



---

# Sæt fokus på trivsel

Review af selvbestemmelsesteori

Af: Bo Leervad

## Indhold

1. Kvaliteten af motivation påvirker din trivsel .....	2
2. Et review af SDT .....	2
2.1. Autonom vs. kontrolleret motivation .....	5
3. Litteratur .....	6

## 1. Kvaliteten af motivation påvirker din trivsel

---

Der er i mere end 40 år forsket i menneskets motivation. Forskningsprogrammet hedder selvbestemmelsesteori (SDT for "Self-Determination Theory"). I dette forskningsprogram er der en lang række spændende forskningsresultater, der giver indsigt i menneskets drivkraft – dé, vi til daglig kalder motivation. Vi vil alle gerne have motivation og ofte diskuteres motivation, uden at begrebet defineres. Som vi alle ved, ligger djævelen i detaljen, så nedenstående review giver en indsigt i forskningsresultaterne fra SDT og en indføring i teorien.

## 2. Et review af SDT

---

SDT er et forskningsprogram, der i mere end 40 år har forsket i mennesket og dets motivation. Motivation betragtes som drivkraften bag menneskets adfærd, og inden for SDT er det en væsentlig pointe, at det er kvaliteten og ikke kvantiteten af motivation, der er vigtigt (Deci & Ryan, 2000, s. 237). Der er forsket i mange forskellige domæner herunder sundhedsvæsenet, uddannelsesinstitutioner og organisationer. En fundamental antagelse i SDT er, at mennesket fødes med en fri vilje og en medfødt lyst til at udvikle sig, og den stiller sig derved på skuldrene af humanistisk psykologi (Ryan & Deci, 2017, s. 5). Dette er i kontrast til behaviorismen, der med antagelsen om at mennesket fødes som en blank tavle, og dermed skal lære gennem pisk eller gulerod (Deci, Koestner, & Ryan, 1999, s. 627).

SDT-programmet består i dag af seks "mini-teorier", og man kan beskrive teorierne som en del af et puslespil, hvor hver mini-teori bidrager med en særlig brik i det samlede "SDT-puslespil". Der er flere vigtige pointer inden for SDT, men en meget væsentlig pointe er indre motivation. Indre motivation er ifølge SDT den motivation, hvor vi mennesker både trives og præsterer bedst (Ryan & Deci, 2017, s. 123). Typiske eksempler på indre motivation er, når vi udfører en sport eller en hobby, og et yndet eksempel er børn som leger. Indre motivation er en motivationsform hvor mennesket, af sig selv, udfører en aktivitet for aktivitetens skyld alene. Hovedpointen om indre motivation er essentiel i SDT, og hele teorien udspringer omkring indre motivation, og hvordan omgivelserne kan påvirke denne tilstand (Ryan & Deci, 2017, s. 125). Eksempelvis er det bevist, hvordan belønning eller straf, som har præget pædagogikken i børnehaver og uddannelsesinstitutioner, fratager mennesket deres indre motivation (Deci et al., 1999, s. 628). Netop disse studier har dannet grundlag for diskussionen om hvorvidt, der bør ændres i pædagogikken i disse institutioner. I en organisatorisk kontekst har der ligeledes været en diskurs om, at målene styrer adfærd. Med andre ord: at du får det, som du måler.

En anden væsentlig pointe i SDT er internalisering. Denne beskrives som den proces, hvorved en eksternt motiveret aktivitet internaliseres, således at mennesket får en højere grad af selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2017, s. 182). I teorien om internalisering introduceres et internaliseringsspektre, der opdeler motivation i forskellige typer. Denne er interessant, da det giver nuancer til den traditionelle opdeling i indre og ydre motivation. I stedet for opdeles motivation i de følgende typer: amotivation, eksternt

