

Ledere i en omstillingsprosess -

intervju av fem mellomledere i lys av Deci og Ryans (1985)
selvbestemmelsesteori

Siw Aannerud

Master i organisasjon og ledelse

Spesialisering i Relasjonsledelse: Coaching, veiledning og motivasjon

Emnekode RAD 6901

Institutt for pedagogikk og livslang læring

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Februar 2019

Sammendrag

I selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017) ligger troen på at menneskets velvære er avhengig av at behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilfredsstilt, og at dette er gjeldende på alle arenaer i livet. Tema for denne oppgaven er motivasjon, ledelse og omstilling i lys av selvbestemmelsesteorien. Formålet med studiet er å få vite noe mer om hvordan ledere opplever at deres motivasjon påvirkes gjennom en omstillingsprosess.

Jeg har benyttet kvalitativ metode som forskningsmetode, og intervjuet fem mellomledere i en organisasjon, som er i en omstillingsprosess.

Datamaterialet er analysert ved hjelp av Grounded Theory.

Resultatet av studiet antyder at graden av tilhørighet endrer seg i omstillingsprosessen. Videre antyder funnene at det er flere faktorer som påvirker ledernes motivasjon i omstillingsprosessen. Studien peker på forhold som frihet i egen hverdag, større deltakelse i beslutninger, støttende omgivelser og interessante oppgaver, som mulige faktorer som er viktige for egen motivasjon i omstillingsprosessen. Faktorer som igjen kan knyttes til tilfredsstillelse av de tre behovene i selvbestemmelsesteorien.

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg en master i Organisasjon og ledelse ved NTNU. Å jobbe med oppgaven har vært en tidkrevende prosess, men samtidig svært lærerik. Underveis har jeg fått innblikk i et univers av teorier og faglig litteratur, som har bidratt til refleksjoner og ny kunnskap.

Nå er jeg omsider kommet til veis ende, og det er flere som fortjener en takk for å ha bidratt til å muliggjøre denne oppgaven.

Først og fremst vil jeg takke lederne, som velvillig stilte opp og delte raust av sine erfaringer og klokskap. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til. Takk til mine arbeidsgivere, som har gitt meg nødvendig fleksibilitet til å kunne gjennomføre studiet. Takk til venner og familie, som har hatt forståelse for at jeg ikke har vært så delaktig i det sosiale liv.

Takk til min veileder Frode Stenseng, som har gitt meg gode råd og innspill underveis.

Til sist, og ikke minst, må jeg takke min kjære samboer Geir, som har vist tålmodighet, gitt meg nødvendig støtte, og oppmuntret meg når jeg trengte det. Det er på tide at vi begynner å planlegge de reisene vi har utsatt.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Problemstilling og formål med oppgaven	5
1.2	Valg av teori og oppgavens oppbygning	6
2	Teori og empiri	7
2.1	Motivasjon.....	7
2.2	Self-Determination Theory.....	7
2.2.1	Autonom og kontrollert motivasjon.....	7
2.2.2	De tre psykologiske behov	8
2.2.3	Autonomi.....	8
2.2.4	Kompetanse.....	9
2.2.5	Tilhørighet	9
2.2.6	Sosiale omgivelser/kontekst.....	10
2.2.7	Oppsummering.....	10
2.3	Ledelse.....	10
2.3.1	Transformasjonsledelse.....	11
2.3.2	Relasjonsledelse	12
2.3.3	Autentisk ledelse	13
2.3.4	Oppsummering.....	14
2.4	Organisasjonsendring.....	15
2.4.1	Omstilling vs. organisasjonsendring.....	15
2.4.2	Reaksjoner på endring.....	16
2.4.3	Når endring blir det normale.....	16
2.4.4	Hvordan akseptere endring?	16
2.4.5	Oppsummering.....	17
3	Metode.....	18
3.1	Metodevalg	18
3.1.1	Fenomenologi.....	18
3.2	Det kvalitative forskningsintervjuet	18
3.3	Datainnsamling.....	19
3.3.1	Valg av informanter.....	19
3.3.2	Utforming av intervjuguide	20
3.3.3	Gjennomføring av selve intervjuene	20
3.4	Analyse av dataene	21
3.4.1	Transkribering av intervjuene	21
3.4.2	Koding og kategorisering.....	22

3.5	Kvalitet og troverdighet.....	23
3.6	Etiske betraktninger	24
3.6.1	Krav om samtykke	25
3.6.2	Krav om informasjon	25
3.6.3	Krav om konfidensialitet	25
3.6.4	Min rolle som forsker	26
4	Presentasjon av funn.....	27
4.1	Innledning.....	27
4.2	Ledelse.....	27
4.2.1	Medarbeiderfokus.....	28
4.2.2	Trivsel og humor.....	29
4.2.3	Ærlighet	30
4.2.4	Å være seg selv	31
4.3	Autonomi.....	31
4.4	Mestring	33
4.5	Samhørighet	34
4.6	Oppsummering av funnene.....	35
5	Drøfting	36
5.1	Omstillingsprosessens innvirkning	36
5.2	Relasjonslederen	38
5.3	Den autentiske lederen	40
5.4	Opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet.....	41
6	Oppsummering og konklusjon	44
6.1	Oppsummering.....	44
6.2	Konklusjon	44
6.3	Hva kunne vært gjort annerledes.....	45
6.4	Forslag til videre forskning	45
	Litteraturliste	46
	Vedlegg.....	50
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	50
	Vedlegg 2 - Epost til avdelingsdirektør og informantene.....	52
	Vedlegg 3 - Informasjonsskriv	53
	Vedlegg 4 - Samtykkeerklæring.....	55

1 Innledning

Motivasjon, og hvilke faktorer som påvirker motivasjon, har vært gjenstand for mye forskning. Det finnes mange motivasjonsteorier, og noen av disse tar utgangspunkt i hvilke behov som fremmer motivasjon. En av de første teoriene om grunnleggende menneskelige behov ble utviklet av Abraham Maslows i 1943 (Maslow, 1943). Maslows behovspyramide fikk stor betydning for senere motivasjonsteorier, og har vært viktig for diskusjoner rundt hva som fremmer sunn motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I ulike magasiner og aviser er det ofte fokus på medarbeideres motivasjon, og hva ledere må gjøre for å tilfredsstille eller fremme denne. Senest i en artikkel i Ledernytt.no¹ den 4. mars 2018, diskuteres det hva som skal til for å motivere de ansatte på arbeidsplassen. Rune Semundseth, en av bidragsyterne i artikkelen, konkluderer med at motivasjon er forskjellig fra individ til individ, men at det er tre måter å være motivert på; indre motivasjon gjennom mestringsfølelse, autonomi og tilhørighet, og ytre motivasjon gjennom belønninger og det å føle at en tilfører samfunnet noe viktig gjennom det en gjør.

Modernisering, digitalisering og effektivisering synes å være dagens nye slagord, så vel som i privat, som i offentlig sektor. Med dette kommer organisasjonsendringer og omstilling. Enkelte hevder at mellomledere har den aller viktigste lederrollen i endringsprosesser, gjennom å være den som skal fronte toppledelsen beslutninger til de ansatte (Melberg & Mikkelsen, 2014). Dette kan være krevende og fordrer et lederskap som tar vare på de ansatte. Som en klok mellomleder sa: *Være skipper på båten, og sørge for å ta alle trygt i havn, selv om du har fått en kurs du ikke ønsker å ferdes til!*

1.1 Problemstilling og formål med oppgaven

Det er lite forskning som knytter lederes motivasjon opp mot omstillingsprosesser i organisasjoner. Av den grunn ønsker jeg å rette fokuset på hvordan mellomledere opplever motivasjon i en omstillingsprosess, og hvilke faktorer som kan fremme eller svekke motivasjon i en slik prosess. Med dette som utgangspunkt har jeg valgt følgende problemstilling for denne oppgaven:

«*Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?*»

¹ www.ledernytt.no er et nettsted som presenterer forskjellige artikler som omhandler ulike problemstillinger en leder møter i hverdagen

Jeg ønsker med dette å sette søkelyset på selve lederen, ikke medarbeideren. Mitt mål er å gi ett bidrag inn i en forståelse av hva som kan være relevant for organisasjoner å være oppmerksom på, når omstillingsprosesser settes i gang. Det er i mange tilfeller mellomlederen, som er bindeleddet mellom toppledelsen og medarbeiderne, og mellomlederen som får oppdraget med å motivere de ansatte til å være med på organisasjonens endringsreise. Da mener jeg at det kan være viktig å vite noe om hvilke faktorer som motiverer ledere i en slik prosess.

1.2 Valg av teori og oppgavens oppbygning

Denne oppgaven handler om motivasjon, ledelse og omstilling i lys av motivasjonsteorien Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). Bakgrunnen for at jeg valgte nettopp denne motivasjonsteorien, er at den er mye forsket på og funnet relevant på mange arenaer, både i og utenfor arbeidslivet.

Med bakgrunn i oppgavens tema, og sentrale funn, har jeg valgt ledelsesteori som legger vekt på mellommenneskelige relasjoner. Jeg vil her omtale transformasjonsledelse og relasjonsledelse. I tillegg vil jeg presentere teori rundt autentisk ledelse. Oppgaven handler om ledere i en omstillingsprosess, og da er det også naturlig å ta med teori rundt omstilling og organisasjonsendring.

Utvalgt teori presenteres i kapittel 2. Deretter presenteres metodetilnærming i kapittel 3, hvor jeg redegjør for valg av metode og hvordan undersøkelsen ble gjennomført. I kapittel 4 presenteres sentrale funn, og i kapittel 5 diskuteres disse i lys av relevant teori. Avslutningsvis gir jeg en kort oppsummering og konklusjon, samt forslag til videre forskning.

I min studie har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode, med semistrukturerte intervju som utgangspunkt. Jeg har gjennomført fem intervju med mellomledere fra en organisasjon, som er i en omstillingsprosess. For å ivareta anonymiteten, er organisasjonen ikke nevnt ved navn, og intervjupersonene omtales som A, B, C, D og E. Intervjupersonene vil også bli omtalt som informanter og ledere.

2 Teori og empiri

2.1 Motivasjon

Motivasjon kommer av det latinske ordet «movere», som betyr å bevege seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ryan & Deci (2000, s. 54) omtaler motivasjon slik; «*To be motivated means to be moved to do something*».

I grove trekk er det et teoretisk skille mellom indre og ytre motivasjon. Å være indre motivert defineres som å gjøre en aktivitet ut fra egen interesse, og ikke for å oppnå noe annet. Motsatt defineres ytre motivasjon som en aktivitet du gjør for å oppnå en form for belønning (Ryan & Deci, 2000, 2017). Uavhengig om motivasjon er indre eller ytre styrt, handler det om hvilke drivkrefter som får oss til å handle.

2.2 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (SDT), eller oversatt til norsk – selvbestemmelsesteori, er en teori om motivasjon som ble presentert av Edward L. Deci og Richard M. Ryan i midten av 1980-årene. Teorien bygger på tidligere forskning rundt motivasjon, og skiller mellom indre og ytre motivasjon, basert på hva som er årsak til handlingen (Ryan & Deci, 2000).

Utgangspunktet for teorien er menneskelig motivasjon og hva som fremmer eller hindrer denne (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). Fra forfatterne lanserte teorien i 1985, og fram til i dag, er teorien blitt revidert, og ny forskning og teorier har kommet til (Ryan & Deci, 2017). Forfatterne sier selv at det de presenterer i sin nyeste bok «*Self-Determination Theory*» (2017), kun er et «snapshot» av det som finnes av teori og forskning. SDT er en teori som er blitt brukt verden over og det finnes mange retninger innen denne (Ryan & Deci, 2017).

SDT består i utgangspunktet av seks delteorier som forklarer ulike aspekter rundt motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Jeg har valgt å ikke utdype disse i denne oppgaven, da dette vil være for omfattende. Jeg vil presentere SDT på en mer generell basis, og har valgt å presentere det som er relevant for min oppgave og problemstilling.

2.2.1 Autonom og kontrollert motivasjon

En sentral dimensjon innen SDT, er at det skilles mellom flere typer motivasjon. Disse spenner fra autonom til kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Autonom motivasjon innebærer at personen føler frivillighet og et sterkt engasjement for oppgaven. Kontrollert

motivasjon dreier seg om at personen føler et indre eller ytre press til å handle, hvor ytre press for eksempel kan være belønning eller straff, mens indre press kan komme av følelsen av skam, skyldfølelse, frykt for avvisning (Ryan & Deci, 2017). Indre motivasjon representerer autonom motivasjon i sin reneste form, mens ytre motivasjon kan variere ut fra hvilken grad den er internalisert, dvs. sammenfallende med egne verdier (Gagné & Deci, 2005). Autonom og kontrollert motivasjon reflekterer psykologiske prosesser i individer. Dette er noe som erfares og ikke noe som kan observeres i forskning (Ryan & Deci, 2017).

I en laboratoriestudie ble deltakerne satt til å gjøre kjedelige oppgaver under forskjellige forhold. Studiet viste at jo mer forholdene la til rette for autonomi (mer valgfrihet, opplevelse av hvor viktig oppgaven var, interesse, fornøyelse), jo større internalisering (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994).

2.2.2 De tre psykologiske behov

Sentralt i teorien ligger troen på at det er de tre psykologiske behovene *kompetanse*, *autonomi* og *tilhørighet* som må tilfredsstilles for å fremme indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). I følge Deci & Ryan (2017) er disse tre behovene universelle, i den betydning at tilfredsstillelse av disse er like gjeldende på tvers av individer, kultur og samfunnslag.

2.2.3 Autonomi

Med autonomi menes at individet selv regulerer egne erfaringer og handlinger, og at det ikke er ytre belønninger eller press fra andre som er bestemmende. Det å oppleve autonomi kan assosieres med en følelse av frivillighet og frihet til å gjøre egne valg (Gagné & Deci, 2005). Dersom en må gjøre noe som ikke er i samsvar med egne verdier eller valg, medfører dette at personen opplever en indre konflikt (Ryan & Deci, 2017). Deci og Ryan (2008) poengterer at autonomi ikke må forveksles med det å være uavhengig, da uavhengighet betyr å opptre på egen hånd og ikke stole på andre.

