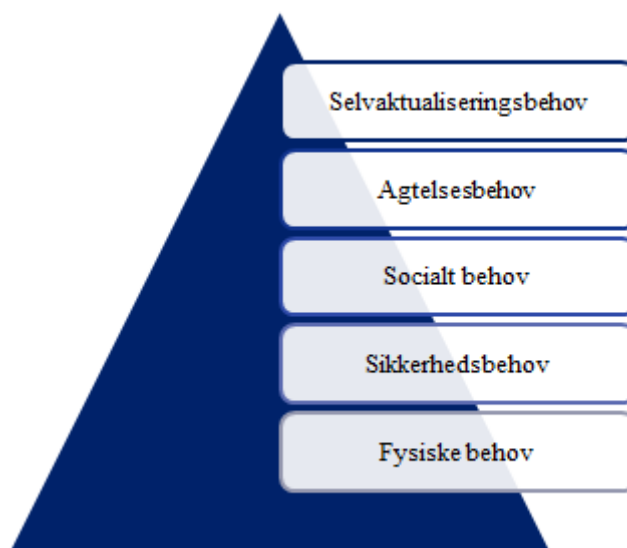
Ovenstående tre teorinedslag er blandt de mest udbredte inden for motivationsteorier rettet mod *intern motivation*. Maslows teori vil indgå senere i specialet, og inspirationen fra Herzberg samt Oldham & Cummings vil være uundgåelig, da mange nyere teorier har afsat i en af de to retninger.

6. Teori

Indledningsvis vil jeg kort beskrive, hvad hermeneutikken har gjort for mit valg af teori. At jeg med hermeneutikken ikke kan tilskrive specialets konklusioner en analytisk generaliserbarhed har haft konsekvenser for mit valg af teori. Jeg anser ikke de valgte teorier som universelle eller endegyldige sande. Derfor har jeg et udvalg af teorier til den senere analyse. Dette har jeg valgt, fordi en variation af teorier vil give mulighed for at skabe en mere fyldestgørende og differentieret analyse uden jeg tilslutter mig en endegyldig sandhed.

6.1 Maslows behovshierarki

Jeg vil starte med Maslow. Grunden til jeg har valgt Maslows teori er, at jeg finder Maslows behovshierarki interessant i forhold til en analyse af specialiserede medarbejdere. Det er samtidigt de øverst liggende behov som Maslow beskriver, at specialiserede medarbejdere har en stærk præference for og søger efter (Maslow 1987:257). Dette er interessant, fordi netop disse øverst liggende behov i hierarkiet er behov som motiveres ved hjælp af *intern motivation*. Jeg vil i det følgende diskutere teorien yderligere til brug i den senere analyse. Følgende illustration af Maslows behovshierarki er for at give et overblik over de forskellige behovs placering i hierarkiet:



Maslow henviser til Sigmund Freud, når det handler om det grundlæggende syn på motivation af mennesker (Hein 2009:69). Freud skriver, at mennesker reagerer selvisk og aggressivt ved en mangeltilstand. Denne mangeltilstand beskriver Maslow som de basale behov, såsom fysiske behov

(mad, drikke) og sikkerhedsbehov (husly eksempelvis). Jeg antager i specialet, at de fysiske behov, sikkerhedsbehovet og det sociale behov er opfyldt for medarbejderne/lederne hos DVT/CD. Denne antagelse bygger jeg på, at de specialiserede medarbejdere plus deres ledere er i fast arbejde med et formodet lønniveau og kolleger som sikrer, at bolig, mad/drikke og basal socialisering er muligt i et omfang, som efterlever de førnævnte behov. Maslows højest liggende behov (agtelse, selvaktualisering) er et opgør med Freud, og jeg vil gøre dette opgør tydeligere ved udelukkende at fokusere på de to behov.

For at understrege mit fravalg af de lavest liggende behov, så er det ud fra Maslows egne ord om mekanismen i hierarkiet: ”... *a want that is satisfied is no longer a want*” (Maslow 1987:17f). I forhold til ledelse betyder det, at der kun kan ledes på de udækkede behov. I de øverst liggende behov findes de ikke kvantificerbare behov, som jeg vil kalde fortløbende behov. Fortløbende fordi, at fælles for de to behovstyper er, at det er behov som kan fremstå *umættelige*. I det mest basale behov er det muligt at eksempelvis spise mad indtil man bliver mæt. Der kan ikke ledes eller motiveres yderligere, når mætheden melder sig. Omvendt er det med selvaktualisering potentielt umuligt som ledelse at se, hvornår mætheden er fremkommet, og hvornår man er på, hvad jeg vil kalde, et motivationsstop.

Jeg vil se nærmere på agtelsesbehovet og selvaktualiseringsbehovet i det følgende, hvor jeg ser på ledelsesmæssige konsekvenser af de to behov. I forlængelse af ovenstående afsnit, så kan lederen opfatte et dækket behov som ikke-motiverende for medarbejderen. Et dækket behov er som udgangspunkt lukket for ledelse, og der kan ikke motiveres ud fra et behov som ikke længere opfattes som et behov. At jeg siger, at der er lukket for ledelse er at tage munden for fuld. Maslows behov er dynamiske, men dynamikken må også forstås i en virksomhedskontekst for at kunne gøres analyserbar i forhold til ledelse. Min argumentation er, at dynamikken kun er opadgående og ikke tilbagevendende i de tre nederste behov, så længe man er i job. Er man medarbejder (og derved har et job) i en virksomhed som DVT/CD, og har et kontaktilt forhold, må det betegnes som en permanent tilstand til trods for muligheden for afskedigelse. Ved ansættelsesforholdet oplever medarbejderen stabilitet, struktur og orden i forhold til at have et job. Jobbet og de ting som hører til gør, at sikkerhedsbehovet bliver udfyldt. Ved sikkerhedsbehovets opfyldelse er det indirekte (via penge) muligt at tilfredsstille de basale fysiologiske behov. I ansættelsen hos DVT/CD er der tale om en virksomhed med en medarbejderstyrke på 60 personer. Selvom man vil kunne argumentere

for, at computerarbejde tenderer mod arbejdsstationsarbejde, hvor det er muligt at arbejde isoleret, vil Maslows teori påpege, at medarbejderne får opfyldt deres sociale behov hos DVT/CD alene ud fra, at der er andre medarbejdere i virksomheden. Ud fra ovenstående vil jeg argumentere for, at de basale behov synes opfyldt alene ud fra, at medarbejderen er i ansættelse. Dette argument gør det ekstra interessant at se på agtelse og selvaktualisering, da disse to behov er de eneste der kan ledes og motiveres på, fordi ansættelsen efterlever de tre underliggende behov.

Ud fra Maslow vil jeg delkonkludere, at ledelse finder sted på to behovsniveauer:

- ✚ Ledelse i forhold til medarbejderens behov for agtelse
- ✚ Ledelse i forhold til medarbejderens behov for selvaktualisering

Derfor vil jeg i det følgende teoretisk afdække disse to behov hos Maslow samt diskutere, hvori mulighederne for ledelse i forhold til motivation findes.

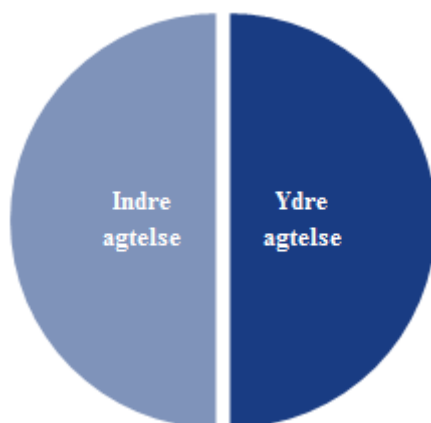
Agtelse

Dette behov har Maslow inddelt i to kategorier; en *indre agtelse* og en *ydre agtelse*. Det er vigtigt at understrege, at indre og ydre agtelse ikke har nogen sammenhæng med intern og ekstern motivation. Jeg vil benytte begge begreber i forhold til mit fokusområde, som er den interne motivation. Maslow beskriver i sin teori, at agtelse er et universelt behov hos mennesket i den ene eller anden form (Maslow 1987:21). Den indre agtelse indeholder et ønske om agtelse i forhold til eksempelvis selvsikkerhed, præstation og kompetence. Den ydre agtelse indeholder et ønske om agtelse i forhold til anerkendelse, status, opmærksomhed og værdsættelse (ibid.). Selvom agtelseskategoriseringerne hos Maslow er inddelt i to, vil jeg argumentere for, at det ud fra et ledelsessynspunkt er meningsfuldt at se begge kategorier som et hele i en ledelsespraksis.

Et ord som sporadisk dukker op i en ledelsessammenhæng er *den hele medarbejder*. Forstået som, at man ikke blot leder med henblik på virksomhedens output, men også mennesket bag. Ledelse er også bundet op på en balancegang mellem medarbejderens- og virksomhedens interesser. Man kan sige, at netop den hele medarbejder fordrer, at man tager Maslows begreb om indre- og ydre agtelse i betragtning som en samlet praksis. Ledelse i forhold til indre agtelse kan være mangesidet. Til eksemplificering vil jeg bruge det, at man som ledelse giver frihed og autonomi til medarbejderen i deres arbejde. Netop autonomi i arbejdet er beskrevet som vigtigt for specialiserede medarbejdere

ud fra Teresa Amabiles teori (1983). Hun beskriver, hvordan autonomi er nødvendig for de specialiserede medarbejdere, da motivation for den arbejdsopgave, de bliver tildelt, vil falde, hvis autonomien bliver taget fra dem (Amabile 1983:364). Ud fra Maslows terminologi vil netop autonomi være understøttende for den indre agtelse, og det er derfor muligt at lede med henblik på at skabe indre agtelse og heraf motivation hos medarbejderen.

Den ydre agtelse er kendetegnet ved, at behovet er rettet mod status, anerkendelse og værdsættelse. Ligesom med den indre agtelse i ovenstående vil jeg også eksemplificere denne ydre agtelse i forhold til ledelse. En ledelsespraksis rettet imod ydre agtelse kunne være, at medarbejderen får nogle specialiserede opgaver, og tilskrives succesen når opgaverne løses. Denne ledelsespraksis vil understøtte den ydre agtelse sådan, at medarbejderen føler en vis vigtighed og værdsættelse og heraf bliver motiveret. Selvom Maslow adskiller de to kategorier af agtelse kan mine eksemplificeringer stille spørgsmålstejn ved, om der i en ledelsespraksis kan sondres mellem de to. Forstået på den måde, at en praksis, hvor man giver autonomi eller giver vigtige specialiserede opgaver til medarbejderne, kan ses som et og samme, illustreret med denne figur:



Selvaktualisering

Behovet for selvaktualisering er det højest liggende behov i Maslows behovshierarki. Det er samtidig det behov, individet vægter højest ud fra teorien. Herefter er der ikke noget yderligere behov, der kan stræbes efter. Hvis man følger teorien er selvaktualisering altså det ypperste, og da der ikke er noget højere placeret behov, beskriver Maslow også dette behov som umætteligt. Forstået sådan, at det er svært at kvantificere, hvornår behovet for selvaktualisering er opfyldt, da det er et subjektivt behov, så der vil hele tiden være mere *selvaktualisering* at stræbe efter. At selvaktualisering netop er "selvets" aktualisering gør, at behovet er mere subjektivt bestemt end

agtelsesbehovet og meget mere diffust at definere end nogle af Maslows lavere liggende behov. Det handler om, at den enkelte medarbejder ved behovsopfyldelse af selvaktualitet får motivation via aktualisering af sin egen subjektive potentialitet (Latham 2007:31).

Det kan være meget svært at se, hvordan man som ledelse skal gribe selvaktualisering an. Maslows (Maslow 1987 & Maslow 1998) teori giver ikke en direkte anvisning til, hvordan man leder på selvaktualitet og deraf skaber motivation. Hvis man tager teorien helt bogstaveligt skal man som ledelse have en ledelsespraksis, som er tilpasset efter, hvad den enkelte medarbejder ønsker. Målet med denne form for ledelsespraksis vil være primært understøttende, da der ikke vil kunne laves en samlet ledelsespraksis, der kan rumme strategi for hver enkelt medarbejders vej til selvaktualisering.

Spørgsmålet der rejser sig her er, om Maslows teori skal tages så bogstaveligt, at man knytter selvaktualisering som noget iboende i det enkelte individ, og som noget der er differentieret individer imellem. Jeg vil til dette reflekterende spørgsmål støtte mig til afsnittet, hvor jeg begrebsafklarede problemformuleringens begreber, herunder begrebet *specialiserede medarbejdere*. Et udpluk af denne beskrivelse var, at de specialiserede medarbejdere hos DVT/CD er ”... *højtspecialiseret inden for deres fag, og de arbejder i en eller anden grad kreativt*” (Hein 2009:187). Jeg vil ud fra denne definition argumentere for, at en gruppe af specialister kan have ensartede kendetegn (grundet ensartet specialisering). Forstået sådan, at de som gruppe godt kan have identiske behovsønsker i forhold til selvaktualisering. Hvis denne potentialitet er til stede kan man benytte en fælles ledelsespraksis til at motivere medarbejderne. Denne ledelsesstil vil være bundet op på interne motivationsfaktorer. Dette kan blandt andet være at skabe rammerne for kreativitet samt muligheder for succes- eller unikke oplevelser forbundet med udførelsen af arbejdet. Dette kunne blandt andet være ledelsestiltag som; frie rammer til bestemte opgaver, selvudvikling i forhold til arbejdets udførelse eller skabe følelse for medarbejderen om at tjene et højere formål med sit arbejde (Maslow 1987:167, Hein 2013:42). Jeg har argumenteret for, hvorfor jeg mener, at man i nogen udstrækning godt kan have selvaktualisering med i en ledelsespraksis. Argumentationen til trods for begrebets subjektive natur.

6.2 Kritik af Maslow

Til afslutning af det teoretiske afsnit om Maslow vil jeg her til sidst forholde mig refleksivt og fremlægge nogle kritikpunkter af teorien. En altid tilstedeværende kritik af Maslow er, at teorien

ikke kan opfattes som 100 % tidssvarende. For at komme med et eksempel er Flemming Christensens bog (2003) ”Succesfuld ledelse – gennem indsigt i menneskelige værdier” blot et eksempel på en række af bøger, der beskriver hvordan ledelse bedst udfoldes ved forståelse for motivationsmekanismerne i medarbejderne. Der er sket et skred i overgangen fra produktions- til videnssamfund, som har gjort at ledelsespraksis er gået fra at være overvejende hierarkisk til mindre eller slet ikke hierarkisk. At teori hurtigt erstattes af ny teori er bevæggrunden for, at jeg kalder denne kritik ”altid tilstedeværende”. Selv teoretiske udgivelser i dette speciales år for aflevering – 2016 – vil potentielt kunne få kritikken, som jeg giver Maslow. Om den er berettiget eller ej, så synes jeg, at den er vigtig at tage i betragtning for analysen, da der kan fremkomme elementer i empirien, som kan være med til at udvide eller præcisere Maslows teoriramme i en opdateret kontekst. Jeg tager højde for denne kritik ved at udbygge Maslow med, at selvaktualisering kan generaliseres og gøres mulig for ledelse.

Jeg vil også sætte spørgsmålstegn ved umætteligheden i forhold til selvaktualisering. Som udgangspunkt forstår jeg Maslows ræsonnement om umætteligheden, og at selvaktualisering (og agtelse) aldrig har et decideret slutpunkt. Da dette speciale omhandler ledelsespraksis og foregår i en virksomhedskontekst er min kritik, at der potentielt findes et maksimum i forhold til, hvad arbejdspladsen kan berige medarbejderne med. Jeg mener, at specialiserede medarbejdere vil opleve, at for at behovet om eksempelvis selvaktualisering skal være fortløbende, er der private behov, som skal tilfredsstilles for at nye behov arbejdsmæssigt kan opstå. Det er kritisk i en ledelsestankegang at skulle indtænke private forhold som en del af ledelse – det er faktisk mere eller mindre umuligt at opbygge en ledelsespraksis ud fra, at man skal lede sine medarbejdere i privatlivet. Pointen er, at jeg ikke mener ledelsen i en virksomhed skal tillægges det totale ansvar for en medarbejders behov for agtelse eller selvaktualisering, da en vis procentdel af dette kan tilskrives som værende uden for virksomhedens kontekst. Derfor mener jeg, at mæthed indenfor ledelsens muligheder er opnåelig.

Hos Maslow beskrives de fire nederste behov i behovshierarkiet som værende behov, der kan tilskrives en mangeltilstand. Jeg ser en begrænsning i forhold til dette, da det undrer mig at sidestille behovet for føde med behovet for agtelse. At man så og sige kan mangle begge dele på en identisk måde. Behovet for føde kan have konsekvenser af fysisk art, mens behovet for agtelse kan have konsekvenser af psykisk art. På den måde ser jeg det kun som muligt at kvantificere mangel på

føde. Agtelse kan ikke sidestilles direkte som et mangelbehov, fordi det ikke er muligt at kvantificere, hvordan denne mangel ophører. Det kunne være til videre undersøgelse udenfor dette speciale om behovet for agtelse ikke har et stort islæt af kulturel betingelse i sig. Både i forhold til landekultur, men også i forhold til virksomhedskultur. I Danmark er der en vis form for sarkastisk humor, som kan rumme et præg af agtelse. Opfylder den form for humoristisk agtelse det samme behov på tværs af landegrænser? I nogle virksomheder praktiseres ros og anerkendelse på daglig basis, hvor det i andre kun kommer til udtryk ved den årlige MUS-samtale. Hvordan kan agtelsesbehovet blive opfyldt ved disse forskellige former for kulturelle forskelligheder? Til denne begrænsning af agtelse har jeg kun taget i betragtning den form for agtelse, som kommer fra leder til medarbejder som led i dagligdagens arbejdsgang. Min vurdering af agtelsesbehovet har ikke et entydigt svar, men jeg holder mig kritikken for øje, når jeg i min case-virksomhed møder en bestemt virksomhedskultur.

6.3 McGregors teori Y

Det kommende afsnit vil være tilegnet en introduktion til- og diskussion af teori fra Douglas McGregor (1969). Denne teori er udvalgt på baggrund af dens syn på en proaktiv ledelsespraksis, som jeg finder interessant at analysere. At jeg kalder den proaktiv skyldes, at McGregors teori fordrer en ledelsespraksis, hvor medarbejdere bliver aktiveret gennem engagering i virksomhedens processer. Teorien blev første gang præsenteret i 1960. At McGregor på et så tidligt tidspunkt talte om medarbejderinvolvering og en ikke-totalitær ledelse gør, at der kan trækkes klare paralleller til ledelsesdiskursen i det 21. århundrede. Jeg vurderer derfor at teorien selv i dag er aktuel.

Ligesom jeg præsenterede Herzbergs model med to faktorer, så er opbygningen det samme hos McGregor, hvor teorien hviler på hvad han kalder *teori X* og *teori Y*, som er to divergerende ledelsespraksisser. Min afgrænsning er, at jeg udelader at gå nærmere i dybden med teori X. Den ledelsespraktisk der hører til teori X er en meget klassisk totalitær ledelse, hvor styring og kontrol af medarbejdere er i højsædet. Denne teori beskrives af McGregor som demotiverende, og er ikke en tidssvarende form for ledelsespraksis (McGregor 1969:44ff).