motivation, introjiceret motivation, identificeret motivation, integreret motivation og indre motivation (Ryan & Deci, 2017, s. 193). Disse seks motivationsformer skal forstås ud fra at anskue et spektre med amotivation længst ud til venstre og indre motivation ude til højre. Derimellem kategoriseres de øvrige motivationstyper i den ovennævnte rækkefølge. Jo længere til højre man bevæger sig på internaliseringsspektret desto højere grad af selvbestemmelse, hvilket, som nævnt ovenfor, er påvist at være de bedste betingelser for menneskelig vækst og præstation. I en organisatorisk kontekst er dette spektre relevant, da få mennesker vil hævde at være indre motiveret i sit arbejde. Mange vil hævde at være glade for sit arbejde, men man modtager stadig løn og har stadigvæk opgaver, der er mere eller mindre spændende, men som løses, fordi de er vigtige for organisationen. Altså er disse opgaver mere eller mindre eksternt motiveret. Derfor opdeles motivationstyperne i kontrolleret og autonom motivation (Gagné & Deci, 2005, s. 333) . Således kan amotivation, eksternt motivation og til dels introjiceret motivation kategoriseret som kontrolleret motivation, da den underliggende drivkraft er belønning og straf og for at undgå dårlig samvittighed. Eller for motivationstypen amotivation: at man slet ikke handler. Alle disse typer vil typisk være drevet af pisk og gulerod.

Motivationstyperne; identificeret, integreret og indre motivation kategoriseres som autonom motivation, og disse er drevet af eget initiativ, en lyst og interesse. I en organisation er denne opdeling i kontrolleret og autonom motivation mere anvendelig, da det kan virke idealistisk kun at tale om indre motivation på en arbejdsplads, når vilkårene er at arbejdsopgaverne varierer, og noget vil per definition være mere spændende end andet. Jævnfør teorien om internalisering bør enhver organisation stræbe efter at fremme en høj grad af autonom motivation, da denne motivationsform, som ved indre motivation, netop fordrer at mennesket har bedst mulige betingelser for at trives og præstere. Og hvordan fremmer man så en høj grad af autonom motivation? Dette spørgsmål er også undersøgt i forskningsprogrammet, og det har resulteret i, at man har udpeget tre psykologiske behov, som værende forklarende for om et menneske oplever at være autonom-motiveret (Gagné & Deci, 2005, s. 338). De tre behov er: (1) behov for autonomi, dvs. oplevelsen af at have selv- og medbestemmelse. Føler man, at man kan påvirke de beslutninger, der bliver taget, at der lyttes til ens input, at man kan være sig selv og sige sine meninger, uden at blive set skævt til, og at man har en oprigtig lyst og interesse for det, man foretager sig. Det andet psykologiske behov er (2), behovet for kompetence. Behovet for kompetence er følelsen af, at vi som mennesker lykkedes med de ting og opgaver, som vi skal løse. Det er oplevelsen af, at kunne tackle de udfordringer vi møder samt at have troen på, at vi har de evner og ressourcer, der skal til for at løse fremtidige problemstillinger og udfordringer. For at fremme kompetencebehovet er det vigtigt at mennesket er tilpas udfordret, hvilket betyder, at hvis et menneske oplever at kede sig, kan det skyldes, at mennesket er udfordret under evne, og hvis et menneske oplever at være stresset, kan det skyldes, at man er overudfordret - altså udfordret over evne. Forskning inden for SDT har påvist, at kompetencebehovet er nødvendigt for enhver form for motivation (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Det vil betyde, at hvis behovet ikke er opfyldt, kan det resultere i amotivation, at der ikke sker noget som helst.

Dette er lig med Martin Seligmans forskning om tillært hjælpeløshed, der har påvist, at når mennesker gentagne gange får oplevelsen af, at de ikke kan gøre noget rigtigt, at