Autonomi er et sentralt element i teorien. Autonomi fungerer som en veiviser, som må være tilfredsstillt for å oppnå personlig utvikling. Individet må oppleve en viss grad av autonomi, for at de andre behovene skal aktualiseres. Uten opplevd autonomi vil følelsen av kompetanse ikke være tilfredsstillt (Ryan & Deci, 2017).

Betydningen av autonomi bekreftes også i en studie av Dysvik, Kuvaas og Gagné (2013), hvor de undersøkte forholdet mellom de tre psykologiske behovene og indre motivasjon blant ansatte i en stor norsk transportorganisasjon. Resultatene viste bla. at arbeiderne opplevde

indre motivasjon når autonomi var tilfredsstillt, og at tilfredsstillelse av de to andre behovene alene ikke var tilstrekkelig for å oppnå indre motivasjon (Dysvik et al., 2013).

Flere studier av autonomi-støttende ledelse, konkluderer med at ledere som opptrer støttende i forhold til ansattes autonomi, får mer tilfredse medarbeidere, som opplever mindre press og kontroll, økt tillit til organisasjonen, engasjement, og redusert stress (Deci & Ryan, 2008; Gagne, Koestner, & Zuckerman, 2000). Støtte av autonomi oppleves når oppgaven føles viktig, følelsen av at det du gjør blir anerkjent, og at du har et valg i hvordan oppgaven skal utføres (Gagne et al., 2000).

2.2.4 Kompetanse

I SDT refererer kompetanse til det å føle mestring og effektivitet. (Ryan & Deci, 2017). Dette innebærer en mestring av omgivelsene, at en søker etter utfordringer og en følelse av å beherske disse utfordringene (Wormnes & Manger, 2005). For å få en bekreftelse på dette er det nødvendig med samhandling og interaksjon med andre. Det å bli sett, oppleves som viktig, og som kan bidra til at vi tør å søke større utfordringer, som gir mulighet for ny læring (Wormnes & Manger, 2005). I omgivelser hvor personer opplever mye negativ feedback, kritikk og sosial sammenligning, kan følelsen av kompetanse lett forringes. (Ryan & Deci, 2017)

2.2.5 Tilhørighet

Tilhørighet handler kort sagt om å føle sosial tilhørighet. Når folk føler seg betydningsfull, en del av «gjengen» og at de bidrar til å skape noe (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighet skapes også ved å bry seg om andre eller at andre bryr seg om deg, og at du har en trygg felles enhet, kultur eller gruppe. (Wormnes & Manger, 2005). I nye og fremmede situasjoner kan tilhørighet være særlig viktig, fordi dette skaper en trygghet (Wormnes & Manger, 2005).

I en studie av psykologiske behov blant amerikanske og sør-koreanske studenter, fant forskerne at autonomi, kompetanse og tilhørighet var de høyest rangerte behovene, hvorav tilhørighet var det behovet som var rangert høyest blant de sør-koreanske studentene (Sheldon, Elliot, Kim, & Kasser, 2001). I en annen studie om tilhørighet og sosiale bånd, fant Baumeister and Leary (1995) gjentatte bevis på at mennesker har et grunnleggende behov for å knytte sosiale bånd. De konkluderte med at tilhørighet er fundamental i menneskelig motivasjon.

Kaufmann og Kaufman (2015) fremmer at å være medlem av en gruppe kan skape tilhørighet og trygghet, som kan være positivt for egen identitet og selvfølelse. Gruppen blir en trygg

base, som du kan identifisere deg med. Vi har gjerne en tendens til å velge grupper vi kan identifisere oss med og kan sammenligne oss med positivt. For å utvikle vår identitet og selvfølelse, er sosial sammenligning en viktig faktor, i tillegg til det å få tilbakemeldinger på våre handlinger fra omgivelsene. Tilbakemelding fra omgivelsene er viktig for opplevelsen av kompetanse og evnen til å håndtere forskjellige oppgaver i livet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.6 Sosiale omgivelser/kontekst

Sosiale omgivelser er en viktig faktor i forhold til de psykologiske behov. Sosiale omgivelser, som støtter opp under de tre psykologiske behovene, fører til mer autonomi, som igjen fører til mer effektivitet og større velvære. Motsatt kan sosiale omgivelser som ikke støtter opp under de psykologiske behovene, fremme kontrollert motivasjon eller demotivasjon. Dette kan igjen føre til manglende effektivitet og velvære (Ryan & Deci, 2017).

Forskning viser at de tre psykologiske behovene, i motsetning til forskjellige andre menneskelige behov er essensiell, ikke bare for motivasjon, men også for menneskets velvære. Forskning har også vist at dersom disse tre behovene ikke blir tilfredsstilt, vil folk fungere dårligere, og dette kan føre til frustrasjon, stress, angst og sykdom (Ryan & Deci, 2017). Som planter trenger vann og solskinn for å blomstre og gro, må våre psykologiske behov tilfredsstilles, for at vi skal vokse og utvikle oss, og for at vi skal ha det bra både fysisk og mentalt (Olafsen, 2018; Vansteenkiste & Ryan, 2013).

2.2.7 Oppsummering

Self-Determination Theory inneholder flere elementer av teorier og den teorien som er presentert her er bare en liten del av en stor teori. Sentralt i teorien ligger troen på at det er tre psykologiske behov som må være tilfredsstilt for å oppnå indre motivasjon. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). Omgivelser som støtter de psykologiske behovene er viktig for individets utvikling, trivsel og velvære (Ryan & Deci, 2017). I tillegg fremmer Kaufmann og Kaufmann (2015) at gruppetilhørighet er en trygghetsskapende faktor, som bidrar til å fremme vår identitet og selvfølelse.

2.3 Ledelse

Den finnes ikke en «oppskrift» på hva som kjennetegner en ideell leder, konkluderes det i en artikkel av George, Sims, McLean, and Mayer (2007). Derimot finnes det flere definisjoner av hva ledelse er, og enkelte teoretikere hevder at det finnes like mange definisjoner av

ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere begrepet (Skogstad & Einarsen, 2008). En definisjon av ledelse, som det er stor enighet om, er at «*ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd*» (Yukl, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). For mange er lederskap synonymt med motivasjon av andre, og det finnes et mangfold av litteratur som beskriver hvordan lederskap påvirker motivasjon og holdninger hos de ansatte (Gilbert & Kelloway, 2014).

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en lederstil som i større grad legger vekt på mennesket og tilfredsstillelse av de ansattes behov (Olafsen, 2018). Transformasjonsledelse karakteriseres gjennom fire elementer; *Karisma*, hvor lederen får respekt og tillit gjennom å formidle en visjon og ett framtidig mål. *Inspirasjon*, hvor lederen er en rollemodell som formidler viktige budskap på en enkel og forståelig måte, og motiverer de ansatte til ekstra innsats. *Intellektuell stimulering*, hvor lederen passer på å gi de ansatte oppgaver som er meningsfulle og utfordrende og som stimulerer til intellektuell utvikling. *Individuelle hensyn*, hvor lederen ser den enkelte ansatte, behandler hver ansatt individuelt, og er en coach og veileder for den ansatte (Bass, 1985, 1990).

I kontrast til *transformasjonsledelse* finner vi *transaksjonsledelse*. Dette er en lederstil som bla. i stor grad vektlegger belønninger, for eksempel kompensasjon for god atferd. Forholdet mellom leder og den ansatte kan karakteriseres som å være en slags bytterelasjon, hvor medarbeideren gir sin arbeidskraft i bytte for belønning (Bass, 1990; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Transaksjonsledelse er ledelse gjennom avvik, dvs. at lederen i stor grad kun griper inn dersom det oppstår avvik, for eksempel når oppgaver ikke utføres tilfredsstillende (Bass, 1990).

Transformasjonsledelse, har i motsetning til transaksjonsledelse, blitt forbundet med å være en lederstil, som i større grad gir behovstilfredsstillelse hos de ansatte (Olafsen, 2018). Innen ledelseslitteraturen har slik behovstilfredsstillelse igjen blitt koblet sammen med selvbestemmelsesteorien (Olafsen, 2018). En slik kobling finner vi bla. i en artikkel av Gilbert and Kelloway (2014), hvor de setter intellektuell stimulering i sammenheng med tilfredsstillelse av autonomi, eksempelvis gjennom at lederne oppfordrer de ansatte til å tenke selv og utvikle egne strategier for eget arbeid. Tilhørighet fremmes ved at ledere tar individuelle hensyn, og har omsorg for den ansatte. Behovet for kompetanse tilfredsstilles ved at lederen inspirer og motiverer den ansatte ved for eksempel å gi den ansatte utfordrende oppgaver (Gilbert & Kelloway, 2014).

Koblingen mellom selvbestemmelsesteorien og transformasjonsledelse, støttes også i en studie gjennomført blant ansatte i flere forskjellige norske bedrifter (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011). I studiet fant forskerne at transformasjonsledelse var positivt relatert til tilfredsstillelse av basisbehovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, mens transaksjonsledelse viste det motsatte (Hetland et al., 2011).

Som nevnt ovenfor er transformasjonsledelse en lederstil som i større grad legger vekt på selve mennesket. Lederen er mer opptatt av å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, og vise omtanke og styrke medarbeidernes selvfølelse (Glasø, 2006).

2.3.2 Relasjonsledelse

Jeg finner lite forskning rundt begrepet relasjonsledelse. Manglende forskning rundt dette konstateres også i en artikkel av Uhl-Bien (2006). Hun peker på at relasjonell ledelse er et forholdsvis nytt begrep, og på bakgrunn av dette mener hun at betydningen av begrepet fortsatt er usikkert. Uhl-Bien (2006) beskriver to perspektiver på relasjonelt lederskap, hvor begge perspektivene ser på lederskap som en form for sosial prosess. Med et historisk blikk på lederskapsteorier i lys av disse perspektivene, utleder hun en teori om relasjonelt lederskap, som fokuserer på de relasjonelle prosessene som skaper og muliggjør lederskap. Relasjonelt lederskap ses på i denne sammenheng som en påvirkningsprosess, og som kan bidra til å minske avstand mellom ledere og ansatte (Uhl-Bien, 2006).

I Norge er det kanskje Jan Spurkeland (2009) som har skrevet mest om relasjonsledelse. I følge Spurkeland (2009) handler relasjonsledelse i stor grad om å bry seg om andres utvikling og trivsel, og den mellommenneskelige faktoren står sterkt. Spurkeland definerer relasjonsledelse så enkelt som «å gjøre andre gode» (Spurkeland, 2009, s. 17). Spurkeland fremmer at mye av relasjonsledelse innebærer å være inkludert i et sosialt fellesskap. Det handler om å bry seg om andre og vise omtanke. Spurkeland sier selv at han bygger sin relasjonsledelse bla. på Carl Rogers klientsentrerte teori.

Carl Rogers (1902-1987) var en amerikansk innflytelsesrik psykolog som grunnla teorien om klientsentrert terapi², som han senere kalte personsentrert tilnærming (Rogers, 1980). Teorien handler i helt korte trekk om mellommenneskelige relasjoner og hvilke forhold som må være tilstede for å fremme vekst og utvikling (Rogers, 1980). Rogers (1980) mener at disse

² | Store norske leksikon https://snl.no/Carl_Rogers

forholdene er gjeldende uavhengig om hvilken relasjon vi snakker om, enten det er mellom terapeut og klient, lærer og elev, eller om det er mellom leder og medarbeider.

Kongruens er ett av forholdene som nevnes av Rogers. I overført betydning til relasjonsledelse, handler kongruens om at relasjonslederen må være ekte, være seg selv og ikke vise en falsk fasade. Videre må relasjonslederen vise ubetinget positivt hensyn, med en framtoning som viser respekt, omsorg, varme og aksept. Til sist må relasjonslederen ha en empatisk tilnærming, lytte til og ha respekt for medarbeidernes tanker og følelser (Rogers, 1961, 1980).

Individuelle hensyn, gode relasjoner, omtanke og omsorg for medarbeiderne er faktorer vi også kan kjenne igjen fra beskrivelsen av transformasjonsledelse (Bass, 1990; Glasø, 2006; Olafsen, 2018).

I tilknytning til begrepet relasjonsledelse, omtaler Spurkeland (2012) begrepet relasjonskompetanse. I følge Spurkeland (2009) innebærer relasjonskompetanse det å kjenne folk og lede via interesse og kjærlighet for personen. Det handler om at lederen har evner, kunnskap og holdninger som utvikler og vedlikeholder relasjon mellom mennesker (Spurkeland, 2012). Dette er noe som også kan relateres til forholdene som Carl Rogers (1961, 1980) mener gir vekst og utvikling. Har en leder høy relasjonskompetanse kan det bidra til å styrke helse-, trivsel og miljøfaktorer, samt at lederen skaper et godt grunnlag for et prestasjonsmiljø.

Humor i ledelse har vist seg å være en faktor som kan være prestasjonsfremmende. Avolio, Howell og Sosik (1999) undersøkte sammenhengen mellom bruk av humor og forskjellige lederstiler. Resultatet av undersøkelsen indikerte at bruk av humor hadde en positiv sammenheng med prestasjoner, og humor blant transformasjonsledere ble i denne sammenheng knyttet til å være prestasjonsfremmende. Avolio et al. (1999) referer også til andre forskere, som mener at humor er et middel for å redusere stress i krevende situasjoner. I tillegg kan humor være en faktor som bidrar til å bringe folk sammen (Duncan, i Avolio et al., 1999).

2.3.3 Autentisk ledelse

Begrepet autentisitet har sine røtter i gresk filosofi. I nyere tid er begrepet igjen oppstått, og fått innpass som en del av det moderne lederskap (Avolio & Gardner, 2005).

Men, hva er en autentisk leder? George et al. (2007) beskriver en autentisk leder slik:

«Authentic leaders demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently,

and lead with their hearts as well as their heads. They establish long-term, meaningful relationships, and have the self-discipline to get results. They know who they are.» (George et al., 2007, s. 1).

Helt enkelt forklart handler autentisk ledelse om å være seg selv og ikke prøve å etterligne noen andre.