Teori Y bygger på hvad McGregor selv kalder: "*Virksomhedsledelse ved integrering og selvkontrol*" (McGregor 1969:72). Jeg vil ikke gå nærmere ind i McGregors anvendte ordlyd, da netop ordlyden er noget utidssvarende. Det jeg vil fokusere på er teoriens fokus på en aktiv og integrerende ledelsespraksis. Teorien fordrer at ledelse er aktiv, og at ledere har en antagelse om

sine medarbejdere som selvstændigt tænkende individer. For at tage det i omvendt rækkefølge så beskriver McGregor, at både straf og belønning efter en behavioristisk tankegang med stimuli-respons vil skabe *motivationsregression*. Det vil sige, at selvom ledelsen måtte belønne fremfor at straffe, så skaber det, at ledelsen fraskriver medarbejderen selvstændighed og integritet, en demotiverende tilstand for medarbejderen (ibid.). Teorien beskriver alle mennesker som interesserede i motivation. Forstået på den måde, at der iboende i mennesker er et element af motivation uanset ledelsespraksis. McGregor tilskriver ikke en ledelse at skabe motivation, men at det er ledelsens ansvar at indrette sin ledelsespraksis efter at den enkelte medarbejder selv udvikler sin motivation (McGregor 1969:99). Medarbejdere skal ud fra McGregor ikke motiveres, men ledelsespraksis skal være centreret om at opbygge et miljø, hvor motiverede medarbejdere er villige til at bidrage.

Hvordan ledes der så i teorien fra McGregor? Ledelse skal ud fra McGregors tankegang være facilitator og rammesætter for medarbejderne. Medarbejderne skal ikke italesættes eller ledes som et instrument til målopnåelse. Hvis rammerne er et miljø, hvor medarbejderen kan fordybe sig og engagere sig i opgaven vil det ud fra McGregors teori gøre, at medarbejderne bliver selvkontrollerende i forhold til at være motiveret i arbejdet.

6.4 Kritik af McGregor

Jeg vil i dette afsnit diskutere de begrænsninger, der er i teorien fra McGregor. McGregor har ikke klare definitioner af, hvad motivation indeholder, som eksempelvis de forskellige behov hos Maslow. Grunden til at jeg finder teorien interessant til analysen er, at idéen om ledelse som facilitator i en virksomhed rummer noget meget nutidigt. Her tænker jeg på et aktuelt begreb som *selvledende medarbejdere*. Uden at gå nærmere i dybden med dette begreb synes jeg, at det er interessant, at teorien rummer en tro på medarbejdere som værende selvmotiverende, hvis de kan se en vision i forhold til et givent mål. Der kan her trækkes tråde til *selvaktualisering* hos Maslow, hvor ledelsespraksis forbundet hermed kunne være at facilitere rammerne for, at medarbejderen via virksomhedens målsætning kan selvaktualiseres.

Et sidste kritikpunkt jeg vil inddrage er med inspiration fra noget af den tidligste økonomiske teori der findes. Adam Smith talte tilbage i 1700-tallet om ”den usynlige hånd”, som ville regulere et frit marked; til trods for individens egennyttmaksimering ville der ikke opstå økonomisk kaos på det frie marked. Min kritik har intet med nævnte teori at gøre, men begrebet ”den usynlige hånd” er,

hvad jeg synes er kritisk ved McGregors teori. Han beskriver, at så længe rammerne er i orden vil medarbejderne altid selv kunne finde motivation. Forstået sådan, at der er en ”usynlig hånd”, som sikrer, at hvis blot rammerne er i orden, vil det motivere den enkelte medarbejder. Denne form for selvregulering er ikke nem at binde en ledelsespraksis op på, og at motivation opstår ud fra en ændring i en kontekst, står som en ikke-testet påstand i McGregors teori.

6.5 Hein

Den sidste teori jeg vil inddrage til specialet er teori fra Helle Hein (2009). Teorien omhandler motivation og ledelse af specialiserede medarbejdere. Grunden til jeg har udvalgt netop denne teori er, at Heins teori er noget af det mest aktuelle om emnet. At teorien er ny vil være et godt islæt til specialet, da Heins teori som den eneste af de udvalgte teorier (Maslow, McGregor) er fra det 21. århundrede. Dette giver et meget aktuelt perspektiv på både motivation og ledelse. Samtidig finder jeg det brugbart, at Heins teori er empiribaseret, idet den viden, der fremkommer i specialet, også vil være baseret på empiri. Dette vil gøre teorien anvendelig i forhold til analyse af de empiriske fund. At teorien er udviklet i en dansk kontekst er også bevæggrund for udvælgelsen. Det danske arbejdsmarkeds indretning både kulturelt og praktisk gør, at teori, der er udviklet inden for denne kontekst, kan vise sig mere brugbar til en analyse af en virksomhed inden for samme kontekst.

Heins kombinerede motivations- og ledelsesteori har grundlæggende fire forskellige arketyper af medarbejdere, som har hver deres karakteristika. Jeg vil afgrænse mig fra at folde hele arketypteorien ud, da en stor del af denne teori ikke er af interesse for specialet. Derfor vil der i det følgende udelukkende være fokus på én arketype – *primadonnaen*. Grunden til, at jeg kun udvælger denne arketype til teoretisk diskussion er, at netop denne arketype er, hvad Hein kalder den mest arketyperiske af arketyperne for *specialiserede medarbejdere*. (Hein 2009:198). Heins motivationsteori beskæftiger sig primært med primadonnaen, så udvælgelsen skal ligeledes ses i lyset af, at teorien er bedst udfoldet omkring denne arketype.

Indledningsvis er det en væsentlig pointe ifølge Hein, at en specialiseret medarbejders arketype kan være dynamisk, og det er derfor ikke givet, at alle karakteristika hos en specialiseret medarbejder ligger inden for primadonnaens teoretiske beskrivelse (Hein 2009:199ff). Hein benytter sig af teoretiske betragtninger om motivation af primadonnaen, som kan lede tilbage til både Maslow og McGregor. Primadonnaen har nogle naturlige *eksistentielle motivationsfaktorer*. Dette kan tolkes som, at der er et motivationsbehov som skal dækkes, hvilket er bedst sammenligneligt med

selvaktualiseringsbehovet fra Maslow. Sammenligningen kan laves fordi det er et subjektivt behov, som så at sige er et ”tillært” behov for den enkelte medarbejder. Tillært fordi det netop kan være sket gennem specialisering, at der er opstået et behov for en bestemt form for motivation. Eksempelvis kan en faggruppe (specialisering) have nogle naturlige præferencer for motivation, og en anden faggruppe har nogle andre.

Det er ikke muligt at skabe en ledelsespraksis som direkte kan berøre dette *eksistentielle motivationsbehov* (Hein 2009:200). I stedet skal der ifølge Hein benyttes *styrbare motivationsfaktorer* (Ibid.). Dette ser jeg som McGregors indflydelse, fordi disse styrbare motivationsfaktorer omhandler rammesætning og arbejdsvilkår. Dette lægger sig op af McGregors *Teori Y*. I både McGregors og Heins teori skal ledelsespraksis være bygget op om, at man leder på den potentialitet for motivation, som er iboende i den enkelte medarbejder fremfor at forsøge at lede på en universel motivation. Motivation hos medarbejderen er på forhånd defineret af medarbejderen selv, så der kan udelukkende understøttes motivation fremfor skabes motivation.

Primadonnaen bliver motiveret af et ”kald” samt en søgen efter mening i deres arbejde (Hein 2009:202). Kald skal forstås som følelsen af at tjene et højere formål med sit arbejde. Denne søgen efter noget større vurderer jeg som værende svært at bygge en ledelsespraksis op om. Det altid være subjektivt, hvad der vurderes som værende en del af noget større. Netop kaldet og meningssøgen er ikke en motivationstilstand, som en leder kan bringe medarbejderen i. Det er dermed umuligt at skabe via en ledelsespraksis. Her nærmer teorien sig tankegangen fra McGregor, hvor ledelsespraksis handler om en understøttende og rammesættende tilgang til medarbejderne. Hein påpeger, at lederen ikke blot kan understøtte motivation, men kan i ligeså høj grad risikere at mindske sandsynligheden for motivation (Hein 2009:210). Jeg vil i det følgende afsnit beskrive teoriens muligheder for ledelsespraksis i forhold til specialiserede medarbejdere.

Ved en ledelsespraksis rettet mod specialiserede medarbejdere (primadonnaen) siger Hein: ”... *ledelse af højt specialiserede medarbejdere er karakteriseret ved, at man som leder kun har den magt, medarbejderne giver én*” (Hein 2013:135). På den måde lægger teorien op til en tankegang om *et indirekte lederskab*, som er karakteriseret ved, at man leder via virksomhedens vision for at give medarbejderen autonomi og inspiration til at finde de eksistentielle motivationsfaktorer. Nogle ledelsespraksisser til dette er *skærmende lederskab* og *meningsfyldt vision* (Hein

2013:136;150;174). Ledelsespraksisserne beskrives i de næste to afsnit. Valget af disse skyldes, at netop de to ledelsespraksisser synes mindst kontekstafhængige. Forstået sådan, at Heins samlede teoriværk er indsamlet empirisk i en kontekst på Det Kongelige Teater. Denne kontekst gør, at en del af teorien ikke synes anvendelig uden for netop denne kunstneriske- og kreative kontekst. Jeg har derfor udvalgt begreberne skærmende lederskab og meningsfuld vision, som jeg finder mest anvendelige til en senere analyse. Kritikken af det øvrige af Heins teori vil blive samlet i et senere kritikafsnit.

Selvom det med Heins termer kaldes et *indirekte lederskab* er der nogle praksisser, som er mulige at udøve ledelsesmæssigt. Her er der eksempelvis det som Hein kalder *skærmende lederskab* (Hein 2013:136). Dette begreb indeholder en ledelsespraksis, hvor det handler om at skabe en ramme, hvor de specialiserede medarbejdere kan koncentrere sig om det de er specialiseret i. Forstået sådan, at forretningsstrategi og administrative procedurer bliver internt i ledelsen. Den skærmende effekt bliver, at man ledelsesmæssigt laver en skarp opdeling af styringsinstrumenter på den ene side og kerneopgaven for medarbejderen på den anden side. Bevæggrunden for denne opdeling er, at styringsinstrumenter ligger langt fra, hvad de specialiserede medarbejdere ønsker i deres arbejde. Det kan derfor føre til en mindskelse af motivation, hvis en ledelsespraksis ikke benytter en skærmende ledelsespraksis. Ud fra Heins teori ved de specialiserede medarbejdere, at styringsinstrumenter er nødvendige i en virksomhed. Alligevel skal de ledes ud fra deres egen faglige autonomi i arbejdet og ikke falde ind i en praksis, hvor de bliver et element i virksomhedsdrift.

En ledelsespraksis om styringsinstrumenter er en *meningsfyldt vision* et opgør med. I Heins teori indgår dette begreb i forlængelse af det skærmende lederskab. En meningsfyldt vision er i tråd med det tidligere beskrevet i Hein-afsnittet samt teori fra McGregor. Visionen bliver en rammesætning, hvor man ikke leder direkte, men appellerer til noget moralsk forpligtende hos den enkelte medarbejder. Langt de fleste virksomheder har en vision, men Hein kritiserer den almene virksomhed for at have visioner, der er fyldt med utopier og mest gavner interessenter uden for virksomheden (Hein 2013:152). En ledelsespraksis er svær at kvantificere, hvis den udelukkende skal centrere sig om en meningsfyldt vision, men visionen skal fungere som mål for de specialiserede medarbejdere (primadonnaen) i en sådan grad, at den fremstår som motiverende i det

daglige arbejde. Dette sker fordi visionen bliver en håndgribelig udgave af det tidligere nævnte *kald*, som en moralsk forpligtelse om at tjene et højere formål i sit arbejde.

6.6 Kritik af Hein

I det følgende vil jeg fremføre kritik af Hein og mit valg af hendes teori. Først og fremmest vil jeg kritisere den meget metaforprægede teori. Primadonnaen som jeg arbejder med har mest af alt et navn og en beskrivelse som fremstår ledelsesresistent. Metaforisk får man et billede af karakteren Bianca Castafiore fra Tintin-universet. En selvoptaget sopran, der er ulidelig og arrogant. Selvom det ikke er specialets opgave at diskutere teoretiske begrebers navngivning kan det potentielt vise sig, at begrebets navn *primadonna* er stærkt overdrevet, når teorien benyttes i analysen.

Jeg har udvalgt teorien, fordi den er empiribaseret og udviklet i dansk kontekst - to forhold, som jeg anser som klare fordele ved inddragelse af netop denne teori. Det kan dog diskuteres om konteksten og empirien er for niché og smal i forhold til at benytte i andre kontekster. Selv siger Hein, at teorien nemt kan perspektiveres til et bredt udsnit af virksomheder med specialiserede medarbejdere. Jeg tillader mig at være mere kritisk og sætter spørgsmålstegn ved om fire års feltstudier på Det Kongelige Teater giver en teori, som kan bruges uden for denne meget specielle kontekst. Jeg mener, at der må tages højde for, at virksomhedskonteksten kan skabe primadonnaen. Hermed sagt, at virksomhedskonteksten spiller en større rolle for de teoretiske begreber end teorien formår at beskrive. At det er muligt at perspektivere dele af primadonnaens teoretiske indhold ud til andre specialiserede medarbejdere vil specialets analyse kunne give et svar på.

Værd at bemærke i forhold til Hein er, at jeg har udvalgt dele af et meget omfattende teoriapparat. Dette skyldes, at jeg laver en analyse, som ikke indeholder et komparativt element. Det ville ikke være af specialets interesse at inddele de specialiserede medarbejdere hos DVT/CD i forskellige arketyper. Valget af primadonnaen er sket til trods for de mulige fejlkilder, der vil være ved ikke at folde et teoriapparat fuldt ud. Afgrænsningen gør, at der er fremkommet et klarere billede på, hvordan en ledelsespraksis er mulig i forhold til specialiserede medarbejdere. Dette er ultimativt specialets interessepunkt, og derfor finder jeg det relevant med afgrænsningen i Heins teoriapparat.

6.7 Opsamling på specialets teori

Dette afsnit skal skitsere hvordan de teoretiske ståsteder bidrager til specialets omdrejningspunkt om *ledelsespraksis* og *motivation*.

Af teori i specialet indgår Maslow, McGregor, Hein. Væsentlige punktnedslag i de forskellige teorier er:

Maslow:

- + *Ledelsespraksis*; ud fra at medarbejderne har ønsker om behovsdækning. Behovsdækning kan finde sted på flere niveauer, men ledelse kan primært praktiseres på behovene for agtelse og selvaktualisering.
- + *Motivation*; ud fra at medarbejderne bliver motiverede, når de kan få et eller flere behov dækket. En udfordring er at holde motivationen oppe, når et behov er dækket. Et dækket behov er som udgangspunkt ikke længere motiverende.

McGregor:

- + *Ledelsespraksis*; ud fra at motivation ikke skabes via ledelse, men udelukkende understøttes via ledelse. En pro-aktiv ledelsespraksis kaldet *teori Y*, hvor ledelsen fungerer som facilitator i retning af, at medarbejderne finder den motivation som de har i sig.
- + *Motivation*; er et grundlæggende element i alle mennesker. Handler jævnfør ovenstående om at give motivationen plads til udfoldelse ved at ledelsen tilskriver medarbejderen autonomi og integritet. Motivation kan ikke skabes, men kun understøttes, ud fra McGregors teori.

Hein:

- + *Ledelsespraksis*; ud fra at specialiserede medarbejdere har forskellige persontyper (kaldet arketyper). I specialet arbejdes der ud fra en ledelsespraksis rettet mod *primadonnaen*. Denne arketype har en eksistentiel motivation rettet mod sit arbejde. Da motivationen er skabt af medarbejderne selv, skal en ledelsespraksis rettes mod *styrbare motivationsfaktorer*. En ledelsespraksis bliver en *indirekte ledelsespraksis*, som kan udfoldes ved at udøve *skærmende lederskab* samt skabe en *meningsfyldt vision*.
- + *Motivation*; er et subjektivt element i alle specialiserede medarbejdere. De specialiserede medarbejdere har en stærk dedikation til deres arbejde (*kald*), og motivation skabes hvis dette kald understøttes, men samtidig rammesættes. Medarbejderen er jævnfør Hein motiveret af at være moralsk forpligtet overfor virksomhedens vision.

6.8 Personlig forforståelse

Som beskrevet i afsnit 3.2 om specialets epistemologi, så har min personlige forforståelse en betydning. Den personlige forforståelse kommer til at blive anvendt igennem specialet. Grunden til denne anvendelse skal forstås ud fra teori fra Kirsten Hastrup (2005). Det er gennem min rolle som undersøger i specialet, at jeg er indvævet i det genstandsfelt jeg undersøger. Jeg er med til at skabe relationen til genstandsfeltet via min deltagelse i interviewsamtalen, og derfor er min personlige betragtning vigtig at have med gennem undersøgelsen (Hastrup 2005:25). Forforståelsen kommer jævnfør ovenstående til at have en dobbeltrolle. Dels som medskaber af interviewet, hvor forforståelsen kan komme til udtryk, men også som medskaber af teorien, hvor min forforståelse kan udfordre nogle af de tidligere beskrevne teorier.



I specialets indledende del, hvor jeg blandt andet begrebsafklarede problemformuleringen, var *specialiserede medarbejdere* et af de begreber, som blev defineret. Her brugte jeg teori fra Hein som både understøtter og afviger fra min personlige forforståelse. Et udpluk fra teorien var: ”... *højtspecialiseret inden for deres fag, og de arbejder i en eller anden grad kreativt*” (Hein 2009:187). Hvad min personlige forforståelse kan understøtte er: ”... *arbejdet kan kun udføres af en person, der har en akademisk viden eller lang tids træning inden for et fag og udfører et arbejde, som ikke kan udføres af andre uden samme viden eller træning. Der er altså tale om arbejde, der ikke kan gøres rutinepræget, og som kræver en metaviden, der hører et bestemt fag til*” (Hein 2009:187).

Min forforståelse afviger fra Heins beskrivelse om, at der altid må være et kreativt element i arbejdet samt at der lægges vægt på akademisk viden som grundlag for specialiserende medarbejdere. Med hensyn til kreativitet ser jeg specialiserede medarbejdere, som netop hvad ordet hentyder til – specialister. Forstået sådan, at selvom arbejdsopgaverne er specialiseret, mener jeg, at det er muligt at en stor del af det specialiserede arbejde er rutinepræget. Med dette blik på specialiseret arbejde åbner jeg også op for, at jeg ser arbejdet som havende en anden form for motivation forbundet hertil. Motivationen skal ikke kun gå på det kreative og innovative. Jeg mener, at der vil vise sig en mere håndgribelig form for intern motivation, hvor sociale relationer og god samhørighed vejer tungere end motivation ud fra, hvad Maslow vil kalde *selvaktualisering*.

I min forforståelse af genstandsfeltet ligger jeg mere vægt på selve specialiseringen end på uddannelsesgrad. Forstået sådan, at man får en specialisering når man er uddannet, men jeg mener samtidig, at mange specialiserede medarbejdere er blevet specialiseret af noget som ikke nødvendigvis kan omfavnes af den uddannelsesbaggrund medarbejderen måtte have. Jeg tror, at de specialiserede medarbejdere har valgt deres job med sigte på muligheder i jobbet og ikke ud fra økonomiske betragtninger. Derfor tror jeg også, at medarbejderne vil være modtagelige overfor løsninger rettet mod den interne motivation og i mindre grad vil motiveres af økonomiske incitamenter. Jeg tror samtidig, at fordi specialisterne producerer et ”delement” af et produkt, så har de brug for en større grad af interaktion på arbejdspladsen. Dels for det element som Maslow kalder *agtelsesbehovet*, men også for at se at deres specialiserede ”delement” bliver et slutprodukt ved hjælp fra deres specialiserede kollegaer. Det skal ikke tages så bogstaveligt i denne sammenhæng med produkt, da jeg her både tænker på håndgribelige produkter, men også ”videndeling”-produkter, som kan være svære at kvantificere. I specialets case er produkterne rimelige håndgribelige, da der er flere elementer som skal arbejde sammen med lyd, tekstning og så videre.

7. Metode

I de kommende afsnit vil jeg reflektere over og argumentere for, hvorfor jeg har valgt kvalitative interviews som min primære metode.