så bliver man hjælpeløs og amotiveret (Seligman, 1972, s. 408). Hvis man i en organisation gerne vil have foretagsomme medarbejdere, er det meget vigtigt, at man opfylder medarbejdernes behov for kompetence. For at fremme behovet for kompetence, er det vigtigt, at man har tid til fordybelse og mulighed for at koncentrere sig, og at man modtager tydelig information om, hvor godt man klarer sig. Desuden er det vigtigt, at man har mulighed for at lære nye interessante færdigheder, samt at man har mulighed for at bruge disse færdigheder og kompetencer i det daglige arbejde (Selfdeterminationtheory.org, pp. pkt. "Questionnaires", afsnit "Basic Psychological Need Satisfaction Scale – in General"). Det tredje behov (3), er behovet for social tilhørsforhold. I dette behov er det beskrevet, at det er vigtigt, at man føler sig som en del af et fællesskab, og at man her kan være sig selv og udtrykke sig frit. Behovet er også vigtigt, selvom man arbejder alene, da fornemmelsen af at have en sikker relationel base giver tryghed, og dette vil derfor understøtte autonom motivation (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Det sociale tilhørsforhold er opfyldt, når man godt kan lide de mennesker, man arbejder sammen med, og når man har det godt sammen.

Generelt er der for alle de tre psykologiske behov et tydeligt videnskabeligt bevis for, at når ledere kultiverer et arbejdsmiljø, der understøtter de tre psykologiske behov, så fremmer man autonom motivation (Ryan & Deci, 2017). I forhold til de tre psykologiske behov forklares det, at det er vigtigt at støtte behovet for autonomi, da det vil have den følgerkning, at når medarbejderen får mulighed for at få øget indflydelse, så vil medarbejderen også aktivt søge for at få opfyldt sit behov for kompetence og behovet for sociale tilhørsforhold. Forklaringen bag dette er, at hvis man arbejder med noget, man interesserer sig for, er man ofte dygtig til dette arbejde, og man vil derved være mere tilfreds og omgængelig i sit sociale netværk (Ryan & Deci, 2017, s. 247).

Mange studier har påvist, at en organisation der fremmer de tre psykologiske behov skaber gladere medarbejdere, øget tillid til organisationen og et ejerskab for ens præstationer (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 11). Endelig er det påvist, at understøttelsen af de tre psykologiske behov er universelle på tværs af lande og kulturer (Ryan & Deci, 2017, s. 255).

Der er en betydelig mængde forskning, der peger på, at de organisationer der præsterer bedst, de formår at fremme deres medarbejders psykologiske behov, og disse medarbejdere engagerer sig i deres arbejde, og de føler sig rimelig betalt for arbejdet. Disse resultater gælder for flere forskellige typer af virksomheder og brancher, eksempelvis skofabrikant, "United Nations" (UN), amerikanske banker og "non-for-profit organisationer". Det er dokumenteret, at man kan sige, at opfyldelsen af de tre psykologiske er afgørende for motivationen på arbejdet (Ryan & Deci, 2017, s. 553).

I Danmark er det begrænset, hvor meget der er forsket i SDT (Ravn, 2015, s. 8) Der er dog få eksempler på danske studier, hvor teorien om SDT har været anvendt. I det følgende gennemgås nogle udvalgte, der vurderes at være relevante i forhold til denne masteropgave.

Dansk center for undervisningsmiljø (DCUM) udgav i 2017 "Elevernes fællesskab og trivsel i skolen" (DCUM, 2017). Rapporten tager udgangspunkt i to teoretiske

perspektiver, hvoraf den ene teori er selvbestemmelsesteori. Rapporten baseres på næsten 300.000 elevers deltagelse. Rapporten konkluderer, at de elever som både oplever stærke elevfællesskaber og elev-lærer-fællesskaber i høj grad trives.

Et andet eksempel er Louise Klinges Ph.d.-afhandling, "Lærerens relationskompetence" (Klinge, 2016). Denne konkluderer, at når lærerens tre psykologiske behov er opfyldt, så har de en bedre relation til eleverne, og dette forklarer altså elevernes trivsel og læring (Klinge, 2016).

Endelig fremhæves Pia Cort's studie "Motivating young people for education" (Cort, 2013) som med udgangspunkt i SDT, sammenlignede elevernes lyst til at lære på henholdsvis ungdomsuddannelser og på et højskoleophold, man selv havde valgt. Konklusionen i studiet var, at uddannelsessystemet hæmmer elever i at opnå autonom motivation, da det eksempelvis med det store fokus på karakterer skaber et eksternt fokus. Derfor kommer eleverne til at fokusere på at opnå gode karakterer, og de mister lysten til at lære.