Flere store ledere, har blitt karakterisert som autentiske. Ett eksempel er Barack Obama, som i en kommentarartikkel i The London Times i mars 2008, ble omtalt av journalisten som en «reinkarnasjon av ledelse». Ut fra journalistens omtale framstod Obama i sin tale i stor grad som en autentisk leder (Ladkin & Taylor, 2010). Men, hvordan komme dit, dvs. hvordan bli en autentisk leder?

Enkelte hevder at det er lederens egen livshistorie, slik som barndom, utfordringer, arbeidserfaringer m.fl., og dramatiske hendelser i livet, som er med å forme autentisk ledelse (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Dette støttes også i studier gjort av George et al. (2007). Gjennom intervju av 125 ledere, som hadde rykte på seg for å være autentiske og effektive ledere, fant forskerne at lederskapet utviklet seg gjennom ledernes livserfaringer. Bevisst eller ubevisst testet lederne seg kontinuerlig mot egne erfaringer, og fikk på den måten en dypere forståelse av hvem de var. Autentisk lederskap handler om å forstå seg selv, og ha fokus på selvutvikling. På samme måte som musikere og sportsutøvere trener, må også lederskapet trenes (George et al., 2007).

Gardner et al. (2005) trekker paralleller mellom autentisk ledelse og SDT, hvor de sier at autentisk ledelse kan assosieres med internaliserte regulerte prosesser. De sier at det autentiske selv utvikles gjennom frivillig handling (autonomi), følelse av indre effektivitet (kompetanse) og følelsen av å være elsket som den man er (tilhørighet) (Deci & Ryan, i Gardner et al., 2005).

Ladkin and Taylor (2010) sammenligner autentisk lederskap og skuespilleryrke. En god skuespiller lever seg inn i rollekarakteren sin, og blir rollekarakteren. På samme måte må en autentisk leder være. De må evne å være seg selv. Det handler om å være til stede her og nå, uttrykke sine følelser på en troverdig måte, og ikke prøve å være noen annen enn den du er (Ladkin & Taylor, 2010).

2.3.4 Oppsummering

Det finnes ingen fasit på ledelse og heller ingen oppskrift på den ideelle leder ifølge George et al. (2007). Derimot finnes det mange definisjoner og teorier om ledelse. I dette kapitlet har

jeg omtalt transformasjonsledelse, som er en lederstil som legger vekt på mennesket og tilfredsstillelse av de ansattes behov (Bass, 1990; Olafsen, 2018). Slik behovstilfredsstillelse er igjen knyttet til selvbestemmelsesteorien, hvor de ulike elementene i transformasjonsledelse settes i sammenheng med tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet (Gilbert & Kelloway, 2014). Videre har jeg omtalt relasjonsledelse, som en lederstil som vektlegger mellommenneskelige relasjoner, og forhold som kan støtte vekst og utvikling. Til slutt i dette kapittelet har jeg framhevet autentisk ledelse, som et bidrag inn i forståelse av en type effektivt lederskap. I dette ligger å ha tro på seg selv og være seg selv. Autentisk ledelse handler om kontinuerlig utvikling, og det er i stor grad lederens egen livshistorie som former lederskapet (George et al., 2007).

2.4 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et samlebegrep, og i hverdagen bruker vi ofte ord som forandring, reorganisering, omorganisering og omstilling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En organisasjonsendring kan omfatte alt fra små endringer, som ikke innebærer endringer i de eksisterende rammene for virksomheten, til større endringer, som kan innebære at hele organisasjonen endres (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Men, hva er en endring? Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en organisasjonsendring slik: «*Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 385). Forfatterne presiserer at denne definisjonen er svært generell, og at innholdet i endringer derfor må presiseres. En slik presisjon kan for eksempel være endring i oppgaver, teknologi, struktur, kultur, prosesser, demografi og/eller mål og strategi (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.4.1 Omstilling vs. organisasjonsendring

Som tidligere nevnt er organisasjonsendring et samlebegrep, og omstilling er et ofte brukt begrep i denne sammenheng. Omstilling framstilles ofte som nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. Kjennetegn ved en omstillingsprosess er at den er planlagt og tidsavgrenset, ledelsesstyrt og rettet mot konkrete mål. Digitalisering og automatisering, er eksempler på prosesser, som gjør at organisasjonen må omstille seg og tilpasse seg omgivelsene (Amundsen & Kongsvik, 2008).

2.4.2 Reaksjoner på endring

Mennesker har ofte en sterk tendens til å motsette seg endring (Gagne et al., 2000). Årsakene kan bla. være frykt for det ukjente, tap av identitet, endrede maktforhold, personlig tap, brutte sosiale bånd, mfl. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver typiske reaksjonsfaser, hos personer som gjennomgår endringer. Disse spenner fra *sjokk*, hvor person nærmest blir ikke kan tro det som skal skje, til *tilpasning*, hvor den ansatte har akseptert endringen. I mellom disse finner vi bla. *motvillig aksept*, som innebærer at den ansatte ikke ser noen vei utenom, og aksepterer motvillig at dette bare må gjøres. I alle disse fasene spiller følelsene sterkt inn (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Selv om endring kan være dramatisk for den enkelte, kan den samtidig også gi muligheter for vekst og utvikling (Amundsen & Kongsvik, 2008). Amundsen og Kongsvik (2008) viser til Maslows motivasjonsteori, hvor han hevder at mennesker har behov for endring, i form av vekst, mer kunnskap og kompetanse.

2.4.3 Når endring blir det normale

I boka *Endringskapasitet* av Meyer og Stensaker (2011) tar de bla. for seg ansattes reaksjoner når endringer blir det normale. Ansatte som gjennomgår multiple endringer, dvs. mange endringer samtidig og gjerne før pågående avsluttes, kan reagere forskjellig. Studier viser at ansatte både kan bli endringstrette og kyniske ved mange endringer. Noen få studier viser det motsatte, at ansatte kan reagere mer positivt og konstruktivt (Meyer & Stensaker, 2011). Samtidig viser andre studier at ansatte kan reagere mer lojalt, men også mer passivt enn andre (Meyer & Stensaker, 2011). Forfatterne beskriver flere reaksjonsmønstre, og en av reaksjonene, knyttet til lojalitet, er resignasjon. Dette innebærer at atferd er lojal, men at det er negative tanker og følelser knyttet til endringen.

2.4.4 Hvordan akseptere endring?

Så langt har jeg beskrevet mulige reaksjoner på endring. Men hvordan kan organisasjoner få aksept for endring blant de ansatte? Flere forskere har lansert sine teorier om hvordan ledere kan legge til rette for at folk skal akseptere endringer. Eksempelvis har Kotter og Schlesinger (2008) lansert seks mulige måter ledere kan håndtere motstand mot endring; Kommunikasjon, deltakelse og involvering, støtte, manipulasjon og forhandling. Et annet eksempel finner vi hos Melberg og Mikkelsen (2014), som mener at nøkkelen til å lykkes med en endringsprosess kan være informasjon, konsistens og gjennomføringsevne, medvirkning og utholdenhet.

God informasjon til de ansatte kan bidra til at den ansatte opplever at organisasjonsendringen er fornuftig og at den gir mening. I tillegg kan god informasjon oppleves som en anerkjennelse rundt de følelsene som er knyttet til endringen. Å la de ansatte delta i beslutninger, kan gi en følelse av at den ansatte har kontroll og et valg om hvordan nå organisasjonens mål (Gagne et al., 2000). Dersom vi trekker paralleller til SDT, vil valg, anerkjennelse og en oppgave med fornuft og mening, være faktorer vi kjenner igjen som støtter autonomi (Gagne et al., 2000).

At støtte av autonomi er viktig når en organisasjon skal endres, bekreftes i en studie av Gagne et al. (2000). De undersøkte betydning av autonomistøtte blant ansatte i en større bedrift som gjennomgikk en organisasjonsendring. De foretok to like undersøkelser, en undersøkelse da endringen ble kjent blant de ansatte, og en undersøkelse ett år etter, når endringen var gjennomført. Undersøkelsen indikerte at de ansatte, som opplevde å ha en leder som var autonomistøttende i den første undersøkelsen, viste større aksept for endringen gjennom hele perioden. Dette gjennom at de ansatte opplevde en fornuftig forklaring for endringen, mulighet for valg, og en anerkjennelse av følelsene knyttet til endringen (Gagne et al., 2000).

2.4.5 Oppsummering

Omstilling er ett annet ord for organisasjonsendring, og handler i større eller mindre grad om at organisasjonen må omstille seg og tilpasse seg krav og endringer i omgivelsene, for eksempel krav til digitalisering og automatisering (Amundsen & Kongsvik, 2008). En organisasjonsendring kan være dramatisk for den enkelte, og motstand mot slik endring er ikke uvanlig (Amundsen & Kongsvik, 2008). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver flere reaksjonsfaser den enkelte gjennomgår, som spenner fra et første sjokk til at man til slutt aksepterer og tilpasser seg endringen. En aksept for endringen kan skapes gjennom autonomistøttende omgivelser, for eksempel ved å la de ansatte delta i beslutninger, gi mulighet for valg og god informasjon (Gagne et al., 2000)

3 Metode

3.1 Metodevalg

Metode kommer av det greske ordet «*methodos*» og betyr å følge en bestemt vei (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016). Mitt veivalg ble kvalitativ metode. Valget kom naturlig, da problemstillingen begynte å ta form. Jeg vil vite mer om hvordan ledere opplever motivasjon i en omstillingsprosess. Det er de personlige erfaringene og meningene jeg er ute etter, noe som er vanskeligere å fange opp gjennom kvantitative undersøkelser. Valget falt derfor på personlige intervju.

I de neste kapitlene beskriver jeg hvilke metoder som har vært min inspirasjon ved innsamling av data. Neste steg, når data er samlet inn, er å analysere datamateriale. Her har jeg hentet inspirasjon fra metodikken til Grounded Theory, noe jeg beskriver nærmere i kapittel 3.4.2

3.1.1 Fenomenologi

Fenomenologi har røtter i Edmunds Husserls (1859-1938) filosofi, som i korte trekk går ut på at forskeren skal oppnå kunnskap gjennom studier av erfaringer (Postholm, 2010). Postholm (2010) beskriver fenomenologiske studier med «*den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen*» (Postholm, 2010, s. 41). I møte med et fenomen bringer mennesker med seg forutinntatte holdninger og meninger, og disse erfaringene vi bringer med oss, en slags forforståelse, avgjør hva slags mening vi legger i fenomenet. Dette må forskeren være bevisst på (Johannessen et al., 2016).

For meg har det vært viktig å være bevisst om å ha et åpent sinn når jeg skal studere hvordan ledere opplever motivasjon i en omstillingsprosess. Jeg har mye erfaring selv med å være leder i en omstillingsprosess, og for meg handler det om å gå inn i intervjuet med et åpent sinn, og la informantenes erfaringer komme fram.

3.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

Kvale og Brinkmann (2009), som nevnt i Johannessen et al. (2016), sier at det kvalitative forskningsintervjuet egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Gjennom informantenes fortellinger og historier gir samtalen innblikk i personens livsverden, dvs. verden slik som informantene ser den (Johannessen et al., 2016).

Med bakgrunn i min problemstilling, ønsket jeg å få innblikk i ledernes personlige erfaringer og deres livsverden. I følge Postholm (2010), kan man ved å intervjuer mennesker få tak i

«deler av en annen persons liv, som man vanskelig kunne ha fanget opp på andre måter»
(Postholm, 2010, s. 68). For å få dette innblikket falt valget på intervju.

Intervju kan gjennomføres på flere ulike måter, alt fra gruppesamtaler, til en-til-en intervju. Sistnevnte er best egnet når forskeren ønsker mer detaljerte beskrivelser av bla. informantenes erfaringer og oppfatninger om ett tema (Johannessen et al., 2016). På samme måte som intervju kan gjennomføres på ulike måter, kan selve formen på intervjuet variere. Johannessen et al., (2016) beskriver et kontinuum, som spenner fra det helt ustrukturerte intervjuet til det strukturerte intervjuet med faste svaralternativ. I mellom disse to ytterpunktene finner du det semistrukturerte og det strukturerte intervjuet.

I min tilnærming har jeg valgt semistrukturert intervju, også kalt delvis strukturert intervju. Dette innebærer at forskeren har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Forskeren har på forhånd utformet spørsmål og tema, men i motsetning til et strukturert intervju, kan rekkefølgen på tema og spørsmål variere fra intervju til intervju (Johannessen et al., 2016)

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Valg av informanter

Valg av informanter i en kvalitativ studie er viktig for å få et datamateriale som belyser problemstillingen fra flere sider. Informantene skal være relevante og interessante ut fra formålet med studien (Johannessen et al., 2016).

Jeg ønsker å vite mer om hvordan ledere opplever motivasjon i en omstillingsprosess, og for meg er det da naturlig å spørre ledere som har erfaring med å være leder i en omstillingsprosess.

Jeg har valgt å intervju fem mellomledere fra min tidligere arbeidsplass. Dette er en organisasjon, som har vært i omstilling i en lengre periode. Omstillingen er drevet fram av behovet for digitalisering og automatisering. Organisasjonen har kontor forskjellige steder i landet, og alle fem mellomledere leder hvert sitt kontor. Alle har personalansvar, men kontorene er ulik i størrelse.

Alle fem informantene har jobbet i organisasjon i mange år, og alle, unntatt en, er internt rekruttert til lederposisjon i organisasjon. Tre av informantene har vært leder gjennom flere

omstillingsprosesser i organisasjonen, mens to av informantene har relativt kort fartstid som mellomleder, hhv ett og to år. Informantene er fire kvinner og en mann.

Organisasjonen har hatt flere omstillinger, som innebærer både systemendringer og strukturelle endringer, som har resultert i både flytting av oppgaver og endring av avdelinger. Organisasjonen er nå midt inne i en strukturell endring, noe som bla. innebærer at to av kontorene innen få år skal legges ned.

De fem lederne har således forskjellig framtidsperspektiv i organisasjonen, og bringer med dette inn variasjon i utvalget.

Bakgrunnen for at jeg valgte nettopp disse lederne, er min kjennskap til dem som tidligere lederkollegaer.