7.1 Kvalitative interviews

Mit hermeneutiske valg har gjort, at specialets interesse er på fortolkning. Grundet denne interesse er det kvalitative interview en meget anvendelig metode (Mason 2006:64f). Interviewet giver

mulighed for at få indsigt i- og en fortolkning af specialets ontologi i forhold til *ledelsespraksis* og *motivation*. Denne indsigt fås ved, at interviewet forløber som en ligeværdig samtale mellem to parter, som giver plads til fortolkning hos den enkelte interviewperson og jeg som undersøger. Hermeneutikken praktiseres fra min side løbende i samtalen for at udfordre min valgte teori samt min personlige forforståelse. Jeg udfordrer min teori og forforståelse for at undgå at ligge ordene i munden på interviewpersonerne. Hermeneutikken skaber en mulighed for, at både interviewpersonerne og jeg kan finde en fælles forståelse for det sagte. Følgende er et eksempel herpå:

Der skal være stor omstillingsparathed kan jeg forstå på dig? (Interview D:129)

Det jeg hører dig sige er, at retningslinjerne synes du ikke er noget, som de skal udstikke?

(Interview E:213)

Eksemplerne viser, hvordan jeg tilstræber at skabe en gensidig forståelse undervejs i interviewsituationen. Det sker ved, at jeg holder interviewpersonen op på min fortolkning af deres ord, så de tager stilling til det sagte, og samtidig kan vurdere, om vores respektive fortolkninger stemmer overens. Dette skal ikke ses som at pålægge interviewpersonen bestemte meninger eller søge efter bestemte svar. I stedet skal det ses som hermeneutikkens fortolkende element i samtalen, samtidig med at jeg sørger for at give interviewpersonen mulighed for at give, hvad han/hun mener, er det mest fyldestgørende svar. Dette er ikke en uetisk metode for egen indflydelse på svaret, men skal ses som muligheden for, at svarene bliver bedst muligt præciseret inden en senere fortolkning til analysen. Det kvalitative interview giver mig muligheden for at få indsigt i den enkelte leder/medarbejders fortolkninger, da interviewet ligger op til interviewpersonerne kan svare med egne ord på de spørgsmål der stilles. Dermed åbner det op for mere uddybende empiri end hvis metoden havde været anderledes (Kvale 2006:481).

7.2 Observation

Som sekundær metode benytter jeg deltagerobservation. Valget af denne metode skal ikke ses som et direkte supplement til den primære metode. Deltagerobservation skal i dette tilfælde ses som en måde at få udvidet kendskabet til DVT/CD, inden jeg benytter min primære kvalitative interviewmetode.

Som beskrevet i afsnit 1.2 har jeg ikke noget forudgående kendskab til DVT/CD andet end deres beskrivelser på hjemmesiden plus en afklarende samtale med en af de daglige ledere. Derfor forespurgte jeg på deltagelse ved et fællesmøde inden selve udførelsen af de kvalitative interviews fandt sted. På mødet ville jeg observere og efterfølgende lave et mødereferat (bilag 4). Valget af observation som metode til det indledende fællesmøde skyldes dels, at jeg ønsker større indsigt i virksomhedens mekanismer, dels, at jeg muligvis kan få adgang til noget *tavs viden* også kaldet *implicit viden* (Hastrup 2005:31). Den tavse viden er det usagte, som bliver taget for givet af ledere/medarbejdere i virksomhedens dagligdag. Eksempelvis kan dette være rutiner, mødeopførsel samt øvrige forhold, som kan være implicit i arbejdsgangene. Denne tavse viden kan være af stor interesse for specialet, da nogle elementer af denne tavse viden kan benyttes til at udforme den senere interviewguide. Samtidig kan observationen af mødet være med til at give mig nogle retningsmarkører, om hvilke ledelsespraksisser der måtte være tavse eller implicite.

Der er i ovenstående ikke tale om, at jeg indtager en deltagende position i observationen. Jævnfør teori fra Lawrence Hong & Robert Duff (2002) findes der en deltagende position og en observatørposition. Her vælger jeg observatørpositionen for at præge genstandsfeltet mindst muligt. Observatørpositionen er kendetegnet ved at være uden aktiv deltagelse undervejs i observationen. Det vil sige, at jeg udfordrer ikke mit genstandsfelt med kommentarer eller pludselig interaktion såsom gestikulationer eller brug af artefakter. Valget af observatørposition skyldes, at jeg ikke ønsker at præge mødet og heraf præge mit genstandsfelt. Dette kan give et forkert billede af den empiri, der måtte komme ud af observationen, og derfor er dette udeladt til fordel for en mere indirekte observation (Hong & Duff 2002:190).

7.3 Fravalg af metode

I dette afsnit vil jeg beskrive de overvejelser omkring valg af metode jeg har haft. Hertil vil jeg begrunde de fravalg, som jeg tog på baggrund af overvejelserne.

Med valget af min kvalitative interviewmetode har jeg fravalgt at benytte kvantitativ metode. Dette fravalg skyldes dels problemformuleringen og dels det videnskabsteoretiske udgangspunkt. Da problemformuleringen omhandler ledelsespraksis og motivation, er det to områder, jeg vurderer som værende svære at undersøge kvantitativt. Som vist ud fra teorierne af Maslow, McGregor og Hein er ledelse og motivation meget subjektivt. En kvantitativ undersøgelse ville ikke have samme grad af dybde i spørgsmålene som ved det kvalitative interview, da jeg i interviewsituationen har

mulighed for at få uddybet de svar jeg måtte få. En kvantitativ undersøgelse ville give nogle mere kategoriserede svar som empiri. Til denne pointe skal hermeneutikken tages i betragtning. Når jeg i specialet har et fortolkende syn på den viden som fremkommer, vil en kvantitativ metode lede frem til en meget løs fortolkning baseret på kategoriseringer af svar. I interviewsamtalen har jeg mulighed for at sætte min egen forforståelse ind i samtalen og justere på denne løbende i samtalen, såfremt dette kan skabe rum for at ny viden kan opstå. Dette er endnu en grund til fravalget af kvantitativ metode, at det ikke er muligt at benytte forforståelse aktivt i empiriindsamlingen grundet spørgsmålene ved denne metode ville være af en fast karakter.

Af etiske årsager har jeg valgt ikke at benytte fokusgruppeinterview. Fravalget sker på baggrund af, at jeg foretager interviews dels med ledere, men også med medarbejdere. Hvis man forestiller sig et samlet fokusgruppeinterview med både medarbejdere og ledere kan der komme magtrelationer i spil, som potentielt vil ødelægge de svar, der måtte komme ud af en sådan interviewform. Magt forstået som, at selvom der måske ikke italesættes et direkte hierarki hos DVT/CD vil det være plausibelt, at medarbejderne ikke vil tale ligeså frit hvis deres ledere er til stede. Magten skal dels forstås som manglende lyst til at tale, dels, at lederne kan komme til at dominere samtalen, hvis de efterlever deres normale arbejdsmønstre, hvor de leder medarbejdere. Da motivation - jævnfør specialets teori - opfattes subjektiv ville det ej heller give mening med et fokusgruppeinterview kun med medarbejdere. Her kan det være plausibelt, at introverte medarbejdere ville få mindre indflydelse og deraf sagt mindre i et fokusgruppeinterview end eksempelvis ekstroverte medarbejdere. Dette kan gøre, at den enkelte medarbejder ikke svarer subjektivt i forhold til spørgsmålene, men finder det nemmere at slutte sig til andres svar. Denne potentielle problematik kan valget af den kvalitative metode imødekomme. Det sker ved, at medarbejderne og lederne får hver deres interview, hvor de kan komme med de svar de vil i en lukket og ligeværdig samtalsituation.

7.4 Metodisk refleksion

Dette afsnit vil omhandle de kritikpunkter der kan rettes mod mit valg af den kvalitative interviewmetode samt observationsmetoden. Afsnittet vil være en vurdering og diskussion af de kritikpunkter der måtte være.

Første kritikpunkt er rettet mod min brug af observation som metode til udvidelse af kendskabet til DVT/CD. Deltagerne ved mødet kan potentielt rykke ved min forforståelse til genstandsfeltet, som

blev beskrevet i et tidligere afsnit. Det vil stride mod undersøgelsens opbygning, hvis der redigeres i den personlige forforståelse, da det netop er en forforståelse af genstandsfeltet og deraf en indledende subjektiv vurdering. Jeg vælger til specialet ikke at omskrive forforståelsen, såfremt der måtte komme nye vurderinger af genstandsfeltet som følge af observationen. I stedet vil jeg benytte de nye vurderinger som empiri til brug i analysen. Eksempelvis hvis der rykkes ved den tidligere beskrivelse af virksomheden kan observationens empiriske fund bruges til uddybning af et eller flere forhold i virksomheden. Hvis dette måtte ske, vil jeg holde mig for øje, at observationsmetoden går fra at være et værktøj til uddybning af virksomhedens generelle dynamik til at være direkte supplement til min primære kvalitative interviewmetode.

Til en kritik af mit valg af kvalitativ interviewmetode vil jeg trække på teori fra Steinar Kvale (2006), da han har fremlagt et vigtigt kritikpunkt af interviewmetoden. Kritikpunktet er interviewets dualisme. På den ene side er interviewet en symmetrisk dialog, og på den modsatte side en asymmetrisk magtrelation. Magtrelationen kommer til udtryk ved, at det er mig, som konstruerer interviewet og heraf interviewets retning (Kvale 2006:484f). Den asymmetriske dialog opstår fordi interviewet har et mål, og derved ikke blot er en samtale. For specialet er interviewet et middel til at få adgang til interviewpersonernes svar. Et etisk spørgsmål, der knytter sig til dette er, at jeg er bevidst om at formålet med de kvalitative interviews ikke er at skabe en dialog, men i stedet at få en strukturering af den information, som ledere og medarbejdere kan give. Denne underliggende agenda er ikke noget der kan ændres. Såfremt der ikke er et mål med samtalen vil interviewet ikke kunne benyttes i en undersøgelseskontekst. For at forholde mig bedst muligt til kritikken fra Kvale vil jeg holde interviewet åbent for nye elementer undervejs i samtalen. Ved at følge interviewpersonens udtalelser og være opmærksom på at følge nye veje i samtalen kan jeg være med til at undertrykke, at der er et mål med interviewet. I stedet vil jeg forsøge, at udføre interviewene som en samtale, hvor elementer der ikke ligger direkte op til specialets mål kan behandles på linje med forberedte spørgsmål. På den måde forsøger jeg at skabe symmetri omkring alle elementer i samtalen, både dem af interesse, og uden interesse for specialet. Dette skal ses som et forsøg på at skabe en ligeværdig dialog, og som et forsøg på at opløse asymmetrien der må være i interviewsituationen.

7.5 Interview

De følgende afsnit vil omhandle grundlaget for de interviews der udføres til specialet. Grundlaget rummer: sammensætningen af interviewpersoner, samt argumentation og beskrivelse af

interviewsituationen, herunder brug af gatekeeper. Endvidere vil der også i disse afsnit være en beskrivelse og diskussion af udførelsen af interviewene såsom interviewplanlægningen, interviewguidens opbygning samt bevægelsen fra transskription til analyse.

7.6 Sammensætning af interviewpersoner

Interviewpersonerne er inddelt i to grupper: ledere og medarbejdere. Bevæggrunden for dette er, at jeg finder det brugbart at få vurderinger fra begge grupper, når specialet skal analysere ledelsespraksisser. Ved interviews med medarbejdere såvel som ledere får specialet en mere fyldestgørende indgangsvinkel til emnet ledelsespraksis hos DVT/CD. Fyldestgørende fordi, at der ikke blot fokuseres på hvordan lederne beskriver at de praktiserer ledelse, men at medarbejdernes beskrivelse også kan være med til at analysere ledelsens udsagn, og heraf beskrive de motivationsmæssige påvirkninger en given ledelsespraksis måtte have. Fordelingen er, at der foretages interviews med to ledere samt tre medarbejdere. Grunden til fordelingen skyldes, at jeg har taget hensyn til, at der kun er 4 personer med et ledelsesansvar hos DVT/CD. Derfor har jeg valgt kun at tale med halvdelen af disse eftersom det er tænkeligt at ny viden ikke vil opstå ved interviews med alle ledere. Antallet af medarbejdere skyldes, at jeg vil have et lille udpluk af de 15-20 medarbejdere som har fast arbejdsstation i virksomheden. Mange af disse medarbejdere sidder med samme overordnede opgave, men med nuanceforskelle i form af deres specialisering. Foruden de tre medarbejderinterviews havde jeg mulighed for at få flere interviews med andre medarbejdere. Da der i det tredje medarbejderinterview ikke opstod ny viden besluttede jeg, at bruge tre interviews som værende et validt interviewgrundlag for medarbejderne.

For at give et overblik over interviewpersonerne, der indgår i specialet, vil jeg nedenfor give en kort karakteristik af dem. Bevæggrunden for denne karakteristik er for at give indblik i hvordan den enkelte interviewperson er specialiseret. Alle interviewpersoner vil fra dette punkt i specialet blive omtalt med et opdigtet navn som led i en anonymisering af den enkeltes besvarelse. At den enkelte interviewdeltager er anonymiseret skyldes, at jeg ønsker at behandle empirien fortroligt. Ved at give interviewpersonerne anonymiserede navne er det også intentionen, at læseren undervejs i specialet skal kunne fornemme, at der er et menneske bag de nedskrevne transskriptioner. Mennesker som hver især har sine fortolkninger og karaktertræk. At læseren deraf muligvis kan få et billede af de pågældende personer gør, at de enkelte udtalelser får noget dybde modsat hvis interviewpersonerne blot havde et nummer. Interviewpersonerne til specialet er følgende:

- ✚ *André – Interview A*: Leder hos Camp David. Specialist i indtaling og instruktion af produktioner med dansk tale. Underviser desuden i skuespil og med henblik på at uddanne nye dubbere. Endvidere sprogspecialist i bestemte dialekter samt revyer og viser.
- ✚ *Bernard – Interview B*: Leder hos Dansk Video Tekst. Specialist i redigering og korrektur af tekstning. Sidder i bedømmelsesudvalg for de enkelte opgaver. Tidligere tekster i virksomheden.
- ✚ *Camille – Interview C*: Tekster hos Dansk Video Tekst. Specialist i fransk og kunsthistorie. Er desuden tilknyttet nordiske sprog samt engelsk til oversættelser og tekstning. Har endvidere speciale i døvetekstning.
- ✚ *Daniel – Interview D*: Tekster hos Dansk Video Tekst. Specialist i engelsk sprog til oversættelse og tekstning. Yderligere speciale i amerikansk og engelsk kultur.
- ✚ *Emillien – Interview E*: Tekniker hos Dansk Video Tekst/Camp David. Specialist i teknik til indspilning af lyd samt IT-relaterede opgaver. Tidligere tekster hos Dansk Video Tekst, og benyttes til dels stadig som døvetekster.

7.7 Planlægning og gatekeeper

Alle mine interviews blev planlagt ved hjælp af André, der har fungeret som, hvad der teoretisk af Jennifer Mason (2006) kaldes *gatekeeper* (Mason 2006:91). Dette indebærer, at André har fungeret som kontaktperson, der har været bindeleddet mellem mig og DVT/CD undervejs i processen. Grundet sin position som leder var det André jeg kontaktede, da jeg ville i kontakt med virksomheden. Efter en indledende rundvisning og præsentation af 6-8 medarbejdere fik jeg mulighed for at tage kontakt til 3 medarbejdere med henblik på interviews til specialet. Jeg er bevidst om, at brugen af en kontaktperson har et validitetsproblem. Grunden til jeg omtaler problemet som et validitetsproblem skyldes, at det er en ulempe hvis der opstår selvcensur. Selvcensuren opstår hvis medarbejderne føler sig udvalgt af min kontaktperson, og de derved vil ytre, hvad de tror de skal fremfor hvad de reelt vil sige. Dette er noget, som jeg må holde mig for øje, når validiteten i specialet skal vurderes, men det er reelt set ikke noget, jeg kan gøre noget ved. Jeg kunne ikke komme i kontakt med medarbejderne uden kontaktpersonen, så der er ikke noget alternativt scenarie til udvælgelsen af interviewpersonerne.

Planlægningsmæssigt har jeg valgt, at interviewene med ledere og medarbejdere er adskilt med en uges mellemrum. Interviewene blev udført med henholdsvis ledere først og medarbejdere sidst. Valget af denne rækkefølge er ikke tilfældig. Jeg så det som relevant først at gennemføre ledernes

interviews, da dette ville kunne frembringe yderligere spørgsmål til min interviewguide til medarbejderne. Det skal ikke ses som, at de kan rykke ved de teoretiske rammer eller min forforståelse. Det skal i stedet ses som at ledernes svar kan give en endnu større indsigt i virksomhedens mekanismer, og at jeg derved kunne præcisere eller udvide spørgsmålene, der senere skulle stilles til medarbejderne. Derfor skal ledernes empiriske bidrag ses som inspirator til små fordelings- og formulingsmæssige ændringer i interviewguiden til medarbejderne uden at rammesætningen eller det indholdsmæssige bliver markant ændret.

I sin kvalitative teori påpeger Kirsten Hastrup (2010), at stedet, hvor interviewet udføres ikke er ligegyldigt. Hendes teori beskriver, at det fysiske og sociale præger hinanden (Hastrup 2010:59). Ud fra denne teoretiske betragtning blev det en del af min interviewplanlægning, at alle interviews skulle foregå hos DVT/CD. Valget skete fordi omdrejningspunkterne for interviewene, såsom ledelsespraksis og motivation i arbejdet, finder sted på arbejdspladsen. Interviewet bliver derfor foretaget i den kontekst der konkret spørges til. Mit håb med dette er, at når jeg bibeholder interviewpersonerne i deres arbejds kontekst kan de forhåbentligt nemmere komme med udsagn og genkalde sig svar på spørgsmål til deres arbejds kontekst.

7.8 Interviewguide

Der er til specialet udarbejdet to interviewguides. Dette skyldes at jeg holder interviews med ledere og medarbejdere, hvorfor en fælles interviewguide til begge grupper vil give en masse irrelevante spørgsmål til enten lederne eller medarbejderne. Derfor er der en interviewguide til ledere (bilag 1) samt en interviewguide til medarbejdere (bilag 2). I det følgende vil jeg beskrive mine overvejelser om opbygningen af begge guides.

Fælles for de to interviewguides er, at de er opbygget efter første og anden del af specialets problemformulering samt ud fra specialets to undersøgelsesspørgsmål. Dette ses ved, at en halvdel i guiden omhandler ledelse og en halvdel omhandler motivation. Fastholdelse ligger som et element på tværs af de to halvdele. Det vil sige, at jeg til analysen vil kunne se på bestemte spørgsmål fra mine interviewguides og heraf kunne analysere på fastholdelse. Selvom der er fælles strukturtræk i begge guides, så er der flere spørgsmål i interviewguiden til lederne end i interviewguiden til medarbejderne. Dette hænger sammen med, at ledelsen kan gives flere spørgsmål direkte til egen praksis af ledelse. Medarbejderne kan også spørges til ledelse men i et mindre omfang, da de ikke har kendskab til overvejelserne bag ledelsespraksissen i virksomheden.

Struktureringsmæssigt følger jeg mit teoretiske afsæt i specialet. Dette er med min deduktive tilgang in mente, hvor jeg vil analysere forskellige teoretiske betragtninger i en empirisk kontekst. Med de tidligere beskrevne begrænsninger teorierne har, er det grunden til jeg kalder min interviewguide semistruktureret. *Semi* dækker over, at jeg ikke kan tage en teoretisk ”tjek-gennemgang” i interviewsituationen, men må være omstillingsparat overfor ny viden der måtte opstå. Hertil må jeg være parat til at bevæge mig rundt i interviewguiden samt om nødvendigt stille spørgsmål, der ikke er inkluderet i interviewguiden. At spørge ud over guiden kan også hjælpe mig videre i forhold til min hermeneutiske videnskabsteori. Hvis jeg kan løfte mig ud over interviewguiden for at få en større forståelse for nogle sammenhænge, der beskrives i interviewet, så vil det give mig et mere fyldestgørende svar til brug i den senere analyse. Et eksempel på dette er fra nedenstående tekststykke, hvor jeg spørger ud fra et modtaget svar:

Det vil jeg godt lige holde lidt fast i. Hvorfor tror du at det er, at der er så mange der gerne vil ind i den her branche? (Interview A:127f)

Evnen til at være til stede i samtalen og holde fast og bygge videre på interviewpersonens svar kan vise sig gavnlig, og derfor bruger jeg et opfølgende spørgsmål som i ovenstående eksempel.