De tre psykologiske behov er altså fundamentale for menneskers trivsel og læring. Det er derfor interessant at kigge nærmere på, hvordan de tre psykologiske behov kan understøttes i en organisatorisk kontekst. Et eksempel på, hvordan man kan understøtte disse behov, er, når ledere bliver trænet i at fremme de tre psykologiske behov blandt deres medarbejdere. Dette har påvist, at en sådan træning i dette, vil medvirke til at medarbejdere oplever øget arbejdsglæde og trivsel (Hardré & Reeve, 2009, s. 172). Et andet studie påviste, at når lærere bliver trænet i SDT, så oplever deres elever øget autonom motivation i undervisningen, da lærerne selv, efter denne træning, har fokus på at fremme elevernes psykologiske behov (Reeve, Jang, Carrell, Jeon, & Barch, 2004, s. 149).

## 2.1. Autonom vs. kontrolleret motivation

Som beskrevet kort i ovenstående teoriafsnit, er der i anvendelsen af SDT i organisationer ofte en diskussion om, hvorvidt det er realistisk, at man altid kan være indre motiveret, når man er på en arbejdsplads. Det er klart, at der i en jobbeskrivelse også vil være aktiviteter, der er eksternt motiveret, men det er afgørende, at dette er et mix, så medarbejderen også oplever arbejdsopgaver med en høj grad af autonom motivation (Ryan & Deci, 2017, s. 538). Flere studier har dokumenteret, at ledere der trænes i at fremme autonom motivation, får medarbejdere der præsterer bedre, har færre sygedage, tager mere ejerskab og højere engagement (Ryan & Deci, 2017, s. 538). Et relevant spørgsmål til organisationer bør være, om det økonomisk set kan betale sig at fokusere på autonom motivation og trivsel? Som svar på dette har et studie, foretaget i 2014, påvist, at når organisationer investerer i interventionsforløb, der fremmer autonom motivation, så tjenes denne investering tre gange så meget tilbage (Ryan & Deci, 2017, s. 537). Dette tyder altså på, at det kan betale sig at investere i at have fokus på medarbejdernes autonome motivation og trivsel i en organisation, og adskillig forskning underbygger dette.

### 3. Litteratur

---

- Cort, P. (2013). Motivating young people for education : the role of folk high schools. *Lifelong Learning in Europe*(1).
- DCUM. (2017). Fællesskab og trivsel i skolen.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184. doi:10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x.
- Klinge, L. (2016). *Lærereens relationskompetence : en empirisk undersøgelse af, hvordan lærereens relationskompetence viser sig i interaktioner med elever og klasser i almenundervisningen i folkeskolen : Ph.d.-afhandling*. Kbh.: Københavns Universitet, Det Humanistiske Fakultet.
- Ravn, I. (2015). *Beboerkonferencen som faciliteret læringsrum : notat om læringsteoretisk baggrund for beboerkonferencer*. Retrieved from [https://pure.au.dk/ws/files/85946289/Laeringsteoretisk\\_notat\\_lb\\_Ravn\\_web\\_marts\\_2.pdf](https://pure.au.dk/ws/files/85946289/Laeringsteoretisk_notat_lb_Ravn_web_marts_2.pdf).  
<http://socialstyrelsen.dk/aeldre/demens/forebyggelse-af-udadreagerende-adfaerd/udgivelser-om-metoden>.  
[https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb\\_pure\\_ddfmx%3A56d0904c-7246-42b9-9d42-3361f27b3ddd%22](https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb_pure_ddfmx%3A56d0904c-7246-42b9-9d42-3361f27b3ddd%22).
- Reeve, J., Jang, H., Carrell, D., Jeon, S., & Barch, J. (2004). Enhancing Students' Engagement by Increasing Teachers' Autonomy Support. *Motivation and Emotion*, 28(2), 147-169. doi:10.1023/B:MOEM.0000032312.95499.6f.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Selfdeterminationtheory.org. Theory - overview. Retrieved from <http://www.selfdeterminationtheory.org/theory/>.
- Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23(1), 407-412. doi:10.1146/annurev.me.23.020172.002203.