Før jeg inviterte informantene til min undersøkelse, tok jeg muntlig kontakt med deres avdelingsleder. Jeg informerte om min studie og ba om samtykke til å kunne kontakte lederne for intervju. Etter at jeg fikk positivt samtykke, inviterte jeg lederne i en epost til å delta i min studie. Jeg skisserte min problemstilling og formålet med studiet. Alle fikk anledning til å takke nei uten å oppgi noen grunn til det.

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble delt inn i tre hovedtema. Temaene ble valgt ut fra min problemstilling og min kunnskap om motivasjonsteori. Hovedtema i intervjuguiden er *motivasjon, ledelse og samhørighet*. Under hvert tema er det spørsmål og forslag til oppfølgingsspørsmål. Intervjuet er halvstrukturert/semistrukturert, dvs. at dette er tema jeg ønsker at informanten skal prate om, men rekkefølgen av spørsmål og tema varierer fra intervju til intervju.

3.3.3 Gjennomføring av selve intervjuene

Postholm (2010) anbefaler at forskeren trener på å gjennomføre intervju før selve intervjuene tar til. Jeg gjennomførte et prøveintervju med en lederkollega, som selv har erfaring med omstilling. På den måten fikk jeg testet både intervjuguiden og meg som intervjuer, og hvordan lydopptakeren fungerte. Det opplevde jeg som veldig nyttig. Selv om jeg har gjennomført mange intervju og samtaler i min tid som leder, var det en nyttig erfaring å høre meg selv på lydopptak. Jeg ble mer bevisst på hvordan jeg selv kommuniserte. Samtidig fikk jeg justert spørsmålene i intervjuguiden, da jeg erfarte at noen av dem ble for like i spørsmålsstillingen. Jeg fikk også gode innspill til intervjuguiden fra personen jeg prøvde intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i perioden juli – august. Jeg tok kontakt med informantene i god tid og avtalte tid og sted. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker.

Tre av intervjuene ble gjennomført på kontoret til informanten. To av intervjuene ble etter avtale gjennomført på informantens hotell, når disse to var på ett møte i min hjemby.

Alle informantene skrev under på samtykkeerklæring før selve intervjuet startet. Jeg innledet hvert intervju med å si noen ord om hvordan jeg hadde lagt opp intervjuguiden, hvilke tema vi skulle snakke om. Jeg presiserte at deltakeren kunne stille spørsmål når som helst, og at jeg ønsket at de skulle prate mest mulig og gi meg fyldige og rike svar. Jeg opplyste også at intervjuene ville bli transkribert, og at dersom jeg brukte sitat fra intervjuet i oppgaven, ville jeg kvalitetssikre med den enkelte at dette var gjengitt riktig.

Intervjuene forløp greit. Jeg valgte å ikke ha noen innledende spørsmål, da jeg kjente informantene fra før. Alle de tre hovedtemaene med tilhørende spørsmål ble gjennomgått i intervjuene. I tillegg stilte jeg forskjellige oppfølgingsspørsmål, ut fra svaret informanten ga.

Intervjuene varte ca. en time.

3.4 Analyse av dataene

«Å analysere betyr å dele opp noe opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen» (Johannessen et al., 2016, s. 162).

Det hele kan altså ses på som et puslespill, hvor analysen består i å pusle sammen alle delene, slik at hele bildet trer fram, og du får svar på problemstillingen. Nedenfor redegjør jeg for hvordan jeg har gått fram for å analysere datamaterialet, og hvilken metodikk jeg har brukt for å finne budskapet, som gir meg innsikt i min problemstilling.

3.4.1 Transkribering av intervjuene

Transkribering er en viktig og arbeidskrevende del av analyseprosessen. Både Postholm (2010) og Nilssen (2012) anbefaler at å transkribere så mye som mulig etter hvert intervju.

Jeg startet transkriberingen med en gang intervjuene var gjennomført. Lydopptakene ble transkribert ordrett. Jeg tok med alt, med unntak av noe «smalltalk» som oppstod underveis i samtalene. Jeg opplevde at transkriberingen var en tidkrevende prosess. Den krevde konsentrasjon og nøyaktighet. Nesten uten unntak måtte jeg spille av sekvenser flere ganger,

for å sikre at jeg hadde fått med meg det som informanten sa. Samtidig som det var tidkrevende, var det lærerikt. Selve prosessen satte i gang både tanker, ideer og refleksjoner, som jeg noterte underveis i en skrivebok. Ganske tidlig så jeg et mønster og likhetstrekk i det informantene sa, en nyttig observasjon, som jeg har tatt med meg videre inn i mitt analysearbeid. Samtidig prøvde jeg å være bevisst på å ikke ta med meg erfaring fra tidligere intervju inn i neste intervju. For meg handlet det om at det var informantens erfaringer som skulle tre fram, og at dette i minst mulig grad skulle bli påvirket av mine erfaringer fra tidligere intervju.

3.4.2 Koding og kategorisering

«Codes are simply a way of organizing your thinking about the text and your research notes» (Gibbs, i Nilssen, 2012, s. 78).

Innen den kvalitative analyseprosessen, er koding og kategorisering ansett som kjerneaktiviteter (Nilssen, 2012). Gjennom koding og kategorisering reduseres datamateriale, slik at dette blir mer oversiktlig og forståelig (Postholm, 2010). I denne prosessen skal jeg som forsker finne de elementene som skal lede meg fram til svar på min problemstilling. Som tidligere nevnt under kapittel 4.1 har jeg latt meg inspirere av metodikken i Grounded Theory (Johannessen et al., 2016). Jeg har ikke brukt den i sin rendyrkede form, men som en veiviser i mitt arbeid med å utvikle kategoriene.

Grounded Theory (GT) er en metode for å analysere datamateriale. Metoden ble utviklet av Barney Glaser og Anselm Strauss på 1960-tallet (Johannessen et al., 2016). Ideen bak denne metoden er å utvikle nye teorier, som er forankret («grounded») i datamaterialet. I stedet for å teste allerede etablerte teorier, en deduktiv tilnærming, fremmer GT en induktiv tilnærming, dvs. at en lar datamateriale lede fram til teorien (Johannessen et al., 2016; Nilssen, 2012).

GT deler analyseprosessen inn i tre faser; *Åpen koding*, *aksial koding* og *selektiv koding* (Postholm, 2010). Ifølge Postholm (2010) går disse fasene over i hverandre, og må derfor ikke oppfattes som en stegvis analyseprosess.

Åpen koding er den fasen hvor forskeren gjennomgår datamateriale nøye, og setter navn på og kategoriserer materialet (Postholm, 2010). Etter å ha transkribert, leste jeg gjennom alle intervjuene nøye. Jeg merket av setninger og avsnitt med forskjellig farger, og prøvde med dette å lage koder. En farge representerte en kode. Ved hver fargekode i dokumentet, noterte jeg i margin hva dette omhandlet og hva det representerte for meg. Jeg noterte også mulige

kategorier. Allerede på dette tidspunktet så jeg at det dannet seg et mønster og noen kategorier var allerede da sterkt framtreddende.

Etter første runde med koding og kategorisering, leste jeg nøye gjennom dokumentene på nytt. I denne prosessen startet jeg med å strukturere og samle alle felles koder og mulige kategorier fra intervjuene i et eget dokument. Denne prosessen kan relateres til det som kalles aksial koding i GT, som handler om å gruppere og spesifisere kategorier som har felles trekk.

Selektiv koding handler om å finne kjernekategoriene og relatere den til de andre kategoriene (Postholm, 2010). I min analyseprosess fant jeg ingen kjernekategori, men endte opp med fire hovedkategorier.

3.5 Kvalitet og troverdighet

Ifølge Nilssen (2012) vil kvalitativ forskning alltid være påvirket av forskerens bakgrunn og forforståelse. Nilssen (2012) refererer til Guba og Lincoln (1988), som mener at for å få inngående kunnskap, må forskeren minimalisere avstand mellom seg selv og forskningsdeltakerne. Samtidig kan denne nærheten bidra til å utfordre forskningens troverdighet, spesielt dersom forskeren forsker innenfor egen kontekst (Nilssen, 2012).

Min forskningsarena har vært min tidligere arbeidsplass, og informantene har vært mine tidligere kolleger. I hvilken grad har denne nærheten påvirket min subjektivitet? Nilssen (2012) hevder at all kvalitativ forskning er verdiladet og at subjektiviteten blir påvirket av forskerens livshistorie gjennom bakgrunn, verdier, holdninger, osv. Både min nærhet til forskningsdeltakerne og min livshistorie kan ha påvirket min subjektivitet. Hvordan kan jeg så synliggjøre kvaliteten i det arbeidet jeg har gjort?

Postholm (2010) trekker fram at forskeren er det viktigste instrumentet for å sikre kvaliteten i studie, og at det er forskerens oppgave å synliggjøre sin subjektivitet og gjennom dette kvaliteten i studiet.

Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er begrep som Guba og Lincoln (1985; 1989, i Johannessen et al., 2016) bruker som mål på kvalitet i kvalitative studier. Med bakgrunn i disse fire begrepene vil jeg redegjøre for kvaliteten i min studie.

Pålitelighet innebærer å dokumentere forskningsprosessen og synliggjøre hvordan data er samlet, hvordan de er bearbeidet og hvordan disse brukes (Johannessen et al., 2016; Postholm, 2010). I metoddelen har jeg beskrevet de ulike fasene av mitt forskningsprosjekt,

og sammen med vedleggene mener jeg at dette viser det Postholm (2010) kaller forskningshåndverket. Gjennom dette mener jeg at krav til pålitelighet er ivaretatt.

Innenfor kvalitative undersøkelser handler *troverdighet*, eller også kalt validitet, om undersøkelsen «måler det den skal måle». Kvalitative undersøkelser kan ikke kvantifiseres, og av den grunn er det vanskelig å si om de er valide eller ikke (Johannessen et al., 2016).

Hvordan kan jeg så synliggjøre at mine undersøkelser er troverdig? Det er flere måter å gjøre dette på. Member checking er en måte å øke studiens troverdighet (Guba og Lincoln i Postholm, 2010). Dette innebærer at forskeren legger fram sine beskrivelser og tolkninger for forskningsdeltakerne, og ber de om å si om de kjenner seg igjen (Postholm, 2010).

Sitatene, som er brukt i oppgaven, er sendt til forskningsdeltakerne for gjennomlesning og godkjenning. De fikk da mulighet til å korrigere, dersom dette var gjengitt feil.

Gjennom de beskrivelser jeg har gitt i oppgaven, og member checking, har jeg forsøkt å styrke troverdigheten. Det viktigste måleparameteret er imidlertid om leseren av denne oppgaven oppfatter min framstilling som troverdighet, og det håper jeg at jeg har fått til.

Overførbarhet er om resultatene fra mitt forskningsprosjekt kan overføres til andre lignende situasjoner. I en kvalitativ studie er kunnskapen som produseres knyttet til et bestemt sted til et bestemt tidspunkt (Postholm, 2010). Som nevnt tidligere, kan kvalitative studier ikke kvantifiseres, og i stedet for generalisering, snakker man i kvalitative studier om overføring av kunnskap (Johannessen et al., 2016). Mine funn er knyttet til en bestemt organisasjon og til en bestemt situasjon. Dette kan vanskelig danne grunnlag for å hevde at disse kan generaliseres. Overførbarheten mener jeg er ivaretatt gjennom fyldige beskrivelser og tolkninger, hvor jeg har forsøkt å etablere kunnskap, som jeg håper andre kan dra nytte av.

For å synliggjøre forskningens *bekreftbarhet*, må forskeren synliggjøre at funnene i studiet er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektivitet (Johannessen et al., 2016). Gjennom fyldige beskrivelser av forskningsprosessen har leseren fått mulighet til å følge prosessen og vurdere denne. Dette mener jeg bidrar til å sikre forskningens *bekreftbarhet*.

3.6 Etske betraktninger

Nilssen (2012) fremmer at du som forsker er en gjest i det private rom. Dine forskningsdeltakere slipper deg inn i livet sitt, gir av sin tid og tilgang til sine tanker. Dette

fordrer at du som forsker behandler deltakeren med respekt og følger de forskningsetiske prinsipper.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Krav om respekt for menneskeverdet og respekt for integritet, frihet og selvbestemmelse er gjennomgående i disse retningslinjene. Jeg vil i det følgende ta for meg noen viktige prinsipper, som har vært styrende for mitt forskningsarbeide. Disse er *krav om samtykke*, *krav om informasjon* og *krav om konfidensialitet*.

3.6.1 Krav om samtykke

Før datainnsamlingen tar til, har jeg som forsker en forpliktelse til å gi alle deltakere tilstrekkelig med opplysninger i forkant, slik at de med bakgrunn i dette kan gi et fritt informert samtykke (Postholm, 2010). Som tidligere nevnt tok jeg først kontakt med avdelingsdirektør, og fikk samtykke til å invitere ledere til min studie. Alle lederne fikk deretter en epost, hvor de fikk informasjon om studiet. Alle fikk informasjon om at deltakelse var frivillig, og at den enkelte hadde mulighet til å trekke seg når som helst uten å oppgi grunn for det. Med bakgrunn i samtykke fra leder og samtykke fra den enkelte intervjuperson, mener jeg at krav til informert samtykke er ivaretatt.

3.6.2 Krav om informasjon

I forkant av intervjuene ble det sendt informasjonsbrev til intervjupersonene (vedlegg 3). Som tidligere beskrevet fikk intervjupersonene også skriftlig informasjon om oppgaven, før de samtykket i å delta i studiet (vedlegg 2). Jeg mener at den informasjon som er gitt har ivaretatt min informasjonsplikt overfor intervjupersonene.

3.6.3 Krav om konfidensialitet

«Forskeren skal som hovedregel behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig.» (NESH, 2016, punkt 9). Før jeg innhentet samtykke fra intervjupersonene, avklarte jeg forholdet rundt anonymitet med intervjupersonenes leder. Denne ønsket at organisasjonen skulle være anonym. Med dette var det også naturlig at intervjupersonene ble anonymisert, noe som også var ønsket av de fleste intervjupersonene.