7.9 Fra transskription til analyse

Dette afsnit vil omhandle de overvejelser jeg har gjort mig i forbindelse med processen fra udført interview til specialets analyse. Hertil er elementer som transskription, kodning samt hvordan analysen gribes an.

De udførte interviews har jeg valgt at transskribere. Valget af transskription skyldes, at jeg fandt det anvendeligt med nedskrevet datamateriale for både referenceoverblikket samt en så korrekt gengivelse af svarene som muligt. Derfor har jeg benyttet en ordret transskription, men da det ikke er af specialets interesse med retoriske virkemidler, er ord som ”øh”, ”jo”, samt pauser og grin, ikke konsekvent transskriberet. Mindre ophold i talestrøm er markeret med: ”...”. Jeg finder det anvendeligt at transskribere som det er sagt, da det samtidigt er en beskrivelse af det sprog der knytter sig til kulturen hos DVT/CD.

Overgangen fra nedskrevet data til analyse sker i samspil med specialets hermeneutiske paradigme samt min personlige- og de teoretiske forforståelser af genstandsfeltet. Det vil sige, at jeg først og fremmest tilstræber at forstå hvad interviewpersonerne fortæller mig, for derefter at sætte det nedskrevne data i spil med min egen forforståelse, specialets problemformulering samt specialets undersøgelsesspørgsmål. Sagt på en anden måde er det her min del-helhed tankegang kommer i spil. Hertil analyserer jeg empirien ud fra specialets teoretiske retninger. For at komme frem til en analyserbarhed i de nedskrevne data koder jeg de forskellige interviews. Ud fra teorien og min forforståelse laver jeg nogle kategoriseringer i min kodning, som skal bistå med en systematisering af empirien (bilag 3). Efter en systematisering vil de nedskrevne data fra de forskellige interviews fremstå dekonstruerede. Dette kan udfordre min hermeneutiske del-helhed tankegang, fordi de sagte ord nu er taget ud af deres kontekst. Omvendt finder jeg det anvendeligt for specialets analyse at kunne benytte mig af de forskellige interviews og deres dele for bedst muligt at kunne arbejde deduktiv i forhold til de benyttede teorier. Det vil sige, at de enkelte udsagn benyttes for sig selv til de forskellige afsnit i analysen, men jeg er opmærksom på det hermeneutiske paradigme, når jeg benytter tekststykkerne i analysen. Derfor sker brugen af tekststykker, samt fortolkningen, i specialets analyse ud fra en helhedsforståelse af det enkelte interview.

8. Analyse

Det kommende afsnit vil være det første i en række af analyseafsnit. Analysen skal samlet set betragtes som et argument, der besvarer specialets problemformulering. Undervejs i analysen vil jeg foruden selve problemformuleringen lade undersøgelsesspørgsmålene være retningsgivere for at kunne besvare problemformuleringen i den senere konklusion.

8.1 DVT/CD medarbejderkarakteristik

Jeg vil starte analysen med en medarbejderkarakteristik. Efterfølgende analyserer jeg de ledelsespraksisser der benyttes i DVT/CD. Netop ledelsespraksis indgår i problemformuleringens første del, men endvidere finder jeg det relevant, fordi det ”sætter scenen” for den resterende del af analysen. Sagt på en anden måde, så vil den måde der praktiseres ledelse på være gennemgribende for øvrige analyseområder. En af lederne fra DVT startede med følgende i interviewet:

”Det er jo freelancere der arbejder for os, så de er jo deres egne ledere kan man sige. Det er jo selvstændige folk. Så jeg ved ikke, om jeg er leder på den måde for dem.”(Interview B:25)

Ovenstående er en interessant betragtning fordi hovedparten af medarbejderne hos DVT/CD er eksterne, og der kan derfor stilles spørgsmål ved om man overhovedet kan tale om medarbejdere, når det er arbejdskraft som tilkøbes. Specielt lederen Bernard gjorde flere steder, her eksemplificeret via ovenstående, opmærksom på en tvivl omkring hans rolle som leder. Jeg vil kalde det en lidt konfus tilgang til sine medarbejdere for Bernard beskriver videre:

”Der er mange som sidder herinde og arbejder, som om de var ansat. Fordi de kommer hver dag fra 9-16.30. Og spiser deres frokost kl.12, og vi stiller så lokaler og maskinpark til rådighed. Det er sådan en tradition.”(Interview B:36f)

Jeg vil indledningsvis lave en distinktion i medarbejdergruppen hos DVT/CD. De har 20-30 personer som udelukkende er DVT/CD medarbejdere. Deres primære arbejde er det de har hos DVT/CD og de har deres daglige gang i firmaet. Af de grunde mener jeg, at der er belæg for at karakterisere dem som medarbejdere i virksomheden fremfor tilkøbt arbejdskraft. Dels via ovenstående udtalelse om medarbejdernes daglige rutiner, men også via følgende udsagn fra André:

”Men de lever af det som de får fra os, kan man sige.” (Interview A:61)

Ud fra ovenstående eksempler på leder/medarbejder-relationen vil jeg sige, at ledelsespraksissen der behandles i den følgende analyse skal ses som en klassisk relation mellem leder og medarbejder. Forstået som et principal-agent forhold, som ligger op til, at der er en leder der stiller opgaven, og en medarbejder som modtager opgaven. Bernard ligger op til en agent-agent tankegang, hvor det er en leder som samarbejder med en selvstændig, hvilket der i empirien ikke kan findes belæg for. I et senere afsnit omkring analyse af fastholdelse af medarbejdere hos DVT/CD vil jeg underbygge denne argumentation yderligere.

8.2 Ledelsespraksis

Dette afsnit vil bygge videre på det foregående afsnit om medarbejderkarakteristik. Her vil jeg starte med at se nærmere på, hvilke overvejelser om ledernes egen ledelsespraksis, som André og Bernard har italesat i interviewene. Jeg har udvalgt nedenstående tekstpassager, som jeg i det efterfølgende vil argumentere for udvælgelsen af:

”Jeg tror, at det er vigtigt at give hinanden ros undervejs fordi det holder også arbejdsgangen gående. Hvis man er midt i en proces og undervejs får at vide: ”Du er simpelthen så skidegod i det her. Det er det rigtige spor du er på”. Det ville jeg selv synes var godt at få at vide. Ligeså vel som man skal have noget at vide når man synes... At noget kunne blive bedre. Jeg siger aldrig, at noget er noget lort. For det er det ikke. Så var folk ikke i stalden.”(Interview A:310ff)

”Sådan noget [lederens optræden til julefrokost] synes folk jo er pisse sjovt. Også fordi det bryder de rammer vi ser hinanden i til dagligt.”(Interview A:290)

”Jeg går ind og tjekker deres kvalitet engang imellem. Så kan jeg forhåbentligt, som jeg sagde lige før, inspirere dem ved at foregå som et godt eksempel. Ellers så passer de egentlig sig selv relativt meget. Så kan jeg være her, og være synlig. Og have det hyggeligt med dem. De er nogle rigtige søde mennesker. Vi har det rigtig hyggeligt sammen. Det synes jeg er vigtigt - at komme et sted hver dag, hvor man er glad for at være.”(Interview B:142ff)

De tre eksemplificeringer er udvalgt grundet deres beskrivelse af situationer i det daglige. Situationer som afspejler den måde hvorpå der praktiseres ledelse hos DVT/CD. Foruden at være anerkendende og fungere som inspirator bliver der fra begge ledere lagt vægt på, at der skal være en lav grad af magtudøvelse. På intet tidspunkt bliver det direkte italesat som værende magt der besiddes i ledelsesrollen, men der bliver til gengæld gjort meget ud af det hyggelige element som skal være til stede i hverdagen. Jeg vil ikke benytte mig af begrebet magtbalance her, men vil i stedet fokusere på hvad McGregor kalder *teori Y* og *teori X*. Disse to teorier blev i specialets teorianalyse afsnit 6.3 beskrevet som værende to meget forskellige ledelsespraksisser. Med McGregors betragtninger in mente kan ovenstående eksempler karakteriseres som tilhørende *teori Y*. Dette ud fra, at *teori Y* fordre en ledelse som skaber rammer, men undgår at udøve magt i deres ledelsespraksis. Jeg vil allerede nu inddrage motivation som en del af ledelsespraksissen koblet til *teori Y*.

Ledelsespraksissen skal hos DVT/CD ses som værende centreret omkring at opbygge en ramme, hvor medarbejderne er villige til at bidrage fremfor decideret at italesætte motivation som en del af målopnåelsen. Ledelse fungerer i tråd med McGregors teoretisering som facilitator for en selvkontrollerende medarbejder, der finder motivation i forhold til en proaktiv ledelsespraksis. I de

tidligere citater ses det, at lederne lægger vægt på at være til stede og være rosende i deres tilgang. Endvidere viser tekststykket fra André, at han som leder er fast underholder til julefrokosten. Dette er et eksempel på, at en totalitær ledelsesform langt fra er ledelsespraksis hos DVT/CD. Det sender signalet om en engagering af medarbejderne ved at man sætter ledelsespraksissen helt ud af kraft for at give medarbejderne en oplevelse. Ved at skabe følelsen af, at ledelsen kan mødes i øjenhøjde med medarbejderne og ”hygge” med medarbejderne, så har man et element af ”usynlig hånd” i motivationsprocessen, fordi man har afskrevet sig en mere hierarkisk opdeling af leder/medarbejder-relationen, som åbner op for en anden ledelsespraksis og heraf nogle andre former for styring af motivation.

8.3. Medarbejdernes perception af ledelsespraksis

I dette afsnit vil jeg analysere på, hvordan medarbejderne opfatter ledelsespraksis hos DVT/CD. Afsnittet er ikke tiltænkt som en efterprøvning af ledernes udsagn for at teste om deres fortolkninger stemmer overens med medarbejdernes fortolkninger. Afsnittet skal i stedet være med til at give et helhedsbillede af ledelsespraksissen hos DVT/CD. Indledningsvis vil jeg præsentere følgende uddrag fra empirien:

”Det tror jeg helt sikkert skaber en eller anden frihed og afslappethed i forhold til arbejdet. Så der står ikke en chef med en pisk, som siger: ”Nu skal du sateme lave noget fra kl .8 om morgenen til kl.16 om eftermiddagen”. Det er noget jeg aldrig har oplevet nogen andre steder. Det tror jeg skaber et rigtigt afslappet forhold.”(Interview D:245f)

”Man kan altid komme til dem og tale med dem. På den måde er de meget large synes jeg. De er meget large, det er de virkelig. Som virksomhedsledere.”(Interview C:148f)

”Der er sjældent nogle der blander sig på den måde. De ved jeg altid laver tingene til tiden.”(Interview E:186)

De tre tekststykker er fra hvert sit interview med de tre medarbejdere og har forskellige nuancer i forhold til opfattelsen af ledelsen. Fælles er dog, at der hos DVT/CD er en ledelsespraksis centreret omkring tillid samt en høj grad af autonomi i arbejdet. At jeg vælger at definere tillid som en del af ledelsespraksissen skyldes at både Emillien og Camille påpeger muligheden for både at henvende sig til ledelsen hvis dette kræves, og samtidig muligheden for høj autonomi i arbejdet som følge af

tillid fra ledelsens side. Netop autonomi påpeger Daniel som et stort aktiv for hans eget virke i virksomheden. Han beskriver en karikeret ledelsesform, som tenderer McGregors *teori X* i form af pisk-metaforen. Daniel beskriver glæden ved den afslappedhed, som der er i virksomheden som en del af, at ledelsespraksissen tenderer mod McGregors *teori Y*.

Jeg vil argumentere for, at ledelsespraksissen hos DVT/CD både har elementer af *teori Y*, men rent motivationsmæssigt også berører hvad Hein teoretisk kalder *styrbare motivationsfaktorer*. At jeg vælger denne argumentation skyldes, at både ledere og medarbejdere hos DVT/CD giver udtryk for en ledelsespraksis rettet mod rammesætning og arbejdsvilkår. Der ledes rent motivationsmæssigt ud fra en potentialitet om, at medarbejderen bliver motiveret, hvis rammesætningen og arbejdsvilkårene efterlever deres ønsker. Ud fra Heins terminologi vil medarbejderne hos DVT/CD via deres specialisering have nogle præferencer for en given ledelsespraksis. Et eksempel på dette kan være, at man som oversætter og tekster foretrækker en ledelsespraksis med høj autonomi i arbejdet. Hvis denne ledelsespraksis er gældende vil medarbejderne finde motivation til udførelsen af deres arbejde. Det er netop det, som er tilfældet hos DVT/CD jævnfør de indledende citater.

8.4 Delkonklusion

Konteksten hos DVT/CD er vigtig for at forstå de senere analyseafsnit om motivation og fastholdelse. Derfor har jeg i overensstemmelse med problemformuleringen analyseret hvordan ledelse praktiseres hos DVT/CD, samt hvordan forholdet mellem leder og medarbejder påvirker denne praksis. På trods af en overvægt af freelance-medarbejdere vil jeg her delkonkludere, at selv disse medarbejdere kan kaldes decideret ansatte eftersom de har deres daglige gang i virksomhedens lokaler samt udelukkende har indtægt fra DVT/CD. Medarbejderne ledes på samme måde som de fastansatte der er i virksomheden, og der kan og skal ikke laves en sondring i analysen ud fra, hvordan det kontraktlige forhold er sat sammen. Den ledelsespraksis, der er hos DVT/CD, er præget af en lav grad af hierarki og magt, men har til gengæld en høj grad af autonomi, som passer godt til den gruppe af specialiserede medarbejdere som er ansat. Teoretisk tenderer ledelsespraksissen Heins *styrbare motivationsfaktorer* samt McGregors *teori Y*.

9. Motivation

Til denne del af analysen vil jeg benytte specialets undersøgelsesspørgsmål 1 som retningsgivende. Undersøgelsesspørgsmål 1 lyder: ”Hvilke kendetegn har den form for motivation som findes hos DVT/CDs ledere og medarbejdere?”. Foruden at analysere hvilke kendetegn motivationen har, vil

jeg til undersøgelsesspørgsmålet også analysere motivationens kendetegn over for den ledelsespraksis jeg analyserede mig frem til i tidligere afsnit. Indledningsvis vil jeg præsentere nogle tekststykker, der omhandler lederens svar på hvad motivation er for dem:

”Vi har for eksempel en DVT-medarbejder, [anonymiseret navn], som har en fast tradition hver morgen. Hun går op og skærer frugt ud og hakker nogle mandler og nogle rosiner. Så går hun rundt med sin tallerken og siger godmorgen til alle. Sådan noget, det synes jeg er enormt hyggeligt. Det er sgu da med til at motivere os andre til at sige: ”Nå, fedt nok. Der er nogle der gider gøre noget”. Hun er ikke fastansat. Så det gør hun for sin egen timeløn, kan man sige. Den slags motivation er hyggelig.”(Interview A:417f)

”... det er vigtigt lige at sidde sammen engang imellem og kigge på hinanden. Og mærke: ”hov, vi er sammen om det her!”. Vi er her alle sammen.”(Interview B:294f)

Ovenstående eksempler er taget med for at vise, hvordan interaktion har en betydning hos DVT/CD. Både André og Bernard er ledere, men i deres lederskab er det den kollegiale følelse af samhørighed, der skaber motivation. Det er interessant fordi det er et opgør med en tankegang om at motivation skal komme fra ledelsen. Forstået på den måde, at det er et ledelsesansvar at motivere. Hos DVT/CD kan det være medarbejdernes adfærd og påvirkning fra medarbejderne, som kan sikre motivation hos ledelsen. I det følgende afsnit vil jeg analysere yderligere aspekter af denne interaktionsprægede motivation, hvor jeg også vil inddrage medarbejdernes svar hertil.

9.1 Interaktionsmotivation

Efter at have analyseret betydningen af interaktion for lederne vil jeg se nærmere på værdien af interaktion på tværs af ledere og medarbejdere. Dette gør jeg for at få et indblik i motivationen, der måtte være forbundet hermed.

Forud for mine interviews deltog jeg ved en ”fredagsmorgenmad”, som er en ugentlig begivenhed. Her lavede jeg en observation (bilag 4). Jeg observerede, at fredagsmorgenmaden var en integreret del af virksomheden, hvor medarbejdere med hjemmearbejdsplads fik mulighed for at deltage i en social interaktion med de øvrige medarbejdere. I min nedskrevne observation har jeg retrospektivt ikke kunne observere nok omkring mekanismerne og deres betydning i forhold til motivation. Det fik jeg mulighed for at spørge ind til i interviewene, som gav følgende svar:

”Det er enormt hyggeligt. Det er det hyggeligste tidspunkt på hele ugen – hvis du spørger mig. Jeg bliver altid lidt knotten, når jeg ser dem som ikke kommer ud og deltager. Så tænker jeg: ”Ej, det kunne i godt gøre!”(Interview C:259f)

”Jeg synes, at det er vigtigt at der er et godt socialt miljø på ens arbejdsplads. Det synes jeg er meget vigtigt. Det er også vigtigt at man hilser på hinanden, og man kan udveksle nogle ord og man ikke bare går forbi hinanden. Derfor synes jeg, at de der arrangementer om fredagen er rigtig gode.”(Interview C:264ff)

”Jeg spiser altid hjemmefra, men jeg kommer derud og spiser et enkelt stykke franskbrød. Ikke fordi jeg er sulten, men for hyggens skyld. Det tror jeg skaber et rigtigt godt forhold både medarbejderne og ledelsen imellem.”(Interview D:312)

I det tidligere afsnit ræsonnerede jeg mig frem til, at interaktionselementet i virksomheden havde en stor indflydelse på ledelsens motivation, og at motivation godt kunne gå fra medarbejder til leder kontra udelukkende fra leder til medarbejder. Ovenstående tekststykker viser på samme måde, hvor meget interaktion betyder for medarbejderne og ikke mindst for motivationen. Teoretisk vil jeg koble dette til Maslows teori om *agtelse* med elementer af *selvaktualisering*. Grunden til jeg ikke vælger at se på Maslows lavere liggende *sociale behov* skyldes, at jeg allerede i min teoretiske analyse gjorde det klart, at fordi der er tale om en arbejdsplads med kolleger vil det basale sociale behov være dækket. Derfor udvælger jeg *agtelse* og *selvaktualisering* på den baggrund, at netop disse to behov kræver en vis interaktion før behovet kan blive dækket.