Mitt prosjekt ble meldepliktig til Norsk Senter for forskningsdata AS (NSD) på grunn av personopplysninger og bruk av lydopptaker. Jeg sendte søknad til NSD den 25.05.18 og denne ble godkjent av NSD den 25.06.18. Det er kun jeg som har hatt tilgang til de innsamlede data. Alle innsamlede data har blitt slettet i tråd med pålegg fra NSD. Med bakgrunn i dette mener jeg at krav om konfidensialitet er ivaretatt.

3.6.4 Min rolle som forsker

Som tidligere nevnt har min forskningsarena vært min tidligere arbeidsplass, og informantene har vært mine kolleger. Det at jeg kjenner organisasjon og intervjudeltakerne har nok skapt en spesiell situasjon, og faren for at forskningen kan ha blitt påvirket av min subjektivitet er tilstede. Idealet i en forskersituasjon er at forskeren møter datamaterialet med et åpent sinn, men dette er en utopisk tanke ifølge Nilssen (2012). Videre sier Nilssen (2012) at all kvalitativ forskning vil være påvirket av forskerens bakgrunn og forforståelse.

I hele prosessen har jeg forsøkt å være bevisst på at mine egne erfaringer, og forforståelse, kan påvirke datamaterialet. Jeg har forsøkt å ta i bruk min forskerrefleksivitet, gjennom å være bevisst min rolle, min interaksjon med forskningsdeltakerne og mitt teoretiske ståsted (Nilssen, 2012).

Hele prosessen fra intervju til tolkning og analyse har vært en krevende, men lærerik prosess. Jeg har fått testet meg selv som forsker og bare det i seg selv har gitt meg verdifull erfaring, både som menneske og leder.

4 Presentasjon av funn

4.1 Innledning

Som tidligere nevnt i metoddelen har mitt analysearbeid vært inspirert av Grounded Theory (Johannessen et al., 2016). Jeg har på bakgrunn av denne metodikken kommet fram til fire hovedkategorier, jeg mener belyser min problemstilling «*Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?*».

Tema for denne oppgaven er motivasjon, ledelse og omstilling i lys av selvbestemmelsesteorien. Underveis i analyseprosessen så jeg at de kategoriene som var mest fremtredende, var sterkt sammenfallende med de grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien; Autonomi, kompetanse og tilhørighet. Kategoriene er valgt med dette som utgangspunkt.

De fire kategoriene er:

1. Ledelse
2. Autonomi
3. Mestring
4. Samhørighet

Under kategori *ledelse* har jeg valgt ut noen underkategorier, for å forsterke og underbygge kategorien.

Videre i dette kapittelet vil jeg presentere utvalgte sitat fra informantene, som jeg mener underbygger min tolkning av deres erfaringer. Intervjupersonene er omtalt som A, B, C, D og E, og har ingen tilknytning til deres virkelige navn. Informantene vil også omtales som ledere og intervjupersoner. Fordi hovedvekten av informantene er kvinner, vil jeg bruke «hun» eller «henne» der det er naturlig når jeg omtaler informantene.

4.2 Ledelse

Gjennomgående i alle intervjuene fikk jeg et inntrykk av at lederne utøver et lederskap som er menneskeorientert, og som legger vekt på individuelle hensyn. For å synliggjøre dette har jeg valgt ut noen sitater fra hver av intervjupersonene jeg gjengir nedenfor.

Dette er noe lederne svarte på mitt spørsmål om hva ledelse innebar:

A: «*Det å være leder for meg innebærer nettopp det å ta ansvar, men også legge forholdene til rette for at hver og en får utnytte, altså trives på jobb.*»

- B: *«Det handler om, for å si det veldig kort, å få dem du er leder for til å ha lyst selv til å gå i den retningen som du mener man skal gå.»*
- C: *«Jeg tenker på ledelse som det å få ansatte til å lykkes, at det er den viktigste drivkraften for ledelse. Det er ganske enkelt, så er det jo ganske vanskelig også.»*
- D: *«(...) en som lytter skaper tillit, en som får medarbeiderne til å utvikle seg å ta ansvar selv.»*
- E: *«Det å lede det er å prøve å få folk til å gjøre en god jobb, samtidig som dem trives. (...) Se den enkelte, og prøve å være mentalt inspirerende.»*

For å forsterke og underbygge hovedkategorien, og tydeliggjøre lederskapet, har jeg som tidligere nevnt valgt ut noen underkategorier. Disse underkategoriene er; *Medarbeiderfokus, Trivsel og humor, Ærlighet, og Være seg selv.*

4.2.1 Medarbeiderfokus

Allerede etter de første intervjuene satt jeg igjen med et inntrykk av at lederne hadde et sterkt relasjonsfokus til sine medarbeidere. Som leder A klart uttrykte: *«Så, relasjonsledelse er det jeg i hvert fall bygger mitt lederskap på, og det er jo klart at det er en krevende form for lederstil. Fordi jeg gir jo mye av meg selv også, og prøver å være såpass personlig som mulig. Av og til går det litt inn i den private sfæren.»*

Også gjennom alle temaene som ble berørt under intervjuene, var det hele tiden tilbakevendende at medarbeideren sto sterkt i fokus. Dette inntrykket ble også bekreftet i de påfølgende intervjuene. Det ble da naturlig for meg å gå videre med denne kategorien.

- A: *«Ja, jobben er jo viktig for meg, men egentlig veldig todelt. Jeg må jo si at det jeg liker best med jobben er jo faktisk det å være sammen med de ansatte (...)»*

A sier videre på spørsmål om hva hun gjør når hun blir demotivert:

«Da går jeg og setter meg blant mine, og gjerne setter meg med litt saksbehandling. Det er alltid en god kilde til å få motivasjon opp.»

Nedenfor følger et knippe med sitater fra de øvrige intervjupersonene, som jeg mener representerer ledernes fokus på medarbeideren.

- D: *«Så, selve jobben, jobben på kontoret, kan jo være motivasjon i forhold til å følge opp medarbeiderne og sånne ting.»*

E: *«Jeg ønsker bare at denne prosessen skal bli best mulig for de ansatte. Det er kanskje det aller viktigste.»*

B: *«(...) jeg skulle hatt litt mer tid til å gjøre enda mere sånn i forhold til medarbeiderskap, og kunne ha bygd enda mere kompetanse til medarbeiderne på enda bredere felt. Kjenner at det blir sånn knapt, det blir litt adhoc, og om ikke brannslukking, så litt sånn at man må springe fra tue til tue.»*

C: *«Jeg skulle hatt, jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer tid til å snakke litt mer med den enkelte (...). Det savner jeg.»*

I en avslutningskommentar i intervjuet med B gir hun denne beskrivelsen av å være leder i en omstillingsprosess:

B: *«Jeg tror at du må være veldig raus. Så må du være åpen for all verdens reaksjoner og innspill. Fordi man mister litt av sin rasjonalitet når man er i en omstilling, som kan gi så store følger, som den her omstillingen har vært. Så jeg tror det å være lydhør, være tilstede, og være litt ekstra raus, og ikke minst være menneskelig. Jeg tror kanskje det er nøkkelfaktor i en sånn type omstilling, som handler om en jobb skal bort eller ikke. Det å være menneskelig, og evne å sette seg inn i hvordan dine medarbeidere tenker. Fra ledelsesståsted hvordan dine medarbeidere har det. Det er ikke da du skal være en kald, kynisk og strategisk leder. Nei. Du skal ha akkurat passe dose omsorg, samtidig som du må være litt trygg på at ja, det kan skje. Men, da vil det være en periode for omstilling. På en måte utvise en form for trygghet, i det som føles veldig utrygt for den enkelte medarbeider.»*

Som nevnt var det gjennomgående i alle intervjuene at lederen hadde et sterkt medarbeiderfokus, og min tolkning er at dette hadde forsterket seg i omstillingsprosessen. Det som er interessant er at det kan tyde på at den relasjon leder har til sine ansatte, den omsorgen de viser i den krevende situasjonen, blir noe av drivkraften i egen motivasjon. Gjennom sin omsorg er mitt inntrykk at de legger enda mer til rette for både samhold og tilhørighet til sine medarbeidere.

4.2.2 Trivsel og humor

Flere av intervjupersonene skildret at omstillingsprosessen bidro til at de måtte ha fokus på andre ting for å opprettholde motivasjon i omstillingsprosessen. Trivsel og humor var en av faktorene som ble nevnt av flere, som en kilde til motivasjon. På spørsmål rundt motivasjon og ledelse og hva som motiverer i jobben i dag svarte A følgende:

A: *«Jeg har veldig tro på trivsel. For hvis folk trives på jobb, så er det stor sjanse for at, for det første at en er mindre vekk fra jobb, og faktisk gjør en grei jobb når en er på jobb. Så det å ha en del latter og humor i gangene, det synes jeg er viktig.»*

Intervjuperson D snakker om engasjementet ved kontoret, og at situasjon har gjort at det er vanskelig for alle ved kontoret å opprettholde engasjementet i den situasjon de er i. Dette har ført til at de i større grad har fokus på sosiale ting, som kan skape mer engasjement i hverdagen. D: *«Og, ellers så prøver vi å ha sosiale, sosiale ting da. Vi har jo kontorseminar, og ikke noe faglig. Vi har det bare gøy!»*

Intervjuperson B snakker om motivasjon og hva dette betyr for henne. Hun legger vekt på at hun skal mestre jobben sin, samtidig som hun poengterer at det også er viktig at medarbeiderne har en god arbeidshverdag:

B: *«Motivasjon er kjempeviktig, og som leder må du være motivert. Jeg tenker at for meg så ligger det i at jeg skal føle at jeg mestrer jobben min, samtidig som jeg også skal kjenne på at mine medarbeidere har en allright arbeidshverdag. Det blir jeg motivert av.»*

De utsagnene som er gjengitt ovenfor mener jeg støtter under lederens fokus på trivsel og humor, og at dette er viktig, uansett hvilket ståsted eller framtid den enkelte har i organisasjonen.

4.2.3 Ærlighet

Alle intervjupersonene snakket åpent om hvordan omstillingsprosessen hadde vært, og hvordan det var å forholde seg til beslutninger. Flere pekte på den usikkerheten de kjente på, før selve beslutningen ble offentliggjort. Enkelte savnet mer informasjon fra toppledelsen i prosessen, og enkelte uttrykte helt klart at prosessene kunne vært mer åpne, slik som intervjuperson A uttrykte: *«(...) en snakker så fint om åpenhet, en transparent organisasjon og gud vet hva. Men det er det ikke. Ja, det stemmer nok ikke helt alltid.»*

Flere uttrykte at de ønsket å være mest mulig åpne og ærlige om beslutninger til de ansatte, men at dette ikke alltid var like lett, noe intervjuperson E uttrykker slik: *«Så prøver jeg å være forholdsvis ærlig med dem [ansatte] om, ja, hvordan jeg tenker. Men, selvfølgelig noen ting er vanskeligere. Det vet man jo.»*

Intervjuperson A var tydelig på at det var viktig for henne å være mest mulig ærlig med de ansatte, selv om det var et ubehagelig budskap som skulle formidles. Hun snakket åpent om

utfordringer i lederskapet og sitt syn på ledelse. A: *«Jeg tenker på at ledelse er ledelse om du er i endring, eller om du er i en driftssituasjon, normalsituasjon, eller om det er. Så for meg, jeg har aldri skjønt hva endringsledelse er for noe. Skal du være en annen type leder i endring enn du skal være ellers? Så, jeg er like på eller like av okke som. Og, prøver i hvert fall i så stor grad som mulig å være ærlig.»*

4.2.4 Å være seg selv

Lederne jeg intervjuet framstår som modige, ærlige og ikke redd for å vise følelser. Jeg fikk historier fra det personlige plan, som noen også hadde delt med sine ansatte. Mitt inntrykk er at lederne la vekt på å framstå som den de var, rett og slett være seg selv på godt og vondt, noe jeg mener sitatet under gjenspeiler.

A: *«Så tror jeg at, dette med å være leder, er faktisk noe som du enten er flink til, eller så er du det ikke. For at en kan ta så mange kurs en vil i det hele tatt, og så skal en lære seg og oppføre seg. Og hvis, og hvis en ikke kan være seg selv i bunnen, så blir det veldig rart. Og, tror jeg for de ansatte at de merker det veldig fort hvis du spiller en rolle, i hvert fall her som folk kjenner meg. (...) Av og til skulle jeg ønske jeg hadde en annen lederstil. Men, samtidig, skal du være god leder, tror jeg, så må du være deg selv.»*

På spørsmål om hvordan lederen opplevde å gi informasjon til de ansatte i prosessen beskriver B sin opplevelse av å gi informasjon om selve beslutningen om endring av organisasjonsstruktur:

«Og, så husker jeg at jeg begynte å lese, og så måtte jeg bare snu meg litt bort, rett og slett, og ta noen sekunders pause. Også var øynene mine helt flommet med tårer når jeg leste opp beslutningen. Men, det tenker jeg, jeg viste mine følelser i forhold til det.»

Skildringene ovenfor viser for meg at lederne utviser autensitet i sitt lederskap. De legger vekt på å være seg selv, og at dette er viktig i relasjon med de ansatte. Gjennom å være seg selv viser også lederen sin sårbarhet, noe jeg forstod var krevende.

4.3 Autonomi

I selvbestemmelsesteorien er autonomi en sentral faktor, som i stor grad må være tilfredsstilt for at de andre basisbehovene (kompetanse og tilhørighet) kan realiseres (Ryan & Deci, 2017). Flere av intervjupersonene hadde fokus på at jobben som leder innebar en viss frihet til

å bestemme over egen hverdag, og at dette var en motivasjonsfaktor i seg selv for å «stå i det». En av intervjupersonene uttalte sterkt at friheten var det som holdt henne igjen fra å søke seg andre jobber.

D: *«Hvis du spør om friheten, så er det kanskje den som gjør at jeg, ja, jeg tenker at det er den som holder meg igjen for å ikke søke på andre jobber. Ja, at du faktisk har den der friheten. Hvis du spør om motivasjon, ja så kan du si at noe av motivasjonen er at du har den friheten.»*

A: *«Nei, en må bare stå på. Samtidig er det noe med det å være leder. Det å være leder gir jo en utrolig frihet. Det å styre egen arbeidshverdag, det å legge forholdene til rette.»*

Slik jeg tolker det, er det å ha frihet, og kunne styre sin egen hverdag, vært viktig for lederne i denne omstillingsprosessen, og en faktor som har bidratt til å opprettholde motivasjon.