Den form for motivation hos medarbejdere og ledere, der opstår via et behov for interaktion kan ikke tilskrives at være skarpt inddelt som værende enten indre- eller ydre *agtelse*. Som jeg argumenterede for i specialets teoretiske analyse, så er det svært at dele behovet skarpt op, om man har brug for mere eller mindre af indre- eller ydre *agtelse*. Det handler her i stedet om, at *agtelse* ikke behøver at komme fra ledelsen for at virke motiverende. Det samme viste det tidligere eksempel, hvor André blev motiveret af en medarbejder, der viste overskud når der skulle siges godmorgen til alle. Den sociale interaktion rummer *agtelse* på den måde, at det handler om selvsikkerhed, anerkendelse og værdsættelse. Elementer som går på tværs af Maslows teoretiske

beskrivelse af henholdsvis indre- og ydre agtelse. Motivation ud fra agtelsesbehovet er hos DVT/CD ens hos medarbejderne og lederne. En mulig forklaring på dette er, at alle ledere i virksomheden har en årelang anciennitet som medarbejdere i virksomheden. Derfor ligger deres værdisæt meget tæt på medarbejdernes, da de selv har været i samme position og motiveres af den interaktionsprægede kultur der er hos DVT/CD. Behovet for agtelse kommer til udtryk ved at hygge med sine kolleger. Det giver en værdsættelse og en anerkendelse som medarbejderne og lederne tager med sig i en arbejdssammenhæng. Et eksempel på dette er:

”Jeg tror også, at sådan nogle sociale arrangementer gør, at man ligesom kommer lidt tættere. Man bliver nok bedre venner – selvfølgelig er man ikke gode venner med alle – men i forhold til man ikke kender hinanden overhovedet, så har man måske nemmere ved at komme hen og spørge de mennesker, som man har snakket med i fredags over en øl.”(Interview D:206ff)

Motivationen opstår ud fra, at behovet for agtelse bliver berørt. At man bliver venner, og man deraf har mulighed for at få en arbejdsmæssig fortjeneste – her at kunne spørge – tenderer mod, at agtelse kan resultere i hvad Maslow kalder *selvaktualisering* og heraf yderligere arbejdsmotivation eftersom et nyt behov bliver berørt. Grunden til, at jeg ser en kobling til selvaktualisering er, at motivationen ikke blot bruges til opfyldelse af agtelsesbehovet, men bevæger sig videre mod et selvaktualiseringsbehov, som kan bruges i en arbejdssammenhæng for den enkelte medarbejder. Dermed er det ikke længere udelukkende den kollektive sociale ”agtelse”, men noget individuelt som kan bruges i et personligt øjemed.

Et af kendetegnene for motivationen hos både ledere og medarbejdere er, som beskrevet i ovenstående bundet op på en meget interaktionsbaseret tilgang til det at være hos DVT/CD. At der er en sådan symbiose i motivationen kan være et afsmittende element fra leder til medarbejder, og det derfor er en del af kulturen hos DVT/CD. Følgende er fra lederinterviewet med André:

”Det er fordi jeg har en social indstilling til at tingene skal fungere.”(Interview A:225)

Med eksemplet vil jeg argumentere for, at når ledelsen har en social indstilling til at tingene skal fungere, så bliver den arbejdsmotivation medarbejderne er påvirkelige overfor også af social karakter. Dette understøttes af medarbejder Daniel:

”Jeg tror, at det [fredagsmorgenmad] bidrager ligesom de sociale arrangementer til et rigtig godt miljø. Og til lidt afslappethed. Og der bidrager ledelsen jo direkte til noget socialt. Det tror jeg, at folk sætter pris på.”(Interview D:308)

Det ses ud fra empirien, at ledelsen har en social tilgang til sin måde at udøve ledelsespraksis på. Jeg vil i det følgende introducere et nyt begreb kaldet *interaktionsledelse*. I førstkommende afsnit vil jeg analysere dette begrebs kendetegn ud fra de empiriske fund fra DVT/CD.

9.2 Interaktionsledelse

I dette afsnit vil jeg sammensætte et nyt begreb med udgangspunkt i min anvendte teori, samt de empiriske fund jeg har gjort i det tidligere afsnit. Dette begreb skal være med til at give yderligere input til undersøgelsesspørgsmål 1 omkring motivationens kendetegn hos DVT/CD.

Jeg vil kalde det nye begreb for *interaktionsledelse*. Navnet kommer af den meget interagerende tilgang til medarbejderne, som ledelsen gentagne gange har gjort opmærksom på i de gennemførte interviews. Her blev den interaktionsprægede tilgang samt samhørigheden nævnt som en aktiv del af hverdagen hos DVT/CD.

Interaktionsledelse finder teoretisk inspiration i Maslows behov for agtelse. Selve begrebets ledelsespraksis centrerer sig om, at ledelsen som en integreret del af hverdagen opfylder agtelsesbehovet i en sådan grad, at medarbejderne hele tiden oplever behovet som motiverende. I interaktionsledelse, og i overensstemmelse med Maslow, vil dette gøre, at medarbejderne vil søge videre mod det næste behov i hierarkiet – *selvaktualisering*. Det specielle ved dette begreb er, at medarbejderne udvikler sig individuelt via interaktionen. Forstået sådan, at det er den konstante fokus på agtelsesbehovet, som giver medarbejderne mulighed for at udvikle sig individuelt, fordi ledelsen aktivt vælger at bidrage til opfyldelse af agtelsesbehovet. Man udvikler en *social selvaktualisering*, hvor man søger selvaktualisering ud fra den interaktionsprægede arbejdskontekst. Hvor langt strækker dette begreb sig ind i selvaktualiseringen? Ikke videre end at motivere agtelsesbehovet. Følgende tekststykker indikerer hvorfor:

”Nej, det mener jeg ikke. Det ville være fint hvis de gjorde det. Det tror jeg også, at det gør for de fleste. Men jeg synes ikke at det er mit ansvar at de skal have det. Det er sgu op til dem selv.”(Interview A:333f)

”Jeg tænker personlig udvikling, det synes jeg, at personen selv har ansvaret for.” (Interview D:252)

Ovenstående eksempler viser den generelle holdning der er til, om ledelsen har et ansvar i forhold til *personlig udvikling* af medarbejderne. Et begreb som jeg i høj grad mener ligger sig op af Maslow begreb om *selvaktualisering*. At jeg vælger at se disse to begreber som et og samme skyldes deres fælles karakteristika om at udvikle eller aktualisere det personlige i den enkelte – selvet.

Grunden til jeg har taget de to teksteksempler med i beskrivelsen af *interaktionsledelse* er for at vise kritikpunkter og begrænsninger i dette nye begreb. Som tidligere beskrevet mener jeg ikke, at begrebet kan tilskrives nogen som helst ledelsespraksis rettet mod selvaktualisering af den enkelte medarbejder. Argumentet er ovenstående tekststykker, hvor der fra lederens side ikke beskrives en ledelsespraksis rettet mod at skabe personlig udvikling for den enkelte medarbejder. Det er med Andrés egne ord: ”... sgu op til dem selv”. Hvad der er interessant er, at medarbejderne ej heller forventer at ledelsen påtager sig ansvaret for den enkeltes personlige udvikling. I ovenstående eksemplificeret ved Daniel som beskriver at: ”... det synes jeg, at personen selv har ansvaret for”. Selvaktualiseringsdelen skal ikke ses som værende ledelsesresistent i begrebet *interaktionsledelse*. Tværtimod er det hvor ledelsespraksissen holder op. Der er en gensidig forståelse mellem ledelse og medarbejdere om, at selvaktualisering ikke er et behov som *interaktionsledelse* skal opfylde.

Hvad kan dette nye begreb om *interaktionsledelse* så benyttes til? Det kan vise noget om kendetegnene for motivationen i en virksomhedskultur, der ligesom hos DVT/CD er præget af en interaktionsbaseret ledelsespraksis med en høj grad af autonomi. Graden af autonomi er dog ikke så stor, at det bliver umuliggjort med socialisering på tværs af ledelse og medarbejdere. Et opmærksomhedspunkt i forhold til interaktionsledelse kan være, hvilke implikationer der kan være for medarbejderne, hvis de af bestemte årsager ikke føler sig tilpas eller motiveret i en ledelsespraksis, der omhandler en høj grad af interaktion. En udpræget brug af *interaktionsledelse*

kan tendere mod at skabe en familiefølelse på arbejdspladsen. Selvom alle mennesker (jævnfør Maslow) har et behov for agtelse, så kan det tænkes, at der er grupper af medarbejdere for hvem det ikke er attraktivt med en meget interaktionsbunden ledelsespraksis. Familiefølelse kan i det tilfælde være skadelig, såfremt en eller flere medarbejdere ikke føler behov for en ”familiefølelse”. Dette skaber ikke kun hvad McGregor kalder *motivationsregression* hos den enkelte, men den ”anden” gruppe for hvem interaktionsledelse er afgørende vil reagere med en ændring i motivationen. Et eksempel på dette havde jeg tidligere i analysen hvor Camille sagde:

”... jeg bliver altid lidt knotten når jeg ser dem, som ikke kommer ud og deltager. Så tænker jeg:
”Ej, det kunne i godt gøre!”(Interview C:259f)

Camilles udtalelse er et eksempel på den diversitet, som er det svage punkt for begrebet om *interaktionsledelse*. Jeg vil beskrive den interaktionsbaserede ledelsespraksis som meget lidt nuanceret i forhold til at indfange medarbejdere, som ikke er til interaktionsaspektet på arbejdspladsen. Det er noget iboende i den enkelte medarbejder der afgør, om man er resistent overfor denne form for ledelsespraksis og deraf denne form for motivation.

9.3 Delkonklusion

Et af kendetegnene for den motivation der er hos DVT/CD er, at den er orienteret mod interaktion. Både ledere såvel som medarbejdere italesætter den interagerende ledelsespraksis som et motiverende element. Dette gælder på tværs af ledelse og medarbejdere. Til dette har jeg udviklet begrebet *interaktionsledelse*, som er en ledelsespraksis der er bundet op på at berøre medarbejdernes agtelsesbehov for at holde dem motiverede. Medarbejderne vil være motiveret til arbejdet, men også til eventuelt at søge et behov for selvaktualisering, når ledelsen understøtter de lavere liggende behov. Via denne ledelsespraksis kan der opstå motivationsregression for medarbejdere, som ikke finder interaktionsledelse motiverende.

10. Opgavemotivation

For at give yderligere aspekter til undersøgelsesspørgsmål 1 vil jeg analysere et andet kendetegn, som er kommet frem via empirien. At det er specialiserede medarbejdere der er hos DVT/CD har en indflydelse på kendetegnene for motivationen. På et spørgsmål om hvad der kan motivere svarer en medarbejder flere steder i interviewet:

”Motivation er, at det er dejligt at beskæftige sig, især med noget fransk. Så bliver jeg glad.”(Interview C:231)

”Hvis det for eksempel er et kunstprogram. Der synes jeg jo at det er spændende og enormt spændende at høre. Hvad siger de der kunstnere. Hvad er det for nogle analyser de giver. Det synes jeg er motivation for mig.”(Interview C:237f)

”Så er jeg rigtig glad. Hvis jeg kan bruge noget fra fransk og kunsthistorie, så er jeg rigtig glad. Så er den i vinkel.”(Interview C:241f)

For medarbejderen Camille gentages pointen uafhængigt af hinanden omkring glæden og motivationen i at arbejde med fransk og kunsthistorie. Som vist i en tidligere karakteristik af interviewpersonerne, så er Camille specialiseret i fransk og kunsthistorie. Der er en ekstra stor motivation for opgaven, når den indeholder elementer af den specialisering medarbejderne har. Dette underbygges af Daniel, der svarer på om han kan bruge sin uddannelse i sit arbejde hos DVT/CD:

”Hundrede procent. Et hundrede procent. Specielt de ting jeg fandt ud af til specialet.”(Interview D:38)

Den høje grad af opgavemotivation, der er hos medarbejderne, her eksemplificeret ved Camille og Daniel, skyldes, at de får mulighed for at benytte deres specialisering til at udføre opgaverne med. Dette trækker tråde til både Amabile og Hein, som jeg begge har beskrevet tidligere i specialet. Teresa Amabiles teori (1983) berørte jeg kort i begrebsafklaringen til problemformuleringen. Teorien underbygger det empiriske fund ved at påpege, at specialiserede medarbejdere finder en høj grad af opgavemotivation ved at få lov til at arbejde med deres specialiserede felt. Særligt Camilles udtalelser viser, hvor megen glæde og motivation hendes specialiserede område kan give hende i arbejdet. Det er dog ikke kun deres egen personlige specialisering som motiverer, men i høj grad finder både ledere og medarbejdere DVT/CDs produkt som en motiverende faktor. Om produktets berettigelse siger medarbejderne:

”Så de folk der sidder hjemme, selvom han umiddelbart siger noget vrøvl, så forstår de alligevel.
”Nå, men det er det der!”. Så på den måde synes jeg, at vi har en funktion. At vi tjener folket på en
måde. Fjernsynsfolket.”(Interview C:347f)

”Jeg mener, at det er ligesom gratis engelsktimer. Hvis det er gode undertekster.”(Interview D:382)

”Det er et eksempel på at man siger, at så hjælper vi lige folk lidt her. Og uddanner en lille smule
på dem.”(Interview D:396)

Netop medarbejdernes beskrivelse af produktet er med til at give et interessant indblik i, hvad produktet betyder for deres identitet som specialiserede medarbejdere. Jeg vil til denne pointe inddrage teori fra Hein omkring primadonnaledelse. En analyse af medarbejdernes identitet i kobling med Heins teori vil jeg samle i næste afsnit.

10.1 Primadonna motivation

Som beskrevet i tekststykkerne fra foregående afsnit, så er en stor del af medarbejdernes identitet forbundet med selve det produkt som skabes hos DVT/CD. Medarbejderne udtrykker alle en stor vigtighed på et ”højere” niveau end hvad man måske ville udtale sig omkring et mere standardiseret produkt. I tilfældet hos DVT/CD bliver det gjort klart, at produktet er mere end ”bare” en undertekst. Camille udtrykker at deres arbejde ”tjener folket”, mens Daniel udtaler, at produktet både hjælper og uddanner modtagerne. Denne høje identifikation med produktet vil jeg i det kommende sætte sammen med Heins teori om primadonnaen og denne arketypes motivation. Selvom jeg tidligere i specialet forholdt mig kritisk overfor selve ordet *primadonna* vælger jeg at fortsætte med denne terminologi for at undgå at skabe et parallelt begreb som udelukkende er et andet ordvalg.

Primadonnaens kendetegn i forhold til motivation er, at der er en større mening, et kald forbundet med selve arbejdet (Hein 2009:202). Medarbejderne hos DVT/CD bruger ikke direkte en beskrivelse der kunne tendere mod Heins karakteristik af et kald, men jævnfør ovenstående afsnit skinner en ærbødighed igennem overfor, hvad det skabte produkt kan skabe blandt modtagerne. Denne egen tro på, at man arbejder for noget større end selve produktet ligger helt i overensstemmelse med arketyper primadonnaen. Heins teori kommer til sin ret i forhold til at beskrive nogle højt specialiserede medarbejdere, som arbejder med et produkt for at skabe noget

mere end blot produktet. At jeg kalder deres beskrivelse for noget mere end blot produktet skyldes, at en undertekst er et relativt simpelt produkt. I arbejdet med oversættelse og opsætning er medarbejderne allerede i denne proces bevidste om, at perceptionen hos modtagerne kan gøre deres bidrag til ”mere” end blot en undertekst på en skærm.

Det at kunne bruge fjernsynsmediet som et oplysende instrument ligger tæt op af Heins empiriske fund på Det Kongelige Teater, hvor skuespillerne så sig selv som noget større end medvirkende i en forestilling. De gør det for ”kunsten”, mens DVT/CD-medarbejdere gør det for ”fjernsynsfolket”. Det er her interessant, at motivationen ved denne tankegang kan holde sig selv i gang uden den store ledelsespraksis rettet mod motivation. Primadonnaen kræver, jævnfør Hein, udelukkende en meningsfyldt vision, som i dette tilfælde er at kunne hjælpe folk på den anden side af TV-skærmen og måske udvide modtagernes horisont. Motivationen kan i det tilfælde opretholde sig selv via medarbejderens *moralske forpligtelse* overfor det at tjene et højere formål, nemlig at hjælpe og uddanne fjernsynsseere.

Dette kendetegn for motivation er et interessant perspektiv grundet dets meget små muligheder for aktiv ledelsespraksis. Som Hein foreskriver, så er det faktisk ikke muligt at lave en decideret ledelsespraksis rettet mod primadonnaens motivation. I DVT/CDs tilfælde skal den italesatte historie om ”fjernsynsfolket” som både Camille og Daniel fremhæver ses som noget iboende i dem. De føler hver især en moralsk forpligtelse overfor deres arbejde, hvilket underbygges yderligere af Daniel da han spørges til, hvorvidt han ville kunne arbejde demotiveret:

”Ja. Fordi jeg har en eller anden form for ansvarsfølelse over for mit arbejde. Sådan har jeg altid haft det.”(Interview D:290)

Hvad der er interessant ud fra dette citat er, at primadonnakaractertrækket altid vil sikre et minimum af motivation i forhold til det arbejde der udføres hos DVT/CD. Opgavens karakter og målgruppens potentielle perception skaber en fortælling, som sørger for at holde medarbejderen fra *motivationsregression*. Det er yderligere interessant, at fortællingselementet ikke sker på baggrund af et incitament fra ledelsen for at skabe en meningsfyldt vision. Det er gennem arbejdet med skabelsen af produktet, at medarbejderne oparbejder en meningsfuld vision for det de laver. Her kan

trækkes paralleller til de respektive specialiseringer, som medarbejderne sidder med. Afgør specialiseringen om den moralske forpligtelse overfor produktet stiger?

Ud fra den foreløbige analyse af motivation hos DVT/CD vil der kunne drages en sammenhæng mellem, at de specialiserede medarbejdere oplever en øget motivation, hvis det er arbejdsopgaver inden for deres eget specialiserede felt og det, at man føler en moralsk forpligtelse overfor brugeren af produktet. Dette underbygges yderligere via følgende:

”... *Jeg mener, at det er ligesom gratis engelsktimer. Hvis det er gode undertekster. Fordi så sidder folk derhjemme og hører sproget samtidig med, at de får at vide hvad det betyder. Det er lidt ligesom at sidde i skolen nærmest.*”(Interview D:382ff)

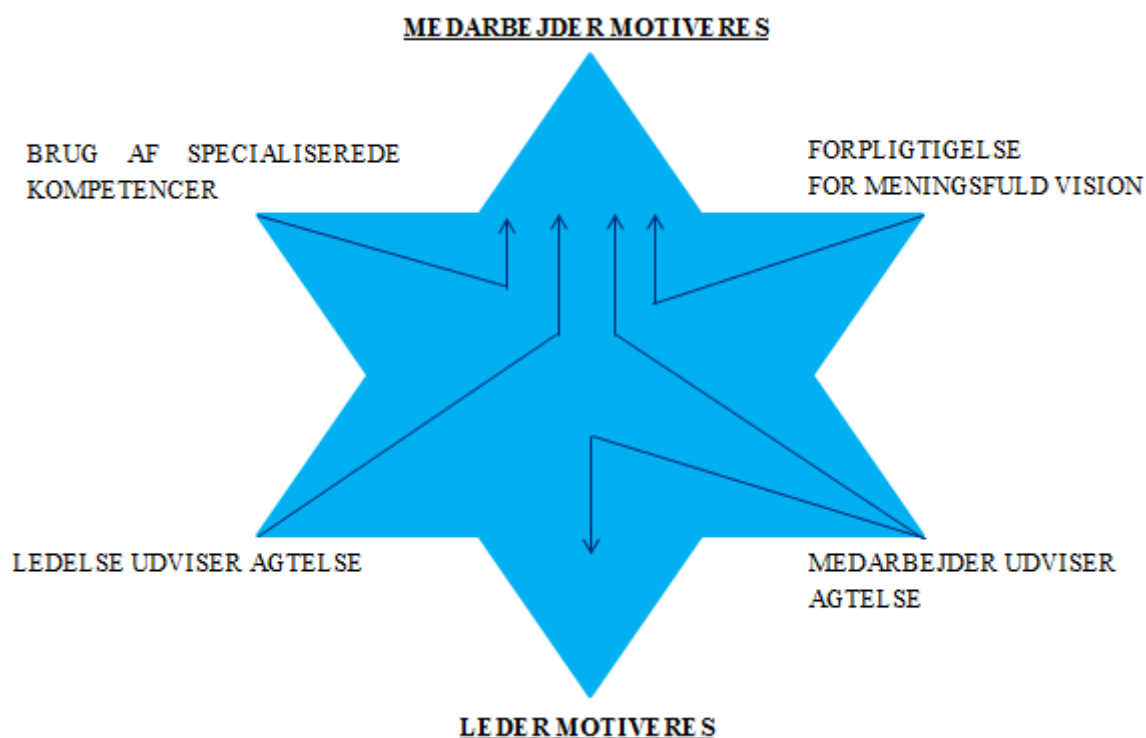
Ovenstående udtalelse kommer fra Daniel som er specialiseret i engelsk. Som vist tidligere var han motiveret over at kunne bruge sin egen specialisering i sit arbejde. Endvidere føler han ekstra moralsk forpligtelse, når han skal bruge sin specialisering og beskriver sit arbejde som: ”*gratis engelsktimer*”. Ved at lade specialisterne bruge deres specialisering i kombination med den moralske forpligtelse de har overfor, hvad de opfatter som en *meningsfyldt vision*, vil det uden en større ledelsesindblanding være muligt at holde medarbejderne motiverede. Motivationen opstår fordi arbejdet opfattes som meningsfuldt i sig selv, og der er derved en *intern motivation* forbundet med arbejdets udførelse.

10.2 Delkonklusion

Et kendetegn for motivationen hos DVT/CD er, at de specialiserede medarbejdere oplever motivation, når de får lov til at benytte de kompetencer, som netop deres specialisering indeholder. Både Amabile og Hein har teoretisk beskrevet, hvordan opgavemotivation vil være større ved opgaver indenfor specialistens eget felt. Endvidere er et kendetegn for motivationen, at produktet hos DVT/CD skaber en primadonnamotivation. Denne motivation er kendetegnet ved, at medarbejderne føler deres arbejde bidrager til noget større. Derfor føler medarbejderne sig moralsk forpligtede og motiverede. Den specialiserede motivation kan der reelt skabes en ledelsespraksis omkring, da arbejdsopgaverne kan struktureres fra ledelses side. Det er sværere at identificere en klar ledelsespraksis omkring primadonnamotivation, da denne form for motivering har rod i noget iboende i den enkelte medarbejder.

11. Motivationsstjernen

For at opsummere de forskellige kendetegn motivationen har hos medarbejdere og ledere hos DVT/CD, vil jeg visualisere de forskellige kendetegn, og deres sammenhæng. Visualiseringen finder sit udgangspunkt i specialets analyse indtil nu, og skal derfor fungere som opsummering fremfor en generel teorimodel. Illustrationen ser således ud:



Stjernen er skabt for at visualisere de forskellige motiverende kendetegn, som jeg indtil nu har behandlet i analysen. At visualiseringen netop er udformet som en stjerne gør, at det er muligt at skabe en tydelig visualisering inde i stjernens indre for at vise, hvordan praksis hænger sammen med motivation. I stjernens top og bund er der punkter med henholdsvis ”medarbejder motiveres” og ”leder motiveres”. Her vil jeg igen understrege, at motivationsstjernen opsummerer specialets fund, og der vil ved et andet interessefokus være andre motivationsfaktorer for henholdsvis leder og medarbejder. Motivationsstjernen skal ikke påvise nogen form for universel kausalitet, men i stedet vise de kendetegn, der er for motivationen hos DVT/CD jævnfør undersøgelsesspørgsmål 1. Stregerne indikerer hvordan en praksis fra enten medarbejderne eller lederne motiverer. Et eksempel herpå er, at ”ledelse udviser agtelse” fører til ”medarbejder motiveres”. Interessant er det, at se de mange forskellige praksisser der hos DVT/CD resulterer i motiverede medarbejdere.

11.1 Motivationens kendetegn

Motivationen hos DVT/CD har jævnfør tidligere dele af analysen samt motivationsstjernen forskellige kendetegn som er følgende:

- ✚ Agtelse: Motivationen er til stede ud fra at ledelse og medarbejdere i samhørighed giver hinanden agtelse via interaktion. Motivationen går begge veje og kan være fra ledere til medarbejdere og vice versa.
- ✚ Specialisering: Medarbejderne oplever en større glæde og mere motivation ved at få lov til at arbejde med områder, som netop matcher deres individuelle specialisering. Eksempelvis italesætter en medarbejder med et speciale i fransk og historie, at motivationen og glæden er stigende ved at arbejde med netop disse områder.
- ✚ Meningsfuld vision: Medarbejderne føler sig motiverede fordi de har en vision, om hvordan deres skabte produkt har indflydelse på modtageren. På grund af denne vision finder medarbejderne arbejdet meningsfuldt og føler en moralsk forpligtelse overfor produktet. Motivationen er kendetegnet ved, at der i produktets skabelse er en forventning om ”noget større” end hvad produktet umiddelbart syner.

Med Heins teori in mente har alle kendetegnene for motivation hos DVT/CD karakter af *styrbare motivationsfaktorer*. Netop de styrbare motivationsfaktorer er det muligt at skabe en ledelsespraksis om. Ledelsen hos DVT/CD har en meget interaktionspræget tilgang til, hvordan deres ledelsespraksis skal være. Samtidig har ledelsen mulighed for at tildele specifikke opgaver til medarbejderne efter kompetencer. Dette giver motivation til de specialiserede medarbejdere, fordi de oplever motivation ved at kunne bruge deres specialisering. Hos DVT/CD bliver der hverken fra ledelsen eller medarbejdernes side italesat, at ledelsen tilskriver medarbejderne en meningsfuld vision. I tilfældet med DVT/CD har medarbejderne selv oparbejdet en moralsk forpligtelse overfor visionen ud fra deres arbejde i virksomheden. Ledelsen kan gøre en mere aktiv indsats for, at de i deres ledelsespraksis inkorporerer en stærk fortælling om visionen. Dette bliver ud fra empirien ikke udfoldet på nuværende tidspunkt hos DVT/CD. Der ligger en mulighed i, at man får visionen ind som en integreret del af en interaktionsledelsespraksis for derved at bidrage yderligere til motivationen blandt medarbejderne.

12. Fastholdelse

Til den kommende del af analysen vil jeg tage udgangspunkt i specialets undersøgelsesspørgsmål 2 som lyder: ”*Hvordan kan den måde, der ledes på hos DVT/CD bidrage til fastholdelse?*”. Jeg vil tage udgangspunkt i den ledelsespraksis jeg allerede har analyseret, men vil også præsentere nye aspekter af ledelse hos DVT/CD.

Først vil jeg præsentere en undren. Når ledelsen gør meget ud af at beskrive deres ansatte som selvstændige freelanceaktører, så kan det samtidig undre, at det på deres hjemmeside fremgår at: ”*Vi mener, at de menneskelige ressourcer er det centrale element*”; ”*Vi har.. (medarbejdere)... som har været (i virksomheden) i mere end 10 år, og som derfor er højt specialiseret*” (CD.dk 2015). Man kan spørge sig selv om, hvorfor DVT/CD har denne lange fastholdelse, når de reelt set har en meget nem mulighed for at stoppe samarbejdet med den enkelte medarbejder. Freelanceforholdet åbner op for hyppig udskiftning af oversættere, tekstere og dubbere. Det fremgår både af interviews og af hjemmesiden, at den lange fastholdelse er et *centralt element* og giver en *højt specialiseret* medarbejderstab. I det følgende vil jeg først se på incitamenterne for ledelsen til at have en vis fastholdelse af medarbejderne hos DVT/CD.

12.1 Return on investment - ROI

Som overskriften indikerer, vil jeg starte dette afsnit med at tale om medarbejderne og ROI – *return on investment*. Jeg vil i det kommende ikke gå yderligere i dybden med en teoretisk forklaring af ROI, men begrebet vil blive brugt ud fra tankegangen om at en investering foretages for at blive tjent hjem. Her forstået som, at DVT/CD investerer i sine medarbejdere med sigte på at få noget af den investering tilbage. Om det at være oversætter/tekster siges det på tværs af ledere og medarbejdere:

”... *det tager 7,5 år – jeg ved ikke hvorfor det ikke skulle være 7 eller 8 – men 7,5 år at blive sådan færdig tekster.*”(Interview B:336)

”*Det er svært at sige hvad en specialiseret tekst er, men de fleste tekstere er rutinerede efter 7 år. Man siger det tager 7 år at blive en god tekst. Når man er det kan man tekste hvad som helst. Vil jeg sige.*”(Interview C:78f)

”... Men det er først efter jeg har siddet her noget tid, at jeg er blevet sådan rigtig oversætter synes jeg. Det er først noget man lærer bagefter, synes jeg.”(Interview D:43f)

Som det beskrives hos lederen Bernard og medarbejderen Camille, så tager det 7,5 år at blive rutineret tekster/oversætter. Bernard vælger endda at kalde punktet man opnår efter 7,5 år for ”færdig tekster”. Medarbejderen Daniel udtaler sig knapt så konkret i forhold til et decideret antal år, men ser først sig selv som at have titel af ”rigtig oversætter” efter en længere periode i virksomheden. En lille detalje i ordvalget er interessant i ovenstående: både lederen Bernard og Daniel vælger at bruge ordene ”rigtig/færdig tekster” om det at have en vis anciennitet i virksomheden. Interessant fordi det at være tekster/oversætter ikke er en uddannelse og ej heller et formelt oplæringsjob. Så at sige, at man på et givent tidspunkt er mere ”rigtig” end andet kunne tendere mod, at der er et branchespecifikt mantra som lever videre fra generation til generation inden for oversætter/tekster-faget. I forlængelse af ovenstående udtalelse fra Bernard svarer han følgende på et spørgsmål om, hvorvidt de selv kan oplære medarbejdere:

”Det kan man godt, men det er ikke noget vi foretrækker.”(Interview B:350)

Bernard ligger igennem interviewet vægt på, at det foretrækkes, at folk kan tekste i forvejen hvis det er nye medarbejdere til DVT/CD, og at den seneste oplæring ligger 3-4 år tilbage.

Når jeg indledende i afsnittet omtalte ROI skyldes det de udtalelser, som både Bernard og medarbejderne udtrykker om varigheden i forhold til at blive en god tekster. Jeg vil her argumentere for, at netop ancienniteten før man bliver en god tekster samt den manglende lyst til at foretage en oplæring gør, at ledelsen foretrækker fastholdelse ud fra et investeringsøjemed. Det kan umiddelbart lyde lidt søgt i en branche, hvor det er muligt at tilkøbe på kryds og tværs. Som jeg argumenterede for i starten af min analyse, så kan fastholdelsen tilskrives, at DVT/CD leder deres freelancerressourcer som deciderede medarbejdere. Freelancemedarbejderne er ikke bare en tilkøbsressource, hvilket begge ledere også uddyber i forlængelse af, hvorfor nye oplæringer ikke er attraktive:

”Jeg er stor tilhænger af, at det er folk der ligesom... Ja, det er jo ikke fordi de er groet fast, men de kender deres arbejdsområder. De ved også, hvad jeg forlanger af det produkt der skal ud.”(Interview A:511f)

”... Det er folk man kender. De er fuldstændig på linje med den kvalitet vi vil have.”(Interview B:332)

Grunden til fastholdelse af medarbejderne i en lang årrække som beskrevet på deres hjemmeside er, at freelancerne bliver deciderede medarbejdere i virksomheden. Forstået sådan, at de efter en vis anciennitet ophører med at være en tilkøbsressource til en enkelt opgave. I stedet bliver de en form for ambassadører for den kvalitet og den linje som ledelsen ligger. Det skyldes, at det ikke kun handler om en teknisk oplæring til brug af systemet ved en ny oplæring, men der er en masse tavs viden om forventningerne fra ledelsen, som skal annekteres ved nye medarbejdere. Det foretrakkes, at medarbejderne både kender deres arbejdsområder, men også arbejder efter en kvalitets-rettesnor, som stemmer overens med ledelsens forventninger.

Hvad der er interessant er, at der ikke er en italesat kvalitet eller et mantra i virksomheden, der skal efterleves. På en måde udvikler medarbejderne sig til at være kulturbærere fordi, at de via deres rutine i virksomheden, kommer til at inkorporere de normer for kvalitet i produktet som ledelsen ønsker. Omkostningerne vil derfor blive alt for store ved at købe nye medarbejdere til hver enkelt opgave. Medarbejderne er specialister, så den viden de hver især bærer er omkostningsfuld at miste. Deres specialisering er subjektiv, og derfor svær at erstatte, medmindre der kan findes en specialist med identiske kompetencer. Større er omkostning i forhold til tillid og ledelsesforventninger. Mister man medarbejdere som kender til ledelsens ønsker og som har opnået tillid i virksomheden, så står virksomheden dårligt i forhold til at få inkorporeret førnævnte i en ny medarbejder. Tillid til at medarbejderne udfører den ønskede kvalitet er i fokus, og underbygges yderligere af André:

”Så jeg har et manuskript på mandag fra en oversætter, som jeg VED vil aflevere det. Fordi hun er meget steady og har arbejdet for os i mange, mange år.”(Interview A:178f)

Ovenstående citat viser netop tilliden fra leder til medarbejder, og fra lederen André argumenteres tilliden via formuleringen: *”... har arbejdet for os i mange, mange år.”* Den lange tid det tager at

bliver en rutineret tekst skal ud fra min argumentation ses som en investering i en medarbejder, og alene investeringen giver et incitament til at fastholde medarbejderen. Hvordan kan ledelsen hos DVT/CD så praktisere dette? I det kommende vil jeg vende fokus til medarbejderens synspunkt for at se nærmere på, hvordan ledelsen, jævnfør medarbejderne, kan medvirke til fastholdelse.

12.2 Ledelse til fastholdelse

I dette afsnit vil jeg forsøge at vende situationen om. Situationen jeg beskrev i det tidligere afsnit gør, at freelanceforholdet skaber mulighed til DVT/CD for at benytte sig af en høj medarbejderomsætning. At jeg vil vende situationen om gør, at mit fokus er på medarbejderne i stedet. I freelanceforholdet er det også muligt for medarbejderne at komme hurtigt ud af relationen med DVT/CD samt at ”shoppe” mere rundt i forskellige jobtilbud. Som beskrevet på DVT/CDs hjemmeside, så er der dog en lang fastholdelse hos virksomheden. Om dette kan tilskrives ledelse eller øvrige forhold vil jeg analysere videre i det følgende. Indledende vil jeg først præsentere passager fra empirien, hvor den enkelte interviewperson (ledere og medarbejdere) beskriver deres egen anciennitet i virksomheden:

”Jeg blev ansat her i år 2000...”(Interview A:33)

”Jeg har jo været her siden 89. Det er jo fandme næsten... Det er jo 27 år.”(Interview B:326)

”Jeg har været her i 20 år den 1. marts næste år. Så det jo næsten 20 år.”(Interview C:26)

”Jeg tror, at det er en 15 år eller noget.”(Interview E:25)

I ovenstående mangler et eksempel fra Daniel, men han fortalte i en længere tekstpassage, at han har været ansat hos DVT/CD i to år. Ovenstående eksempler er udvalgt for at underbygge udsagnet om fastholdelse fundet på virksomhedens hjemmeside. Eksemplerne kan bekræfte hjemmesidens udsagn om, at DVT/CD har medarbejdere der har været i virksomheden i mere end 10 år. Værd at bemærke er, at medarbejderne udelukkende har været hos DVT/CD i den årrække.

12.3 Skaber ledelsespraksis fastholdelse?

For at analysere nærmere på fastholdelse vil jeg starte med at tage den tidligere analyserede ledelsespraksis i betragtning. Jeg beskrev tidligere i specialet hvordan en form for

interaktionsledelse påvirkede medarbejdermotivationen. Kan denne ledelsespraksis også indvirke på fastholdelse? Følgende tekststykke fra lederen André vil give en indledning til dette spørgsmål:

”Jeg tror nok, at hvis du spørger nede af gangen om de kender mig og om jeg er synlig, så vil de alle sammen sige ja. Jeg er også den der har en kvik bemærkning ved morgenbordet ind imellem. Jeg tror, at det fremmer lysten til at være på en arbejdsplads, at man ligesom har en god rar tone med hinanden.”(Interview A:232ff)

Man kan i nogle tilfælde være fristet til at sætte direkte lighedstegn mellem motivation og fastholdelse. Dette skyldes, at der i nogle sammenhænge bliver lavet en direkte kausalitet mellem at motivation skaber glæde, og glæde skaber fastholdelse. Jeg vil her argumentere for, at der skal laves en distinktion mellem de to. Der er forskel på fastholdelse ud fra motivation og fastholdelse ud fra glæde. Det skyldes, at det kræver to forskellige ledelsespraksisser for henholdsvis den ene eller den anden form for fastholdelse. Medarbejderen Daniel vil jeg inddrage i min argumentation. Daniel blev i hans interview spurgt om han ville kunne arbejde demotiveret:

”Ja. Fordi jeg har en eller anden form for ansvarsfølelse over for mit arbejde. Sådan har jeg altid haft det. Så jeg ville lave mit arbejde, men det har helt sikkert indflydelse på kvaliteten af mit arbejde.”(Interview D:290f)

Den specialiserede medarbejder hos DVT/CD kan passe sit arbejde uden at være motiveret. Kan *interaktionsledelse* være en mulighedsskaber for fastholdelse, såfremt motivationen ikke er der? Mit svar er ja! Interaktionsledelse har ikke nogen sammenhæng med arbejdsopgaverne. Det handler udelukkende om den interaktion, der ligger uden om selve den opgave medarbejderen udfører. En tilfredshed med interaktionen på arbejdspladsen kan gøre, at medarbejderen får lyst til at blive i virksomheden til trods for manglende motivation for selve arbejdsopgaven. Ledelsen kan med andre ord benytte en aktiv interaktionstilgang som en del af en fastholdelse.

Med udgangspunkt i ovenstående udtalelse fra lederen André, så kan en synlighed, en kvik bemærkning samt en god tone bruges som ledelsespraksis for at skabe en god relation og heraf fastholdelse. Medarbejderne oplever heraf en glæde, der er relateret til arbejdspladsen og ikke nødvendigvis arbejdsopgaven. Dette kan i sig selv sikre en lang fastholdelse ud fra tankegangen om,

at ledelsen sørger for at opfylde et behov hos medarbejderen. Medarbejderen vil blive i situationen, hvor flest behov er bedst dækket. Den interaktionsprægede ledelsespraksis kan derfor være et bidrag til fastholdelse.

12.4 Koordinering og stimulering

I dette afsnit vil jeg se nærmere på ledelsescoordinering af arbejdet, samt stimulering af medarbejdernes kompetencer. At jeg vælger at se på disse aspekter skyldes, at de kan være bidragsydere til analyse af den fastholdelse, som virksomheden beskriver på sin hjemmeside.

Først vil jeg se på koordineringsdelen. Som beskrevet i tidligere analyse af specialisternes motivation, så finder medarbejderne motivation i at arbejde med opgaver som netop er tilpasset deres specifikke kompetencer. Om dette også er en aktiv strategi for fastholdelse giver Bernard følgende svar på:

”Langt de fleste har jo en ting eller en interesse eller et speciale. Dem prøver vi – når vi fordeler arbejdet – at ramme så vidt muligt. Det er jo ikke altid det kan lade sig gøre. Det prøver vi.”(Interview B:58f)

”Ideelt set prøver man at ramme noget af det folk godt kan lide.”(Interview B:84)

Ud fra Bernard udtalelser er en integreret proces i arbejdets tilrettelæggelse, at ledelsen forsøger at tildele arbejdsopgaver ud fra den enkelte specialists kompetencer. Dette synes som en måde at investere i medarbejderne på, og igen et opgør med tankegangen om, at medarbejderne kun er midlertidige tilkøbsressourcer. Grunden til jeg vælger at kalde det en investering skyldes, at DVT/CD bidrager yderligere til at specialiseringen bibeholdes eller stiger. Ved at give opgaver der stimulerer er det en måde at bidrage til, at medarbejderen har lyst til at blive i virksomheden. Hvis medarbejderen fornemmer, at det er hos DVT/CD at deres speciale kan benyttes bedst muligt er det plausibelt ud fra primadonnatankegangen, at de vil være nemmere at fastholde.