Underveis i intervjuene skildret intervjupersonene hvordan de har opplevd selve omstillingsprosessen, fra første beskjed ble gitt til beslutningen var tatt. Både intervjuperson D og C uttalte at de følte seg ensom og lite sett i prosessen. Intervjuperson C uttalte dette slik: *«(...) jeg synes det har vært litt ensomt, sånn sett. Men, jeg husker en episode, der jeg følte at noen så meg som leder, det var da det brevet kom fra departementet. Da ringte HR-lederen, og lurte på hvordan stemningen var på kontoret, hvordan det gikk og sånt. Og, det er den ene gangen at det har vært noen som har brydd seg.»*

Andre kjente igjen på at manglende kontroll over situasjon, var lite motiverende.

Intervjuperson B uttaler det slik: *«Det er vel det jeg har mest følt på, det å ikke ha kontroll over en prosess. Vi liker jo helst å ha forutsigbarhet, kontroll, samtidig som vi hele tiden er åpen for endring. Men, det skal liksom være litt forutsigbarhet i det da. Og logikk ikke minst».* Hun uttaler samtidig at det er vanskelig å være motivert når andre skal bestemme, og når en ikke får være med på prosessen selv. B: *«(...) når andre skal bestemme hva som skal skje, så er det vanskelig å være motivert, enn når du får være med på prosessen selv. Sånn, at jeg kunne sikkert vært mer motivert hvis jeg hadde vært mer delaktig i den prosessen.»*

Sitatene ovenfor mener jeg viser at det ikke bare er medarbeiderne som har behov for omsorg i en omstillingsprosess, men at ledere også har behov for å bli sett og hørt. Som intervjuperson B påpekte i sitatet ovenfor, at hun kunne vært mer motivert, dersom hun følte seg mer delaktig i prosessen.

4.4 Mestring

Under intervjuene beskrev flere at det å ha interessante arbeidsoppgaver og lære nye ting var viktig. Mitt inntrykk var at det å ha interessante arbeidsoppgaver var like viktig uavhengig om lederen hadde en framtid i organisasjonen, eller måtte avslutte sitt arbeidsforhold når kontoret skulle legges ned. Å ha arbeidsoppgaver som var motiverende ga en form for mestring i hverdagen.

B: *«Du kan være motivert av et godt arbeidsmiljø, det er også en viktig bidragsyter i forhold til å være motivert, men det alene holder ikke. Oppgavene du holder på med må være drivende nok til å kjenne motivasjon.»*

På spørsmål om hva som motiverer i jobben i dag svarer B *«En motiveres jo av å lære ting da (...). Hvis du ikke har oppgaver som gir deg noe særlig glede og innhold, så er det vanskelig å være motivert på jobb.»*

Intervjuperson E svarer slik på samme spørsmål:

E: *«Ja, personlig synes jeg det er fint med den variasjonen som det kan være. Så motivasjon er arbeidsoppgavene, at jeg får gjøre litt av hvert.»*

Enkelte antydte av selve endringsprosessen bidro til nye oppgaver og det at det skjedde ting hele tiden, var spennende.

C: *«Så det er jo utrolig spennende, og det er jo mye som skjer. Så jeg har tenkt litt på. Hadde det ikke vært så kjekt, hvis det ikke hadde vært en omstillingsprosess?»*

B: *«Men, ellers så, akkurat nå som sagt, har jeg så mye spennende oppgaver at dem, det er klart at drømmen er jo å ha det slik hele tiden. At det skjer ting, at det er endringsprosesser som går, for etter hvert så har vi jo blitt så vant til å være i endring, at den dagen det blir så statisk til oss, den dagen kommer jo ikke. Men, la oss si at den skulle ha kommet, så tror jeg det er blitt veldig kjedelig for mange.»*

Jeg tolker sitatene som at det å ha spennende oppgaver, og kunne lære ting er en viktig motivasjonsfaktor i omstillingsprosessen. I tillegg er det mye som skjer i selve omstillingsprosessen, noe jeg tolker også kan være en motivasjonsfaktor.

4.5 Samhørighet

Samhørighet var siste tema i intervjuguiden, og spørsmålene var relatert til egen ledergruppe. I forhold til samhørighet ble flere begrep brukt, som samspill, samarbeid, fellesskap, tilhørighet. Intervjuene viste at flere av lederne hadde felles tanker om hvordan ledergruppen hadde endret seg de to siste årene. Endringene som ble påpekt var både i forhold til sammensetning av ledergruppen og at de ikke lenger hadde felles ståsted. Gjennom intervjuene fikk jeg et inntrykk av at de tre lederne, som hadde vært i ledergruppen lengst, kjente på en sorg over at fellesskapet og samholdet ikke lenger var slik det hadde vært tidligere, noe leder D uttrykte på denne måten: *«Det er ikke slik det var. Ingenting er slik det var. Slik er det vel.»*

Videre ga leder A en slik beskrivelse av hvordan hun opplevde endring i ledergruppen:

A: *«Konstellasjonene har jo endret seg ganske mye, sånn sett, men det går på at jeg føler at vi er en enhet. Vi har sikkert aldri vært det, men jeg føler at vi var mye mer det før. Og, vi diskuterte mye mer før. Vi hadde mer, kanskje litt annen type diskusjon, (...) altså veldig lite ledelses ting som vi tar opp.»*

Samarbeid var et gjentakende tema, som dukket opp i flere av intervjuene. Mitt inntrykk er at flere savnet gode prosesser for å legge til rette for samarbeid i ledergruppen, noe disse lederne uttrykker slik:

B: *«Sånn i retrospekt tenker jeg at det kanskje hadde vært en fordel og hatt flere fysiske treff akkurat i den perioden. Færre treff på video. For at på video så skreller du av en del ting. Du ser ikke kroppsspråk, det er lett å misforstå hverandre.»*

A: *«Så en burde ha jobbet en del mer med prosesser, altså en burde ha jobbet mer med å få en samhørighet, altså få en mer rolleforståelse, og ikke minst legge forholdene mer til rette for samarbeid og den type ting.»*

C: *«Samspillet, jeg har jo snakket litt om det. Det kan være vanskelig, vi har forskjellig ståsted. Og, det er nettopp det vi må prøve å ta hensyn til.»*

I tillegg til at lederne ga uttrykk for at de savnet fellesskapet i egen ledergruppe, ble det også uttalt at fellesskap med medarbeiderne var en kilde til motivasjon, noe som dette sitatet viser:

A: *«Nei, det kan jo hende at jeg er en atypisk leder, men jeg søker støtte hos de ansatte. Altså det er der jeg henter både min energi, altså jeg får mye mer energi av å være sammen med dem, og det er der jeg for så vidt henter motivasjonen min.»*

Min tolkning av sitatene ovenfor viser at flere av intervjupersonene hadde et savn om et fellesskap i egen ledergruppe, og med dette søkte et sterkere fellesskap med de ansatte.

4.6 Oppsummering av funnene

Funnene viser at lederne i denne studien har et gjennomgående sterkt medarbeiderfokus, og mye av motivasjon knyttes til relasjon med de ansatte. Flere framhever at det å ha frihet i hverdagen er en motivasjonsfaktor. Videre framheves det at interessante arbeidsoppgaver og det å lære noe nytt, er viktig i omstillingsprosessen, uavhengig om lederen skal være med videre i organisasjonen eller ikke. Lederne legger vekt på å framstå så ærlig som mulig, og være seg selv i den krevende situasjonen. Til slutt framhever flere at de savner prosesser som legger til rette for et bedre samhold i ledergruppen.

Som nevnt i kapittel 3.4.2 fant jeg ingen kjernekategori, men valgte å gå videre med fire hovedkategorier, som var fremtredende i analysearbeidet. Med bakgrunn i analysene og disse fire hovedkategoriene, vil jeg nå gå over til å drøftingen, for å komme nærmere et svar på min problemstilling «*Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?*»

5 Drøfting

I denne delen vil jeg drøfte funnene opp mot den teori som er presentert i kapittel 2.

Underveis i drøftingen vil jeg benytte utsagn fra analysen, i tillegg til at jeg trekker inn utsagn som ikke er presentert tidligere. Dette for å underbygge og forsterke koblingen mellom teori og funn.

Jeg vil først starte med å drøfte den aktuelle omstillingen, for å danne et bakteppe for hvordan omstillingsprosessen har påvirket lederne. Deretter drøfter jeg ulike forhold rundt ledelse, hvor jeg bl.a. ser nærmere på forholdet leder - medarbeider. Til slutt vil jeg drøfte ulike momenter rundt motivasjon i lys av Self-Determination Theory. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere, for å få svar på min problemstilling «*Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?*».

5.1 Omstillingsprosessens innvirkning

Omstilling er for mange synonymt med organisasjonsendring, og kan innebære ulike former for endringsprosesser. Omstillingsprosessen i den aktuelle organisasjonen var drevet fram av behovet for fornying og modernisering. Digitalisering og automatisering var drivkreftene bak organisasjonsendringen, noe som vi kjenner igjen i både Jakobsens og Thorsvik (2013) og Amundsen og Konsvik (2008) beskrivelse av organisasjonsendringer.

Endring kan oppleves dramatisk for noen, eller for andre innebære mulighet for vekst og utvikling (Amundsen & Kongsvik, 2008). Så også tilfelle for mine intervjupersoner. Et eksempel på dette er uttalelse fra intervjuperson C «*Så det er jo utrolig spennende, og det er jo mye som skjer. Så jeg har tenkt litt på. Hadde det ikke vært så kjekt, hvis det ikke hadde vært en omstillingsprosess?*» Samtidig uttaler intervjuperson D at «*Det er ikke slik det var. Ingenting er slik det var. Slik er det vel*». Dette mener jeg synliggjør det jeg vil kalle omstillingsprosessens tosidighet, hvor du på den ene siden har de som opplever endringen dramatisk, og på den andre siden de som opplever at endringen gir muligheter for vekst og utvikling. Det faktum at intervjupersonene har forskjellig ståsted ut fra hvilken framtid de har i organisasjonen, kan selvsagt påvirke opplevelsen av endringen. De som har fått den dramatiske beskjeden om at kontoret skal legges ned, vil ha et annet utgangspunkt enn de lederne som leder ett kontor som skal være med videre i organisasjonen. Det er ikke utenkelig at nettopp dette faktumet også bidrar til at lederne har forskjellige reaksjoner på endringen.

Frykten for det ukjente kan være en av årsakene til motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I sine skildringer rundt omstillingsprosessen, bekreftet flere av lederne at de kjente på usikkerheten rundt framtiden og hva den ville innebære. I en fase før det var besluttet hva omstillingen innebar, beskriver intervjuperson B tiden slik: «Så ja, frustrerende i den fasen man ikke hadde noe informasjon og ting ikke var avklart, og ting ikke var forutsigbart og under kontroll». Samtidig som jeg mener at dette bekrefter frykten for det ukjente, var det ikke uttalt noen større motstand mot endring. Er det slik at lederne begynner å bli trøtte og lei av endringer, noe som gjør at de enten motvillig har akseptert eller tilpasset seg endringen?

Lederne jeg intervjuet har gjennomgått årevis med omstilling. Fra den ene endringen til den andre. «En omstillingsprosess for meg, så er det omtrent omstilling daglig. Det er egentlig en normaltilstand», uttaler intervjuperson A. Hva skjer når endring blir en normaltilstand? Ansatte som har opplevd mange endringer kan oppleve å bli endringstrette og kyniske (Meyer & Stensaker, 2011). Uttalelser fra flere av lederne tyder på at lederne begynner å bli endringstrette. Samtidig som de var endringstrette, var mitt inntrykk at de var lojale ledere, og fulgte opp de beslutninger som kom fra toppledelsen. Utsagn fra leder B mener jeg understøtter dette: «Hva skal en si da. En skal jo aldri fraskrive seg noe ansvar som leder, man skal jo være lojal til ledelsens beslutninger, og om man så er uenig som leder, vi har jo noen ledelsesprinsipper som ligger i bunn her». Dette minner mye om *resignasjon*, hvor atferd er lojal, men samtidig har personen negative tanker og følelser i forhold til endringen (Meyer & Stensaker, 2011). Dersom vi ser dette i forhold til de ulike reaksjonsfasene ved endring, mener jeg at dette igjen kan relateres til *motvillig aksept*, hvor endringen bare må godtas fordi det ikke er noe vei utenom (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forskning rundt organisasjonsendringer og selvbestemmelsesteorien, fremmer at ansatte som opplever autonomistøttende omgivelser, har større aksept for endringer (Gagne et al., 2000). Uttalelser fra enkelte av informantene kan tyde på at de ikke opplevde at omgivelsene ga den nødvendige støtte, som forskningen antyder må være tilstede. Uttalelser om ensomhet, manglende kontroll over egen situasjon, liten mulighet for deltakelse i beslutningsprosesser, manglende informasjon og støtte, mener jeg er forhold som peker i retning av at enkelte ikke opplevde autonomistøttende omgivelser. Noen av informantene antydde også at de opplevde lite involvering og at de følte at prosessen var en skinnprosess, noe A uttrykte på denne måten: «Det er jo klart at et av de store problemene med hele prosessen, er jo at den er styrt ovenfra. Medarbeiderne føler at de ikke blir hørt. De får komme med innspill, men det er klart

at når en til stadighet kommer med innspill, men ikke blir hørt, og veldig ofte ikke får noe tilbakemelding på hvorfor ting blir som de blir, så virker jo det demotiverende».

Kommunikasjon, deltakelse, involvering, medvirkning og støtte er faktorer som både Kotter og Schlesinger (2008) og Melberg og Mikkelsen (2014) antyder må være tilstede for å få en vellykket endring. Om denne organisasjonsendringen har vært vellykket eller ikke, er utenfor mitt forskningsprosjekt, og det er derfor vanskelig si noe om dette. Men, ut fra uttalelsene til mine informanter kan det tyde på at enkelte av de faktorene som både Kotter og Schlesinger (2008) og Melberg og Mikkelsen (2014) peker på, var mindre tilstede.