I ovenstående beskrev jeg hvordan opgavekoordinering potentielt kunne føre til stimuli af de specialiserede medarbejdere og skabe fastholdelse. I det følgende vil jeg vise eksempler på, hvordan stimuli kan benyttes:

”Ja, det syntes jeg faktisk. Det synes jeg også at de er meget gode til. I og med at man får sværere opgaver jo mere kvalificeret man bliver.”(Interview C:207)

”For eksempel ved mit eget tilfælde. Der var jeg som sagt startet med lydafdelingen. Det var kun det. Så blev det senere udviklet. Fordi der var en anden fyr som tog sig af noget IT, så har jeg ligesom overtaget den. Så blev der mindre i lyden automatisk. Så kan jeg ikke altid kun gå og fylde det. Så derfor har de så følt: ”hvad med at prøve at tekste”. Så de prøver at udvikle mig.”(Interview E:193ff)

”De kommer ikke sådan og spørger mig: ”hey, kunne du tænke dig at lave noget andet?”. Til gengæld føler jeg, at der er en form for, at de følger lidt med i ens udvikling faktisk. Fordi mine opgaver stiger lidt i sværhedsgrad automatisk. Det tror jeg sgu de holder øje med... Så stiger ens opgaver både i sværhedsgrad, og jeg synes også at jeg hele tiden får nogle mere interessante ting. Sådan så jeg bliver stimuleret også. Så jeg ikke bare sidder og laver noget, jeg synes er røvsygt.”(Interview D:273ff)

Ovenstående citater er udvalgt for at vise, at alle medarbejderne som jeg har interviewet har følt en udvikling i deres arbejdsopgaver. Som Daniel italesætter det, og hvor Emillien har et lignende udsagn, så er det ikke direkte beskrevet, at der skal være progression i arbejdsopgaverne eller ansvarsområderne. Det sker ej heller tilfældigt, for som Daniel bemærker, så synes det som om ledelsen forsøger at udfordre medarbejderne ud fra, at medarbejderen har haft en vis udvikling i virksomheden.

I en teoretisk kontekst kan dette ses i forlængelse af en tidligere pointe jeg har analyseret. At *interaktionsledelse* dækker agtelsesbehovet og ikke det overliggende selvaktualiseringsbehov var en delkonklusion jeg ræsonnerede mig frem til tidligere i specialet. Argumentationen var, at ledelsen og medarbejderne gensidigt forventede, at medarbejderen selv tog ansvar for egen selvaktualisering. Mit fund i dette afsnit kan både ses som divergerende i forhold til mit tidligere fund, men samtidig også ses som en ekstra dimension til pointen om behovsdækning af selvaktualisering. Det divergerende element består i, at ledelsen bevidst tildeler øget kompleksitet i arbejdsopgaverne, og samtidig bevæger sig ind i behovet for selvaktualisering. Forstået sådan, at den ledelsespraksis der er hos DVT/CD ikke stopper ved selvaktualiseringsbehovet, men grundet ønsket om at stimulere

medarbejderne, så skaber en ny sværhedsgrad i opgaverne et større behov for selvaktualisering. At behovet bliver større skyldes, at opgaverne aldrig bliver for nemme, men medarbejderne skal hele tiden holde sig skarpe i deres specialisering og derved søge et større behov for at aktualisere dem selv. Det er divergerende, fordi ledelsen selv italesætter, at det ikke er deres ansvar at udvikle medarbejderne i jobbet. Ansvaret jævnfør ledelsen er udelukkende placeret hos medarbejderne selv.

At jeg også vælger at anskue ovenstående som en ekstra dimension i forhold til *interaktionsledelse* skyldes, at ovenstående fund kan beskrives som fastholdelselementet i *interaktionsledelse*. Det kræver, at man ser begrebet bredere end min beskrivelse. Fremfor udelukkende at være en motiverende ledelsespraksis kan det også være en fastholdende praksis. Det kan diskuteres om hvor længe en specialiseret medarbejder kan fastholdes i en praksis bygget op om *interaktionsledelse*. Diskussionspunktet opstår ved, at jeg i min begrebsdefinition af *interaktionsledelse* ikke inkluderede selvaktualisering. Ud fra Heins primadonnatankegang kan der pustes yderligere til denne diskussion, fordi primadonnaen altid vil have ambitioner for sin udførelse af arbejdsopgaven og aldrig vil lade sig stagnere rent opgavemæssigt. En måde at gøre op med en stagnering er netop ved gradvist at udvide sværhedsgraden eller dybden i arbejdet. Den ekstra dimension opstår ved, at ledelsen ikke italesætter en direkte praksis om ændring i arbejdsopgaver, men indirekte inkorporerer det ind i en arbejdsproces hvor medarbejderen anerkender denne ændring og derfor motiveres til at yde noget ekstra. Derfor skal dimensionen *selvaktualisering* med i *interaktionsledelse*. Det bliver ikke italesat direkte, men sker via en indirekte ledelsespraksis.

Hvordan kan ovenstående bidrage til fastholdelse? Medarbejderne føler sig konstant i udvikling ved at opgaverne med mellemrum øges i kompleksitet. Fastholdelsen skabes ved at DVT/CD holder sine medarbejdere skarpe ved, at de skal få lyst til at blive i virksomheden og udvikle deres kompetencer. Lederen Bernard udtrykker det således:

”Hvis man ikke føler, at man kan blive bedre til det her, og man skal blive bedre til det man laver... Så er det ikke sjovt at lave mere. Så mister man skarpheden, tror jeg.”(Interview B:220f)

Til trods for de tidligere udsagn fra ledelsen om, at de ikke ser deres ansvar i medarbejdernes personlige udvikling, så er de opmærksomme på at undgå en konformitet i arbejdsopgaverne. Ledelsen får lidt en dobbeltrolle. Dobbeltrollen sker ved, at de ikke vil bidrage til personlig

udvikling, men samtidig gerne vil holde deres specialister skarpe på det felt de sidder med. Ellers vil de nemlig ikke have dem længere. Dette illustreres i nedenstående, hvor jeg spurgte lederen André om, hvor specialiserede deres medarbejdere er på en 10-trins skala:

”De er 10. Ellers så havde jeg dem ikke.”(Interview A:89)

Ledelsens dualisme er, at hvis ikke de holder deres medarbejdere skarpe så er de ikke længere ”10” på skalaen, men samtidig italesætter de ikke, hvordan udviklingen skal struktureres. Hvis ledelsen overhovedet ikke bidrager med udvikling, så mister specialisterne skarpheden, og DVT/CD vil ikke længere benytte dem. Såfremt et samarbejde ophører, så påviste jeg tidligere hvor store omkostninger det har for virksomheden grundet den lange proces med at blive rutineret tekster.

At ledelsen holder øje med udviklingen for den enkelte medarbejder bidrager positivt til fastholdelse ud fra hvad Hein teoretisk beskriver som *skærmende ledelse*. Den skærmende ledelse er centreret om, at sikre medarbejderens fokus på arbejdsopgaven. Dette fokus har ikke kun med arbejdets tilrettelæggelse at gøre, men omhandler elementer der er større end blot den enkelte opgave. Det kan eksempelvis være økonomiske mål eller feedback fra kunder. Hos DVT/CD kommer det til udtryk ved, at ledelsen udelukkende tager sig af alt feedback til medarbejderne, og medarbejderne får aldrig indblik i økonomien bag driften i virksomheden. Heins teori foreskriver, at dette er den mest hensigtsmæssige måde at lede primadonnaen på. En ting er, at denne skærmende ledelsespraksis er den mest optimale ud fra teorien. Noget andet er, hvordan dette bidrager til fastholdelse?

Skærmende ledelse skaber et fokus på kerneopgaven for de specialiserede medarbejdere. Den skærmende ledelse kan ses i forlængelse af tidligere analytiske fund fra afsnittene om fastholdelse. Som jeg beskrev tidligere, så sørger ledelsen for at tilrettelægge arbejdet ud fra den enkelte medarbejders kompetencer. Denne tildeling af opgaver efter kompetencer er skærmende på den måde, at man ikke udfordrer specialistens kompetencefelt og skærmer for potentiel fiasko. Denne beskrivelse er en teoretisk betragtning. I praksis er den spørgende kultur, hvad der kendetegner DVT/CD og ikke mindst samarbejdet medarbejderne imellem. Eksempler på dette er:

”Det er det gode ved at være i et hus med så mange kreative, dygtige mennesker. Der er sgu næsten altid en man kan spørge om et eller andet.”(Interview A:253f)

”Lån mig lige et øre siger man så. Så kommer de og lytter. Så snakker vi om det og diskuterer. Grammatiske problemer eller sproglige problemer. Inde på min stue har vi det meget hyggeligt og er gode til at snakke om tingene.”(Interview C:293f)

Eksemplerne er taget både fra en leder og en medarbejder. Teksteksemplerne skal underbygge den kritik jeg påbegyndte i ovenstående. Begrebet skærmende ledelse skal nuanceres en smule, hvis man tager empirien fra DVT/CD i betragtning. Skærmende ledelse skal ikke antages så bogstaveligt som at skabe en ”celle-tænkning”. Med dette mener jeg, at selvom medarbejderen får et fokus, så vil det ikke foregå i en lukket celle. Hvor Heins teori kan tolkes i retning af, at primadonnaen til tider kan være ledelsesresistent og resistent overfor interaktion, så er empiriens fund af modsat betragtning. Hos DVT/CD ses det nærmere som en integreret proces, at man kan spørge undervejs i udførelse af sin arbejdsopgave. Både lederen André udtrykker at *”det gode er... der er altid nogle at spørge”*, og medarbejderen Camille uddyber med at man altid kan *”låne et øre”*. Selvom ledelsen hos DVT/CD så vidt muligt forsøger at skærme i forhold til at give arbejdsopgaver ud fra den enkelte medarbejders speciale, så søger medarbejderne ikke en isoleret arbejdssituation. Dette kan potentielt tilskrives den meget interaktionsprægede ledelsespraksis der praktiseres hos DVT/CD. Som jeg tidligere spurgte – hvor er bidraget til fastholdelse?

Den skærmende ledelsespraksis bidrager til, at medarbejderen holder et fokus. Fastholdelsen sker fordi der ikke er fokus på elementer uden om det, som den enkelte specialiserede medarbejder skal udføre. Hos DVT/CD praktiseres denne skærmende ledelse i og med det forsøges at tildele medarbejderne arbejdsopgaver inden for deres eget specialiserede område. Selvom de arbejder med deres eget område, så udtrykkes det på tværs af ledere og medarbejdere som et aktiv at kunne spørge andre. Såfremt medarbejderen eller lederen flytter sig i forhold til arbejdsopgaven ved at kunne spørge, kan dette ses som, at den enkelte medarbejder får behovet for selvaktualisering stimuleret. Forstået på den måde at ved at spørge, kan de finde bedre løsninger til den arbejdsopgave de individuelt sidder med. Deraf en dækning af behovet for at kunne aktualisere sig selv. Såfremt medarbejderen oplever at kunne få behovet for selvaktualisering dækket via udførelse

af arbejdsopgaverne vil medarbejderen være mere modtagelig overfor at skulle fastholdes i virksomheden.

12.5 Delkonklusion

Som det blev beskrevet i den indledende motivation til specialet, så har DVT/CD en lang fastholdelse af medarbejdere, hvoraf langt de fleste har været i virksomheden i mere end 10 år. Dette skabte en undren til specialet set i lyset af, at medarbejderne hos DVT/CD er på freelancebasis, og derved nemme at udskifte. Svaret på den lange fastholdelse kan til dels ses ud fra et ROI perspektiv. Som et mantra hos DVT/CD, så tager det 7,5 år at blive rutineret tekster. Dette gør, at der er en lang investeringshorisont ved ansættelse af en ny medarbejder. Når det tager så lang tid at blive rutineret skal virksomheden også have glæde af medarbejderen i en given periode efter de 7,5 år for at få glæde af rutinen og deraf investeringen i ansættelsen. DVT/CD benytter tilrettelæggelse af arbejdet for at fastholde deres medarbejdere. Arbejdsopgaverne tildeles den enkelte medarbejder ud fra den enkeltes speciale, hvilket fastholder medarbejderens ønske om at være i en virksomhed, hvor dennes specialisering bedst mulig bliver benyttet og udviklet. Den *interaktionsledelse* der benyttes hos DVT/CD fungerer også som fastholdelsesværktøj, fordi den arbejdsglæde der forbindes med arbejdspladsen opvejer til dels selve opgavens karakter.

13. Virksomhedskultur og branche

I dette afsnit vil jeg analysere på nogle af de fund der er fremkommet i analysen, som ligger uden for mit teoretiske felt. Grunden til jeg inddrager dette afsnit i analysen er, fordi netop kulturen hos DVT/CD samt branchen som helhed kan give nogle ekstra perspektiver til, hvad jeg allerede nu har fundet frem til i specialets analyse. Dette afsnit skal ses som en induktiv vinkel til min eksisterende analyse.

I empirien kom det frem, at der er visse ulemper forbundet med at være ansat hos DVT/CD. Eksempler på dette var:

”Vores job er jo lidt... Det er i hvert fald ikke nemt at styre som et 9-16 job. Fordi der pludselig kommer ting der skal oversættes. Det implicerer også engang imellem weekendarbejde. De var trætte af det der. De ville have et arbejde hvor de kunne gå hjem kl. det og det. Så derfor holdt de op.” (Interview C:309ff)

”Jeg tror, at selve freelancedelen i det er - i hvert fald personligt for mig - ikke så attraktiv fordi at den er lidt usikker.”(Interview D:348)

Medarbejderen Camille beskriver, hvordan jobbet har nogle særegne karakteristika, som ikke alle kan komme overens med. Hun fortæller endvidere, at netop disse karakteristika er grunden til, at DVT/CD har haft en gruppe af medarbejdere, som ledelsen ikke har kunnet fastholde. Hvordan kan det være, at medarbejderne overhovedet ønsker at være en del af en sådan virksomhed? En stor del af det Camille beskriver, er kendetegn for branchen som helhed, og finder ikke kun sted hos DVT/CD. Om branchen siger lederen André:

”Jeg har jo mange der gerne vil være elever. Der er mange der gerne vil ind i den her branche. Så tror de, at jeg er vorherre i den sammenhæng. Og det er jeg ikke.”(Interview A:353f)

”Det er sådan en drøm folk har, tror jeg. At man møder kendte mennesker og at man har et eller andet specielt socialt liv i den her business.”(Interview A:130f)

Det kan i forbindelse med ovenstående diskuteres om DVT/CD overhovedet behøver nogle fastholdelsesinitiativer eller om branchens attraktivitet i sig selv skaber fastholdelse. I en årrække har begrebet *corporate branding* eksisteret. Begrebet er blevet en vigtig strategisk overvejelse for mange virksomheder. Det er en del af ledelsespraksis mange steder, og en god strategi for *corporate branding* kan både gøre en virksomhed attraktiv for potentielle kandidater, men også resultere i fastholdelse. Kan man tale om, at branchen er så speciel, at branchen har en form for *business branding*? Jeg vil lade spørgsmålet være til undersøgelse i en anden kontekst end min, men holde et fokus på den potentialitet det indeholder i forhold til fastholdelse. Potentialiteten ligger i, at har en branche en stærk tiltrækningskraft, kan det være et fastholdelseselement i sig selv. Med andre ord bliver medarbejderne meget modtagelige over for at blive fastholdt i virksomheden, fordi det er en branche man gerne vil associeres med. I de medarbejderinterviews der er udført til specialet er der ikke fundet en direkte beskrivelse af branchen, og hvordan medarbejderne ser sig selv i forhold til branchen. Dette kan skyldes, at medarbejderne har været så længe i virksomheden, at de har været i branchen, hvor den ikke var så attraktiv. Jeg tager det med i analysen fordi det er et interessant fund fra mine interviews, at branchen som helhed italesættes som særdeles eftertragtet. At jeg tidligere i afsnittet skrev, at branchen ikke altid har været så attraktiv hænger sammen med den udvikling der

er sket hos DVT/CD. Som jeg vil vise i det kommende, så er der sket en stor kulturændring hos DVT/CD over en årrække.

13.1 DVT/CD og de halvstuderede røvere

Som beskrevet i afslutningen af det tidligere afsnit vil jeg i dette afsnit inddrage endnu et fund fra empirien, som skal fungere induktivt i analysen. Jeg vil se på en italesat kulturændring hos DVT/CD og vurdere denne ændring i forhold til specialets fokusområder. Først vil jeg vise eksempler på kulturændringen som Bernard beskriver:

”Det er kulturen, der er blevet anderledes. Dengang vi startede, der var det mere sådan klondikeagtigt. Lidt cowboystemning. Nu er det ligesom faldet på plads. Det er blevet en anden måde, man gør det på i dag.”(Interview B:212f)

”Det er det blevet, men det var det jo ikke. I sin tid var det halvstuderede røvere alle sammen. Det der med at man er fra universitetet – det er kommet.”(Interview B:375f)

Ord som *klondike*, *cowboystemning* og *halvstuderede røvere* sætter rammen for, hvordan kulturen hos DVT/CD var for 20 år siden. Ud fra beskrivelsen vil jeg sige, at hvad der kendetegner Bernards udtalelser er, at der er sket en professionalisering af virksomheden. Nu kommer medarbejderne fra universitetet og har et speciale allerede når de ansættes i virksomheden. Jeg vil holde mig fra at beskrive hvordan kulturændringen er opstået. Dette har jeg ikke empirisk- eller teoretisk belæg for at analysere på. Hvad jeg i stedet vil analysere er, hvordan denne professionalisering kan have indflydelse på motivation såvel som fastholdelse.

En professionalisering og en udskiftning af halvstuderede røvere til specialister kan gøre kulturen motiverende. Forstået sådan, at hvis kulturen professionaliseres og der kun ansættes højtuddannede specialister, så vil medarbejderstaben være profileret som et skarpere felt. Et skarpere felt kan øge tiltrækningskraften til virksomheden ud fra at andre specialister kan se, at det er muligt hos DVT/CD at benytte sine specialiserede kompetencer. Det gør også, at der skabes levevilkår for den spørgende kultur, som jeg tidligere beskrev som vigtig for fastholdelse. At der nu primært er specialister hos DVT/CD gør, at den enkelte medarbejder altid har mulighed for kompetent hjælp fra en anden specialist. Det er tvivlsomt om man kunne oparbejde en spørgende kultur med en virksomhed præget af *cowboystemning*.

13.2 Delkonklusion

I afsnit 13 analyserede jeg, at branchens attraktivitet kan udgøre et fastholdelsesincitament, fordi nogle medarbejdere gerne vil associeres med en attraktiv branche. Endvidere har jeg analyseret på, hvad en øget professionalisering hos DVT/CD kan have af indvirkning på motivation og fastholdelse. En professionel organisation kan holde medarbejderne motiveret samtidig med, at det giver en høj tiltrækning af andre specialiserede medarbejdere grundet ønsket om at kunne komme til at arbejde med sin specialisering.

14. Konklusion

Jeg har i specialet arbejdet med ledelsespraksis, motivation og fastholdelse i virksomheden Dansk Video Tekst/Camp David. Motivationen for specialet var en undren over den lange fastholdelse af specialiserede medarbejdere, som DVT/CD italesætter via deres hjemmeside. Hvad gør DVT/CD i forhold til ledelsespraksis og motivation af medarbejdere? Er det via en bestemt ledelsespraksis at fastholdelse sikres? Disse indledende spørgsmål var med til at definere begyndelsen på arbejdet med specialet. Min problemformulering til specialet lød:

Undersøgelse af hvordan Dansk Video Tekst/Camp David benytter ledelsespraksisser i forhold til motivation, og hvordan ledelsespraksis i forhold til motivation potentielt kan benyttes til fastholdelse af specialiserede medarbejdere.

Til specialets problemformulering formulerede jeg to undersøgelsesspørgsmål. I det følgende vil jeg præsentere mine konklusioner til de to undersøgelsesspørgsmål. Disse konklusioner skal lede frem til et svar på specialets problemformulering.

- 1. Hvilke kendetegn har den form for motivation, som findes hos DVT/CDs ledere og medarbejdere?*

Ledelsespraksissen hos DVT/CD er præget af en høj grad af autonomi og lav grad af hierarki. I analysen skabte jeg begrebet interaktionsledelse. Medarbejderne fandt motivation i denne måde at praktisere ledelse på, og ledelsen fandt motivation i interaktionen med medarbejderne. De specialiserede medarbejdere fandt også motivation i, at det hos DVT/CD er muligt at bruge deres individuelle specialisering fuldt ud. Medarbejderne har endvidere en stor identitet i deres arbejde, og ser deres medvirken i produktets skabelse som en del af noget større.

2. *Hvordan kan den måde, der ledes på hos DVT/CD bidrage til fastholdelse?*

At de specialiserede medarbejdere har lang fastholdelse hos DVT/CD kan først og fremmest tilskrives en tankegang om ROI. Der er en fælles forståelse internt i virksomheden om, at det tager 7,5 år at blive en rutineret medarbejder. 7,5 år er en lang investering i medarbejderne, hvorfor DVT/CD gerne vil fastholde dem efterfølgende. Ledelsen hos DVT/CD vælger en meget interaktionsbaseret tilgang til sine medarbejdere, som er med til at fastholde medarbejderne. Koordineringen af arbejdets tilrettelæggelse som gør at medarbejderne føler deres specialisering kommer til sin ret, er ligeledes med til at fastholde medarbejderne. Medarbejderne hos DVT/CD føler, at virksomhedskulturen ligger op til en god dialog på tværs af medarbejdergruppen, som også kan ses som et fastholdelsesincitament.

Specialet konkluderer, at DVT/CD benytter en ledelsespraksis som motiverer, fordi den giver den enkelte medarbejder autonomi til at udføre sit arbejde. Ledelsespraksissen motiverer også ved, at medarbejderne har en meningsfuld vision om det produkt som skabes. For gruppen af specialiserede medarbejdere vægtes dette højt, fordi medarbejderne føler, at de tjener et højere formål med deres arbejde. Det kan endvidere konkluderes, at en praksis om interaktionsbaseret ledelse kan være med til at fastholde medarbejderne hos DVT/CD. Det er også et fastholdelseselement, at ledelsen har en evne til at tilrettelægge arbejdet, så det virker stimulerende på den enkelte medarbejder.

15. Perspektivering

Perspektiveringen skal ses som et bud på, hvor specialets fund potentielt vil kunne finde anvendelse. Jeg vil indledningsvis endnu engang holde mig specialets hermeneutiske paradigme for øje. Med dette in mente skal perspektiveringen ikke ses som et forsøg på at skabe en generaliserbarhed ud fra specialets analyse og konklusioner. I stedet skal perspektiveringen ses som værende bud på mulige kontekster, hvor specialitets konklusioner kan finde sin berettigelse.

Til at starte med vil jeg se på, hvordan specialets analyse kan perspektiveres i en teoretisk sammenhæng. Her vil jeg se nærmere på teorien fra Abraham Maslow. I min kritik af Maslows beskrev jeg, hvordan teorien ikke kan opfattes som tidssvarende. Specialets fund kan være med til at opdatere Maslows behovshierarki. Her tænker jeg specielt på Maslow to behov, som han beskriver som *socialt behov* og *agtelsesbehov*. Ud fra Helle Heins danske oversættelse af Maslow er

det sociale behov udveksling af affektion mellem mennesker. Modsat er agtelsesbehovet udveksling af anerkendelse (Hein 2009:75). Disse to behov ligger teoretisk meget tæt, og ud fra mine konklusioner kan det sættes til diskussion om disse to behov ikke er et og samme, og kunne understøtte hinanden som værende en del af et samlet behov eksempelvis kaldet *interaktionsbehov*. Specialet har ud fra konteksten DVT/CD kunne konkludere, at der er en tæt forbindelse mellem det at være social med andre og det at få agtelse fra andre. Med specialet in mente mener jeg derfor ikke, at der findes et belæg for at holde de to behov adskilte. En illustration af behovspyramiden ud fra ovenstående argumentation vil se således ud:



Hvad der kan stilles til videre analyse ud fra Maslow er et fokus på specialiserede medarbejderes motivation i forhold til selvaktualisering. Grunden til at jeg beskriver dette fokus som værende til videre analyse er, at jeg ser mit speciale som et muligt teoretisk afsæt, såfremt man ønsker at gå nærmere i dybden med ledelse af medarbejdere i forhold til selvaktualisering. De mekanismer i det underliggende behov, som jeg har beskrevet i specialet vil kunne fungere som et kvalificeret afsæt for at have et mere snævert fokus på selvaktualisering.

At jeg talte om en sammenlægning af to behov skal ikke ses som, at jeg ønsker at tage elementer ud af behovshierarkiet for at gøre det fladere. Tværtimod mener jeg, at det kan være meningsfuldt at undersøge om der er sket en udvikling af flere overliggende behov end hvad Maslows teori foreskriver. Eksempelvis viste specialet, at der var en stor identitet forbundet med produktet for de specialiserede medarbejdere. De så sig som en del af noget større end selve produktet. Ud fra dette eksempel kunne man arbejde med et *identitetsbehov* som et særskilt behov. For at undersøge dette nærmere kunne man lave komparative analyser mellem brancher og deres specialiserede

medarbejdere. Et eksempel på behovshierarkiet med identitetsbehovet integreret har jeg illustreret nedenfor. Identitetsbehovet er placeret over det førnævnte interaktionsbehov fordi det ikke er socialt betinget, men er afhængigt af eksempelvis virksomheden eller produktet der skabes.



Jeg sluttede ovenstående med at sige, at man til videre undersøgelse kunne se på forskellige brancher. Om specialets konklusioner kan perspektiveres til andre brancher vil jeg foreløbigt stille spørgsmålstejn ved. At jeg stiller spørgsmålstejn ved det skyldes, at jeg er bevidst om, at DVT/CD har en meget unik virksomhedskontekst. Dels er majoriteten af medarbejderne freelancere. Dels er det også specielt, at det er to virksomheder, som stort set arbejder som én samlet enhed. Dog er der en stor del kreative virksomheder af både større eller mindre størrelse, hvor det er tænkeligt at konstruktionen af konteksten kan sammenlignes. Her tænker jeg på virksomheder med projektarbejde, kreative virksomheder samt journalist- og TV-branchen. Nu er det værd at pointere, at jeg i min analyse af Heins teori selv var ude med en kritik af hendes empiriske arbejde på Det Kongelige Teater. Set ud fra specialets analyse må jeg sige, at den kontekst som Hein undersøgte og baserer sin teori på har en del fællestræk med DVT/CD. Det tydeligste eksempel herpå var, at primadonnateorien i forhold til motivation havde flere overensstemmelser med de empiriske fund fra DVT/CD.

Efter at have set på en teoretisk perspektivering vil jeg i det følgende se på en empirisk perspektivering. Jeg vil perspektivere til virksomheder og organisationer, som har mellemledere. Selvom det hos DVT/CD er de øverste ledere som har deltaget i undersøgelsen vil jeg mene, at en perspektivering til andre virksomheder giver mest mening ud fra, at det er en mellemleder der

perspektiveres til. Grunden til denne perspektivering er, at det ofte er en mellemlider, der har den mest direkte kontakt til en medarbejdergruppe. Hvis det er muligt at interagere direkte med sine medarbejdere gør det, at konklusionerne vil kunne bruges mere eller mindre nuanceret. I forhold til motivation vil begrebet om *interaktionsledelse* kunne findes andre steder end hos DVT/CD. Det kræver dog, at der strategisk og visionsmæssigt er plads i en given virksomhed til en høj grad af interaktion ledere og medarbejdere imellem. Begrænsningen kan ligge i, at medarbejderne hos DVT/CD synes særligt modtagelige overfor denne ledelsespraksis. Såfremt medarbejderne ikke er modtagelige overfor *interaktionsledelse* kan der stilles spørgsmålstejn ved om denne ledelsespraksis kan finde anvendelse andre steder.

Hvordan kan man finde ud af, om ens medarbejderne er modtagelige overfor interaktionsledelse? Et eksempel på dette kan være, at medarbejderne tager en personlighedstest. Ud fra disse personlighedstest vil det kunne ses om medarbejderne tenderer i fællestræk med medarbejderne fra DVT/CD. Forslaget skal ikke ses som værende meget detaljespecifik omkring den enkelte medarbejder, men det vil kunne give et billede af de fællestræk der måtte være i en gruppe af medarbejdere. Efter en personlighedstest vil man kunne benytte specialets konklusioner som værende en indikator på, om man som leder skal forsøge med en mere interaktionspræget ledelsespraksis som led i eventuelt problemstilling om manglende motivation- eller fastholdelse af medarbejdere.

At specialet udsprang af en undren om hvordan DVT/CD er lykkedes med fastholdelse gør, at det vil være fristende at bruge specialets konklusioner som en slags forgangsmodel til det at fastholde medarbejdere. Her er det nok engang vigtigt at tage virksomhedskulturen i betragtning. Såfremt der bliver taget dette forbehold kan fastholdelseskonklusionerne fra specialet godt perspektiveres til andre virksomheder. Specielt tanken om ROI samt afsnittet om fastholdelse i forhold til tilrettelæggelse af arbejdet kan fungere som perspektiver andre virksomheder kan drage fordel af. ROI fordi det at investere i sine medarbejdere over en længere periode af og til kan lide skade under, at resultater skal have øjeblikkelig effekt på bundlinjen. Såfremt virksomheder tålmodigt forsøger at skabe sig en erfaren medarbejder kan både virksomhed og medarbejder drage fordel af fastholdelsen. Det samme gælder tilrettelæggelse af arbejdet. Her er det muligt for andre virksomheder at drage nytte af tilrettelæggelse ud fra konklusionen om, at specialiserede medarbejdere skal opleve stimuli i forhold til arbejdsopgaverne.

16. Efterrationalisering

Jeg vil afslutte specialet med at beskrive nogle af de tanker, som jeg har gjort mig efter udarbejdelsen af specialet. Indledende vil jeg starte med en diskussion af validiteten for specialet.

I specialet har jeg præsenteret de valg og fravalg jeg har gjort undervejs. Teoretisk skriver Henning Olsen (2002), at for kvalitative undersøgelser er en høj gennemsigtighed i processen med til at optimere validiteten (Olsen 2002:149). Denne betragtning har gjort, at jeg så ofte som muligt har ekspliciteret og argumenteret for de metodiske og teoretiske valg og fravalg. Et eksempel på dette fokus på validitet i processen er, at jeg har transskriberet mine interviews. At jeg har valgt en ordret transskription gør, at når jeg sidder med gengivelsen af interviewene har jeg mulighed for at kontrollere rigtigheden af det nedskrevne i forhold til det sagte for derved at kunne skabe bedst muligt grundlag for en hermeneutisk fortolkning af det sagte. I forhold til fortolkningen har jeg haft validiteten for øje ved at have opmærksomhed på i hvilken kontekst udtalelser er sagt.

Ifølge Joseph Maxwell (2002) må jeg til en validitetsvurdering skelne mellem *intern generaliserbarhed* og *ekstern generaliserbarhed* (Maxwell 2002:53f). Intern generaliserbarhed er, om den producerede viden kan siges, at være generel for det undersøgte genstandsfelt - DVT/CD. Ekstern generaliserbarhed refererer til, om den producerede viden kan generaliseres til eksempelvis andre virksomheder. I stedet for at se på disse to former for generaliserbarhed som en dikotomi vil jeg i stedet se dem som endepunkter på et kontinuum. Dette kontinuum har jeg illustreret nedenfor dette afsnit. I den ende af kontinuummet, der retter sig mod intern generaliserbarhed, vil jeg mene, at specialets konklusioner er rammende for hvordan medarbejdere og ledere hos DVT/CD tolker på motivation og fastholdelse. Når jeg nærmer mig den eksterne generaliserbarhed hvor andre virksomheder befinder sig, så vil jeg mene, at mine konklusioner ræsonnerer med mindre styrke. Dette skyldes, at konteksten, som beskrevet tidligere i opgaven, er meget unik hos DVT/CD. I min perspektivering foreslog jeg, hvordan man ved en komparativ analyse med andre virksomheder eller brancher kunne udvide eller udfordre specialets konklusion. Denne anden analyseform kunne også bidrage til, at undersøge og styrke den eksterne generaliserbarhed yderligere.



Brugen af observation og interviews samt planlægningen for metodebrugen var af stor betydning for specialet. At jeg indledende lavede en observation for at få mere kendskab til virksomheden var af yderste vigtighed. Virksomhedens dynamikker og processer betød meget for udformningen af interviewguides til ledere såvel som medarbejdere. Uden observationen havde jeg blandt andet ikke et kendskab til fredagsmorgenmad hos DVT/CD. En ting som var et væsentligt punkt i de forskellige interviews og en stor del af hverdagen hos DVT/CD. Planlægningen af interviewene var også vigtig for processen. At jeg først interviewede lederne var ikke tilfældigt, men betød mere end jeg umiddelbart troede. Ledernes interview gjorde det muligt at uddybe interviewguiden til medarbejderne både i form af direkte nedskrevne spørgsmål, men også med en baggrundsviden jeg kunne trække på, hvis jeg skulle improvisere i løbet af interviewet. Sagt på en anden måde, så blev hver metodeled styrket af det foregående. Observationen styrkede lederinterviewene og lederinterviewene styrkede medarbejderinterviewene.

Undervejs i specialet blev det klart for mig, at det ontologiske fokus var for både medarbejdere og ledere af en ureflektet karakter. Efter flere af spørgsmålene var der længere pauser inden et svar. Endvidere skete det flere gange at interviewpersonen måtte spørge en ekstra gang for forstå spørgsmålet. Et eksempel på dette er fra interviewet med lederen André. André bliver spurgt til hans umiddelbare opfattelse af interviewet efter interviewets slutning:

”At der pludselig bliver stillet spørgsmålstejn ved nogle ting som jeg tænker:”Det er jo oplagt. Sådan er det jo bare”- agtigt. Jeg tænker ikke så meget over det i hverdagen.” (Interview A:571f)

Både ledere såvel som medarbejdere har måtte italesætte noget som for dem synes som selvfølgeligheder. Værdien af disse selvfølgeligheder må ikke underkendes i processen. Ved berøring af et ureflektet felt er der en mulighed for, at karakteren af det sagte ikke nødvendigvis er gennemtænkt til fuldstændighed. Denne uigennemtænktethed skal ses som mulighedsskaber for at få del i tavs viden, fordi hverken ledere eller medarbejderen har en større refleksion omkring de stillede spørgsmål før de stilles. At det er et ureflektet felt har gjort, at min hermeneutiske epistemologi har haft en tvetydig effekt. Tvetydigheden opstår fordi der både vil være en mulighedsskabende og en negativ konsekvens af epistemologien. Da jeg søger en fortolkning af det sagte kan det negativ tolkes som, at jeg som interviewer tager styringen i interviewet. Det er

negativt fordi jeg potentielt selv skaber svarene på de spørgsmål jeg stiller. Et eksempel på dette er fra interviewet med Emillien. Her er jeg konkluderende i mit spørgsmål:

”Så det er klart noget, som du gerne ser fortsætter?”(Interview E:230)

Der ligger også en mulighed i den hermeneutiske epistemologi, som kan tolkes som mulighedsskabende for interviewet. I samme interview med Emillien spørger jeg om det sagte udsagn er forstået korrekt:

”Det jeg hører dig sige er, at retningslinjerne for det, det synes du ikke er noget de skal udstikke?”(Interview E:213)

I denne sammenhæng er det positivt, at jeg kan bruge det fortolkende fokus til at sikre en validering af Emilliens udtalelse overfor min forståelse af det sagte. Til trods for min kritik af min egen position som muligt styrende i interviewet vil jeg mene, at de kvalitative interviews viste sig meget gavnlige til at analysere genstandsfeltet. Med et hermeneutisk fokus åbnede metoden op for en uddybning og åbenhed undervejs i interviewene, som var med til at give karakteren af det sagte en dybde. Dette gjorde det muligt at lave en fortolkende analyse.

Efter at have færdiggjort specialet gik overvejelsen på, hvilken titel der bedst muligt kunne være fyldestgørende for et speciale som dette. Jeg ville gerne have, at de konklusioner som specialet har præsenteret var en del af titlen på selv specialet. Omvendt – hvordan skal man kondensere de fund som er fremkommet ned til en enkelt sætning? Interviewet med lederen André gav mig svaret, og hans ord blev til specialets titel. Han forklarer i citatet om, hvad han kalder overskriften for, hvordan det er at arbejde hos DVT/CD. Netop hans ord omslutter den interaktionsprægede ledelsespraksis som sikrer motivation og fastholdelse hos DVT/CD.

”Man skal have det godt når man kommer, men man skal gerne have det endnu bedre, når man går herfra.”(Interview A:475)

18. Litteratur

18.1 Teori

Amabile, Teresa. M. 1983: "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", i *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), side 357-376.

Bay, Rolf H. 2010: *Motivation for erhvervsfolk*. Forlaget Birmar A/S.

Gadamer, Hans-Georg 1999: "Forståelsens historicitet som det hermeneutiske princip", i *Hermeneutik – en antologi om forståelse*. Gyldendal: Nordisk forlag, side 127-182.

Gulddal, Jesper & Møller, Martin 1999: "Fra filologi til filosofi – introduktion til den moderne hermeneutik", i *Hermeneutik – en antologi om forståelse*. Gyldendal: Nordisk forlag, side 9-45.

Habermas, Jürgen 1999: "Hermeneutikkens krav på universel gyldighed", i *Hermeneutik – en antologi om forståelse*. Gyldendal: Nordisk forlag, side 206-237.

Hastrup, Kirsten 2005: "Tavsheden. Praktiseret kunnen og inkorporeret viden", i *Perspektivet. Kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv*. København: Arbejdsmiljøinstituttet. Side 26-52.

Hastrup, Kirsten 2010: "Feltarbejde", i *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels forlag. Side 55-81.

Hein, Helle 2009: *Motivation*. København: Hans Reitzels forlag.

Hein, Helle 2013: *Primadonnaledelse*. København: Gyldendal Business.

Hong, Lawrence K. & Duff, Robert W. 2002: *Field Methods*. London: SAGE Publications Ltd

Kondo, Yoshio & Dahlgaard, Su Mi Park 1994: *Kvalitetsmotivation – en forudsætning for TQM*. Forlaget Centrum.

Kvale, Steinar 1997: *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels forlag.

Kvale, Steinar 2006: "Dominance through interviews and dialogues", i *Qualitative Inquiry*. Vol.12, nr. 3. Side 480-500.

- Larsen, Henrik Holt 2010: *License to work*. Forlaget Valmuen.
- Latham, Gary P. 2007: *Work motivation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mason, Jennifer 2006: *Qualitative Researching*. London: SAGE Publications Ltd.
- Maslow, Abraham H. 1987: *Motivation and personality*. Longman.
- Maslow, Abraham H. 1998: *Maslow on management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Maxwell, Joseph 2002: ”Understanding and validity in qualitative research”, i *The qualitative researcher’s companion*. London: SAGE Publications Ltd., side 37-64.
- McGregor, Douglas 1969: *Mennesket i den moderne virksomhed*. Steen Hasselbalchs forlag.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996: Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), side 607-634.
- Olsen, Henning 2002: *Kvalitative kvaler*. København: Akademisk forlag.

18.2 Empiri

CD.dk: <http://www.camp-david.dk/> (besøgt 10/7 2015 kl. 8.32).

Grunge, Ulla 2011: ”Specialister skal dyrkes som talenter”, i *Berlingske Business*.
<http://www.business.dk/karriere/specialister-skal-dyrkes-som-talenter> (besøgt 1/7 2015 kl. 11.15)

19. Bilagsoversigt

- ✚ Bilag 1: Interviewguide til ledere.
- ✚ Bilag 2: Interviewguide til medarbejdere.
- ✚ Bilag 3: Kodningsoversigt.
- ✚ Bilag 4: Observation.
- ✚ På vedlagt CD findes transskription af interview A, B, C, D, E.