5.2 Relasjonslederen

Gjennom intervjuene fikk jeg et inntrykk av at lederne viste stor omsorg og omtanke for sine medarbeidere. De var opptatt av å ha gode relasjoner til sine medarbeidere og legge mest mulig til rette i omstillingsprosessen for at den ansatte skulle ha det så bra som mulig. Flere av lederne hadde fokus på at den ansatte i mest mulig grad skulle ha arbeidsoppgaver han/hun trivdes med, og tok individuelle hensyn så langt det lot seg gjøre. Som leder A uttalte:

«(...) jeg forskjellsbehandler veldig, for å prøve å likebehandle». Individuelle hensyn, omtanke for medarbeideren, meningsfulle oppgaver, er forhold jeg mener kan relateres til elementene *intellektuell stimulering* og *individuelle hensyn* i transformasjonsledelse (Bass, 1985, 1990).

I transformasjonsledelse finner vi også elementene *karisma* og *inspirasjon* (Bass, 1985, 1990). Om de lederne jeg intervjuet har karisma og er en god rollemodell, som motiverer de ansatte til ekstra innsats, er vanskelig å si noe om på bakgrunn av ett intervju med den enkelte leder. Jeg antar at de nærmeste til å gi en uttalelse om dette, er de ansatte, og de har ikke vært en del av min undersøkelse.

Carl Rogers klientsentrerte terapi (Rogers, 1961, 1980) omhandler det relasjonelle aspektet mennesker imellom, og hvilke forhold som må være tilstede for å fremme vekst og utvikling. Uavhengig om det er en terapeut i møte med en klient, eller om det er en leder i møte med en medarbeider, så må terapeuten eller lederen vise respekt og omsorg. Det relasjonelle aspektet, som Rogers (1961, 1980) og Spurkeland (2009) omtaler, mener jeg å finne igjen i flere av uttalelsene fra lederne. En av lederne uttalte også helt klart at det var relasjonsledelse hun baserte sitt lederskap på. Uhl-Bien (2006) mener at relasjonelt lederskap kan bidra til å minske avstand mellom leder og ansatte. Kanskje er det nettopp dette som skjer i

omstillingsprosessen, at lederen i større grad har fokus på den enkelte medarbeider, og gjennom dette bidrar til å minske avstanden? Mitt inntrykk fra intervjuene er at tilhørighet mellom leder og medarbeider kanskje har vokst seg sterkere i omstillingsprosessen, og at leder og medarbeider dermed knyttes nærmere hverandre. Uttalelsen fra B mener jeg beskriver på en fin måte det relasjonelle fokuset i omstillingsperioden: *«Jeg tror at du må være veldig raus. Så må du være åpen for all verdens reaksjoner og innspill. Fordi man mister litt av sin rasjonalitet når man er i en omstilling, som kan gi så store følger, som den her omstillingen har vært. Så jeg tror det å være lydhør, være tilstede, og være litt ekstra raus, og ikke minst være menneskelig. Jeg tror kanskje det er nøkkelfaktor i en sånn type omstilling, som handler om en jobb skal bort eller ikke. Det å være menneskelig, og evne å sette seg inn i hvordan dine medarbeidere tenker. Fra ledelsesståsted hvordan dine medarbeidere har det. Det er ikke da du skal være en kald, kynisk og strategisk leder. Nei. Du skal ha akkurat passe dose omsorg, samtidig som du må være litt trygg på at ja, det kan skje. Men, da vil det være en periode for omstilling. På en måte utvise en form for trygghet, i det som føles veldig utrygt for den enkelte medarbeider».*

Både i ledelseslitteraturen og forskningsresultater finner vi forbindelse mellom transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteorien (Gilbert & Kelloway, 2014; Hetland et al., 2011; Olafsen, 2018). Jeg har ovenfor antydnet at lederne har egenskaper som minner om transformasjonsledelse, gjennom sin omsorg og omtanke for medarbeiderne, og hensyn til den enkelte ansatte. Dette er elementer jeg mener vi også kjenner igjen i relasjonsledelse, slik jeg forstår relasjonsledelse. Det er da nærliggende å anta at både transformasjonsledelse og relasjonsledelse er ledelsesformer, som bidrar til større behovstilfredstillelse hos de ansatte, som støtter basisbehovene autonomi, tilhørighet og kompetanse (Ryan & Deci, 2017)

Relasjonskompetanse er et annet begrep som knyttes til relasjonsledelse, og det antydnes at ledere som har høy relasjonskompetanse kan bidra til et prestasjonsfremmende miljø (Spurkeland, 2012). Flere av lederne jeg intervjuet, la vekt på at humor, ha det gøy på jobb, var en faktor som var viktig i hverdagen. Enkelte av lederne uttalte at omstillingsprosessen hadde vært krevende for mange ansatte, og at de derfor hadde lagt større vekt på trivsel i hverdagen. Dette er noe vi også kan finne igjen i forskning, som viser at humor kan være et middel for å redusere stress i krevende situasjoner, og i tillegg bidra til å bringe folk sammen (Avolio et al., 1999).

5.3 Den autentiske lederen

Carl Rogers (1961, 1980) omtaler kongruens, som ett av elementene i sin teori om klientsentrert terapi. Slik han beskriver kongruens i denne sammenheng, handler det om at terapeut/leder må være ekte, være seg selv og ikke vise en falsk fasade, med andre ord være autentisk.

Under intervjuene skildret alle intervjupersoner at omstillingsprosessen på mange måter hadde vært krevende. For meg framstod lederne som modige og ærlige, og ikke redd for å vise følelser, noe jeg mener dette utsagnet fra B viser: *«Og, så husker jeg at jeg begynte å lese, og så måtte jeg bare snu meg litt bort, rett og slett, og ta noen sekunders pause. Også var øynene mine helt flommet med tårer når jeg liksom leste opp beslutningen. Men, det tenker jeg, jeg viste mine følelser i forhold til det»*. Basert på skildringene fra intervjupersonene, mener jeg at dette i stor grad kan relateres til autentisk ledelse (George et al., 2007).

Studier viser til at autentisk ledelse i stor grad utvikles gjennom egne livserfaringer (Gardner et al., 2005; George et al., 2007). Hvordan har mine intervjupersoner utviklet sitt lederskap? Det er i utgangspunktet et vanskelig spørsmål å svare på. Jeg har ikke gjort noe dypdykk i intervjupersonenes livshistorie. Men, i denne sammenheng vil jeg anta at de krevende omstillingsprosessene har bidratt til å forme lederskapet, både på godt og vondt.

Ladkin og Taylor (2010) sammenligner autentisk lederskap med skuespilleryrket, hvor de hevder at lederen må evne å være seg selv, ha tilstedeværelse og være troverdig. Dette utdraget av sitatet fra intervjuperson A mener jeg er et godt eksempel, på autentisk ledelse og lederens fokus på å være seg selv: *«(...) Og hvis, og hvis en ikke kan være seg selv i bunnen, så blir det veldig rart. Og, tror jeg for de ansatte at de merker det veldig fort hvis du spiller en rolle, i hvert fall her som folk kjenner meg. (...) Av og til skulle jeg ønske jeg hadde en annen lederstil. Men, samtidig, skal du være god leder, tror jeg, så må du være deg selv»*.

Gardner et al. (2005) fremmer at det autentiske selv utvikles gjennom opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette er de sentrale behovene som må være tilfredsstillt for å oppnå indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Hvilke faktorer har bidratt til å utvikle det autentiske selv hos intervjupersonene? Det er ikke noe kort svar på dette, og mange faktorer kan knyttes til både autonomi, kompetanse og tilhørighet. I det påfølgende kapittelet vil jeg se nærmere på faktorer som kan ha betydning for de sentrale behovene, og som også kan bidra til å fremme det autentiske selv.

5.4 Opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet

Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017) setter fokus på tre viktige behov som må være tilfredsstillt for å oppnå indre motivasjon. Som tidligere omtalt, har intervjupersonene vært igjennom flere omstillingsprosesser, og er nå midt inne i en ny omorganisering. Dette påvirker så klart den enkelte, på ett eller annet vis. Men, hvordan står det til med motivasjon blant lederne i en slik prosess? Påvirkes autonomi, kompetanse og tilhørighet?

Enkelte av intervjupersonene la vekt på at friheten i jobben, det å styre sin egen arbeidshverdag var en viktig motivasjonsfaktor i omstillingsprosessen. En leder gikk så langt som å si at dette var så langt det eneste som holdt hun igjen fra å søke andre jobber.

Autonomi innebærer en følelse av frivillighet og at en har en frihet til å gjøre egne valg (Gagné & Deci, 2005). Følelsen av å ha en hverdag, hvor du kan gjøre egne valg, mener jeg kan relateres til autonomi. Lederen har ett valg, en mulighet for å styre sin egen arbeidshverdag, og den frivilligheten, og det valget, mener jeg kan knyttes til opplevd autonomi. Samtidig tyder det på at denne friheten for den enkelte ikke oppleves som full autonom. På spørsmål om hva som motiverte i jobben i dag uttalte intervjuperson D: *«Hvis du spør om friheten, så er det kanskje den som gjør at jeg, ja, jeg tenker at det er den som holder meg igjen for å ikke søke på andre jobber. Ja, at du faktisk har den der friheten. Hvis du spør om motivasjon, ja så kan du si at noe av motivasjonen er at du har den friheten»*. Samtidig tilføyer samme intervjuperson *«Frihet, men litt meningsløst!»* Dette mener jeg synliggjør at opplevd autonomi ikke fullt ut er indre motivert, men er kontrollert av en ytre faktor (omstillingsprosessen), noe jeg mener kan relateres til kontrollert motivasjon. (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000, 2017).

Jeg har tidligere drøftet ledernes medarbeiderfokus i forhold til relasjonsledelse, relasjonskompetanse (Rogers, 1961, 1980; Spurkeland, 2009, 2012) og autentisk ledelse (Gardner et al., 2005; George et al., 2007; Ladkin & Taylor, 2010). Mye av utsagnene tyder på at lederne har en autonomi-støttende lederstil (Deci & Ryan, 2008; Gagne et al., 2000). Et godt eksempel på slik ledelse mener jeg å finne i dette sitatet fra A: *«Jeg er jo veldig for at de ansatte, i så stor grad som mulig, skal styre sin egen arbeidshverdag»*. Samtidig som lederne selv har en autonomi-støttende lederstil, så kan det tyde på at enkelte av lederne selv opplever lite støtte fra egen leder i omstillingsprosessen. På spørsmål om støtte fra nærmeste leder uttaler intervjuperson D at *«Jeg synes det var utrolig lite lederstøtte til oss fra personal og fra [leder] (...) det var vel egentlig slik at the show must go on. Vi var ledere, og dette måtte vi*

bare takle». Slik jeg tolker det, er behovet for å bli sett sterkt blant noen av intervjupersonene i denne prosessen. Behovet for å bli sett er viktig og fremmes som en faktor som bidrar til økt kompetanse (Wormnes & Manger, 2005). I SDT referer kompetanse seg til å føle mestring og effektivitet (Ryan & Deci, 2017). Det er ikke utenkelig at manglende støtte fra egen leder, bidrar til at personen føler manglende mestring og effektivitet. Samtidig var det andre igjen som uttalte at det ikke var så viktig å ha kontakt med nærmeste leder, og heller la vekt på å søke støtte fra de ansatte, noe jeg mener A beskriver ganske klart: *«Nei, det kan jo hende at jeg er en a-typisk leder, men jeg søker støtte hos de ansatte. Altså det er der jeg henter både min energi, altså jeg får mye mer energi av å være sammen med dem, og det er der jeg for så vidt henter motivasjonen min*». Andre la derimot vekt på at det å ha interessante arbeidsoppgaver, og lære nye ting, var viktig for motivasjon, noe jeg mener intervjuperson E gir et godt bilde av: *«Ja, personlig synes jeg det er fint med den variasjonen som det kan være. Så motivasjon er arbeidsoppgavene, at jeg får gjøre litt av hvert*». Denne uttalelsen tolker jeg som at varierte arbeidsoppgaver gir mestring og effektivitet, og at kompetansebehovet på ett vis er tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2017).

Tilhørighet er en av de tre behovene SDT fremmer må være tilfredsstilt for å oppnå indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Flere av intervjupersonene uttalte at samholdet i ledergruppen hadde endret seg i omstillingsprosessen, og flere tok til ordet for at de savnet gode prosesser rundt dette, noe eksempelvis intervjuperson A beskriver slik: *«Så en burde ha jobbet en del mer med prosesser, altså en burde ha jobbet mer med å få en samhørighet, altså få en mer rolleforståelse, og ikke minst legge forholdene mer til rette for samarbeid og den type ting*». Flere av utsagnene kan tyde på at lederne ikke lenger fant tilhørighet i egen ledergruppe, noe eksempelvis intervjuperson A beskriver slik: *«Konstellasjonene har jo endret seg ganske mye, sånn sett, men det går på at jeg føler at vi er en enhet. Vi har sikkert aldri vært det, men jeg føler at vi var mye mer det før. Og, vi diskuterte mye mer før. Vi hadde mer, kanskje litt annen type diskusjon, (...) altså veldig lite ledelses ting som vi tar opp*». Slik jeg tolker det er tilhørighet til egen ledergruppe svekket i omstillingsprosessen. Hvorfor er det blitt slik?

Ifølge Wormnes og Manger (2005) er tilhørighet viktig for nye og fremmede situasjoner. Ut fra min tolkning, så har omstillingen skapt en utrygg og fremmed situasjon, som har bidratt til å endre samhold og tilhørighet i ledergruppen. Ledergruppen oppleves ikke lenger som en gruppe, som gir nødvendig trygghet, og dermed tilhørighet, slik som også Ryan og Deci (2017) beskriver.

Som jeg tidligere har antydnet, var medarbeiderfokuset sterkt blant intervjupersonene. De uttalte stor omsorg for sine medarbeidere i den krevende situasjonen, noe jeg mener utdrag fra denne uttalelsen fra intervjuperson B viser: *«Du skal ha akkurat passe dose omsorg, samtidig som du må være litt trygg på at ja, det kan skje. Men, da vil det være en periode for omstilling. På en måte utvise en form for trygghet, i det som føles veldig utrygt for den enkelte medarbeider»*. Tilhørighet skapes ved å bry seg om andre, skriver Wormnes og Manger (2015). Kan det være slik at intervjupersonene finner sterkere tilhørighet til egne ansatte i denne prosessen?

Gruppetilhørighet er en faktor som også fremmes av Kaufmann og Kaufmann (2015), som en trygghetsskapende faktor, som fremmer både egen identitet og selvfølelse. De peker på at individer har en tendens til å velge grupper som vi kan identifisere oss med positivt. I omstillingsprosessen kan det tyde på at flere av intervjupersonene i sterkere grad finner trygghet blant egne ansatte, og at de får den tilbakemelding og anerkjennelsen som er viktig for egen identitet og selvfølelse (Wormnes & Manger, 2005). Et eksempel på en slik tolkning mener jeg å finne i uttalelsen fra intervjuperson A, som svarer slik på spørsmål om demotivasjon: *«Da går jeg og setter meg blant mine, og gjerne setter meg med litt saksbehandling. Det er alltid en god kilde til å få motivasjon opp»*.

Samtidig som jeg antyder at omstillingsprosessen kan ha svekket intervjupersonenes tilhørighet til egen ledergruppe, så er det viktig å påpeke at de fleste av intervjupersonene har hatt en karrierevei i organisasjonen, og blitt rekruttert fra egne rekker til ledervervet. Dette kan ha også være en medvirkende årsak til at intervjupersonene i større grad søker tilhørighet tilbake til «egne rekker», og dermed tilbake til en tidligere trygg havn.

6 Oppsummering og konklusjon

I det foregående kapittelet har jeg drøftet funn opp mot relevant teori presentert i kapittel 2. Videre vil jeg nå oppsummere og konkludere for å få svar på min problemstilling «*Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?*»

6.1 Oppsummering

Innledningsvis tok jeg for meg lederne opplevelse av omstillingsprosessen og ulike teorier rundt endringsprosesser. Her antyder jeg at endringsprosessen både har vært dramatisk, men også gitt mulighet for vekst og utvikling for enkelte (Amundsen & Kongsvik, 2008). I tillegg har jeg pekt på at autonomistøttende omgivelser kan gi større aksept for endringer (Gagne et al., 2000). Videre så jeg nærmere på lederne medarbeiderfokus, og koblet dette opp mot transformasjonsledelse, relasjonsledelse og relasjonskompetanse (Bass, 1985, 1990; Rogers, 1961, 1980; Spurkeland, 2009, 2012). I kapittel 5.3 har jeg fokus på autentisk ledelse, hvor jeg relaterer funn til autentisk ledelse (Gardner et al., 2005; George et al., 2007).

Avslutningsvis har jeg sett nærmere på opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017), som både er viktig for motivasjon, og for å utvikle det autentiske selv (Gardner et al., 2005).

6.2 Konklusjon

Hvordan er den subjektive opplevelsen av motivasjon blant lederne i denne omstillingsprosessen? Svaret på dette er ikke klart og entydig. Det er mange faktorer som spiller inn, og motivasjon i denne undersøkelsen er noe som er følt og ikke målt. Motivasjon synes å være ulik fra leder til leder, og flere faktorer kan ha bidratt på ulike måter.

Det jeg kan antyde er at lederne, gjennom sitt relasjonsfokus, bidro til å opprettholde egen motivasjon. Det jeg også kan antyde er at sosial tilhørighet både ble svekket og styrket i denne omstillingsprosessen, hvor tilhørighet til egne medarbeidere er styrket, og tilhørighet til egen ledergruppe svekket. Igjen er det viktig å påpeke at det er individuelle forskjeller, og dette er en tolkning basert på uttalelser fra enkelte av intervjupersonene.

Min studie har vist at det er noen faktorer i denne omstillingsprosessen som har vært viktigere for lederne. Frihet til å tilrettelegge egen hverdag, det å bli sett, støtte fra omgivelsene, mulighet for nye og interessante oppgaver, deltakelse i beslutningsprosesser, er faktorer som jeg mener bidro til å både styrke og svekke motivasjon i denne omstillingsprosessen.

Faktorer som igjen kan knyttes til tilfredsstillelse av de psykologiske behovene; Autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017).

6.3 Hva kunne vært gjort annerledes

Det er sikkert mye som kunne vært gjort annerledes. En ting jeg spesielt vil trekke fram er utformingen av intervjuguiden. Denne ser jeg kunne vært utformet annerledes. Spørsmålene kunne vært bedre og annerledes formulert. Skulle jeg gjort dette på nytt, ville jeg vektlagt mer tydelige spørsmål rundt lederens egen motivasjon og selvbestemmelsesteorien. Ut fra de svarene jeg satt igjen med, ble det en utfordring å trekke ut lederens egen motivasjon i analysen.

6.4 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har fokuset primært vært hvordan ledere opplever motivasjon i en omstillingsprosess. Studiet har begrenset seg til en bestemt situasjon og til noen få ledere, og kan ikke på noen måte gi grunnlag for generalisering. Det som kunne vært interessant i en framtidig studie er å se nærmere på hvordan både relasjon og motivasjon mellom ledere og medarbeidere har utviklet seg over en periode, for eksempel fra en organisasjonsendring ble kjent til den ble avsluttet. På den måten målt hvilke effekter en organisasjonsendring har på lederens og ansattes motivasjon over en gitt periode. Dette kan igjen bidra til å si noe om hva som bør tilrettelegges for å få gode omstillingsprosesser. I et samfunn hvor vi er i stadig omstilling, så mener jeg at en slik studie kan være et viktig bidrag inn i en forståelse hvordan vi kan tilrettelegge endringsprosesser på en best mulig måte.

I tillegg kunne det også vært interessant, å se på om lederen endrer lederstil underveis i en slik prosess. Blir han/hun for eksempel mer støttende og omsorgsfull i en slik prosess, eller er det andre verdier som blir mer framtrædende. Til dette kreves at også medarbeiderne blir involvert i en større undersøkelse, og til dette formålet kunne en spørreundersøkelse vært gjennomført.

Litteraturliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*: Gyldendal akademisk.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of management journal*, *42*(2), 219-227.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26-40.
doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497-529.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, *62*(1), 119-142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *49*(1), 14.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(5), 1050-1064.

- 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
- Gagne, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Psychology*, 30(9), 1843-1852. doi:10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, February, 1-9.
- Gilbert, S. I., & Kelloway, E. K. (2014). Leadership. In M. Gagne (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford Library of Psychology.
- Glasø, L. (2006). Emosjoner i organisasjoner og ledelse. I Anders Skogstad & Ståle Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*.
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode: Abstrakt*.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse: Fagbokforlaget*.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.10.005>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I A. Mikkelsen og T. Laudal (red.): Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver *Cappelen Damm Akademisk*.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*: Fagbokforlaget.
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*: Universitetsforlaget.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2, 54-61.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kaseustudier*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*: Houghton Mifflin Harcourt.
- Rogers, C. R. (1980). *A way of being*: Houghton Mifflin Harcourt.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
doi:<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 325.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse (3. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263.
- Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser. 2. utgave*: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Prosjekttittel: Motiverte ledere skaper motiverte medarbeidere!

«Hvordan er opplevelsen av motivasjon blant ledere i en omstillingsprosess?»

Introduksjon: Presenter temaet for oppgaven og si litt hvordan du tenker å legge opp intervjuet. Formålet med prosjektet er å se på hvordan motivasjon til ledere blir påvirket i en omstillingsprosess.

Motivasjon

1. Hva legger du i begrepet motivasjon? (Hva er motivasjon for deg?)
2. Hvordan opplever du jobben din i dag?
3. Hvis du skulle endre noe i din jobb i dag, hva skulle det vært?
4. Hva vil du ha gjort mer eller mindre av?
5. Hva motiverer deg i jobben nå?
6. Hva motiverte deg i omstillingsprosessen?
7. Ble du på noe tidspunkt i prosessen demotivert?
 - a. Dersom ja – hva var årsaken til det?
 - b. Dersom nei – hva var din motivasjon

Ledelse

1. Hva innebærer ledelse for deg?
2. Hvordan opplevde du å lede dine medarbeidere i omstillingsprosessen?
3. Opplevde du at dine medarbeidere var motiverte for endring?
4. Hva gjorde du for å motivere dine medarbeidere i omstillingsprosessen?
5. Måtte du være mer eller mindre støttende til dine medarbeidere, eller var det ingen endring?
6. Hvordan har forholdet til dine medarbeidere vært i denne perioden (endringer)?
7. Hvordan opplevde du muligheten for å utvikle deg som leder i omstillingsperioden? (kurs, lederutviklingsprogram?)

8. Følte du at du fikk tilstrekkelig informasjon i perioden?
9. Hvordan var det å gi informasjon til medarbeiderne om omstillingen?

Samhørighet

1. Hvordan opplevde du samspillet i din ledergruppe i omstillingsperioden?
2. Følte du at det ble noen endringer i denne perioden?
3. Hvordan opplevde du støtte fra nærmeste leder, kolleger i ledergruppen?
4. Følte du deg inkludert?
5. Dersom du trengte noen å snakke med, hadde du noen?
6. Følte du at du ble tatt vare på i prosessen?
 - a. Dersom ja, på hvilken måte?
 - b. Dersom nei, hva kunne vært gjort annerledes?

Avsluttende spørsmål/kommentarer

1. Har du ellers noen tanker eller kommentarer til det å være leder i en omstillingsprosess?
2. Er det noe som kunne vært gjort annerledes?
3. Er det andre ting du har lyst til å si eller kommentere før vi avslutter?
4. Hvordan var intervjuet?

Vedlegg 2 - Epost til avdelingsdirektør og informantene

Hei!

Takk for hyggelig samtale i dag og at du samtykker i at jeg kan spørre xxx om de vil delta i min lille forskningsstudie.

Som avtalt sender jeg en epost, med info om min masteroppgave. Fint om du kan videresende dette til xxx, inkludert xxx og xxx.

Jeg er i gang med masteroppgave innen Organisasjon og ledelse, med spesialisering innen Relasjonsledelse. I den forbindelse skal jeg gjennomføre datainnsamling til oppgaven. Datamateriale ønsker jeg å innhente gjennom å foreta intervju, og jeg ville satt pris på om jeg kan intervju noen av xxx.

Tema jeg har valgt for oppgaven er motivasjon og hvordan motivasjon påvirkes i en omstillingsprosess. Jeg vil vinkle oppgaven inn mot hvordan ledere opplever at motivasjon blir påvirket i en omstillingsprosess. Dere har erfaring med det å være leder i en organisasjon i omstilling, og på bakgrunn av dette ønsker jeg å intervju dere.

Jeg er ennå i en tidlig fase i masteroppgaven, og dette er en forhåndsforespørsel om dere er villig til å bli intervjuet. Dette slik at jeg vet om jeg kan innrette mitt videre arbeid mot å foreta intervju i xxx.

Som metode for datainnsamling, vil jeg bruke kvalitativt forskningsintervju. Dette innebærer at jeg intervjuer en – til en, med utgangspunkt i en intervjuguide med forhåndsdefinerte tema og spørsmål. Beregner ca. en time per intervju. Avstand setter noen begrensninger, men hvordan intervjuene skal foregå må jeg ev. komme tilbake til. Tentativ plan for gjennomføring av intervju er juni/juli måned 2018.

Deltakelse vil være helt frivillig, og en kan når som helst velge å trekke seg fra undersøkelsen, uten å oppgi grunn. Organisasjon og opplysninger som gis i intervjuene vil anonymiseres og bli behandlet konfidensielt.

Håper xxx vil bidra i mitt lille forskningsprosjekt. Dersom det er spørsmål kan jeg kontaktes på telefon 907 90 115 eller på epost: aannerudsiw@gmail.com.

Fint om dere som ønsker å stille opp til intervju, kan gi meg svar tilbake på telefon eller epost innen 12. april 2018.

Vennlig hilsen

Siw Aannerud

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med datainnsamling til masteroppgave

Jeg viser til tidligere forespørsel på epost om deltakelse i forbindelse med datainnsamling til min masteroppgave. Jeg setter stor pris på at du vil delta i min studie og ser fram til møtet med deg.

Selv om jeg tidligere har fått positiv tilbakemelding fra deg, ønsker jeg nå å formalisere denne avtalen.

Formål

Som tidligere opplyst er jeg i gang med masteroppgave innen Organisasjon og ledelse, med spesialisering innen relasjonsledelse ved Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU. Hovedfokuset vil være å studere hvordan omstilling virker på motivasjon, spesielt vinklet i forhold til hvordan du som leder opplever dette.

Du har erfaring med å være leder i omstilling og derfor ønsker jeg å intervju deg.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som metode for datainnsamling vil jeg bruke kvalitativt forskningsintervju. Dette innebærer at jeg intervjuer deg med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuguiden vil være basert på forhåndsdefinerte tema og spørsmål.

Spørsmål og tema som berøres under intervjuet vil omhandle motivasjon, omstilling og ledelse. Hensikten er å få svar på problemstilling knyttet til hvordan omstilling virker på lederes motivasjon, og hva kan bidra til å motivere ledere til å motivere de ansatte i en omstillingsprosess.

Jeg beregner ca. 1- 1,5 time på intervjuet. For å sikre at du får full oppmerksomhet i intervjusituasjonen, vil jeg benytte båndopptaker.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lyddopptak vil lagres slik at de vil være utilgjengelig for andre, og det er kun jeg som vil ha tilgang til personopplysninger. I den ferdige masteroppgaven vil både organisasjon og intervjuperson være anonymisert.

Prosjektperiode

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1. februar 2019. Etter at prosjektet er avsluttet vil alle data bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Prosjektet er godkjent av min veileder ved NTNU professor Frode Stenseng. Hvis du har spørsmål kan du ta kontakt med meg på epost eller mobil, eller min veileder på telefon 73 55 15 29.

Vedlagt er samtykkeerklæring som jeg ber om at du signerer før intervjuet.

Vennlig hilsen

Siw Aannerud

Epost: aannerudsiw@gmail.com

mobil: 90 79 01 15

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Signatur

Dato