

Gro Hovde Fiksdahl

Å lede seg selv i relasjon med andre

En fenomenologisk studie om hvordan opplevelsen av selvledelse virker på motivasjonen i et arbeidsteam

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Relasjonsledelse
Vår 2011

*”Se, målet for personlighetens virke
Er dog å stå selvstendig, sann og fri”*

Henrik Ibsen (1828-1906)

Sammendrag

Jeg har i denne masteroppgave belyst temaene selvledelse, motivasjon og team. Problemstillingen er: ”*Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?*” Formålet med studien er å se hvordan selvledelse påvirker motivasjonen i et arbeidsteam, en konkret ledergruppe. Jeg ønsker å se om det kun er positive aspekter med det at ledere og medarbeidere evner å lede seg selv.

Kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming er benyttet som forskningsmetode. På bakgrunn av dette gjennomførte jeg fem intervjuer i en større norsk ideell organisasjon. For å bevare anonymitet blir denne omtalt som *organisasjonen*, og intervjupersonene A, B, C, D, og E. Resultatene etter Grounded Theory- analysen viste fire ulike hovedkategorier. Disse ble utledet videre til tre delspørsmål; 1.) *Kan det å ha et sterkt felles kall og engasjement svekke eller styrke utvikling av autonomi?* 2.) *Hva betyr det å ha en leder som sterk og tydelig rollemodell i forhold til det å være selvledende?* 3.) *Selvledelse – hvilken konsekvens kan dette ha for å arbeide som et team?*

Delspørsmålene ble drøftet opp mot presentert teori. Det felles engasjementet, ”*felleskallet*”, ble sett i tilknytning til relasjonsdimensjonene *avhengighet, uavhengighet og gjensidighet* (Kvalsund & Meyer, 2005). Her diskutertes blant annet hvordan dimensjonene gir utslag i forskjellige erfaringer av møtene mellom de enkelte. Diskusjon rundt selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985) og mine funn, synliggjorde at ledergruppen styres av indre motivasjon. På tross av dette antyder jeg at ulike psykologiske behov, kan være avgjørende for om motivasjonen er indre- eller ytrestyrt. Da lederen er en sterk rollemodell er det likeledes grunnlag for Banduras (1965) modell-læring. Drøftingen viser at dette potensialet ikke blir utnyttet. Teori om selvledelse, utviklet av Manz og Sims med flere på 1980-1990-tallet, definerte at ledergruppen bedrev selvledelse. I lys av relasjonsdimensjonene (Kvalsund & Meyer, 2005) kan dette derimot påvirke motivasjonen til gruppen som *et team*, og den enkeltes evne til å være selvledende. Teori om team, med støtte i Levi (2001), ble i tillegg benyttet i enkelte av delspørsmålene. Jeg har funnet at selvledelse har stor virkning på motivasjonen i et arbeidsteam. Selvledelse kan påvirke motivasjonen til både å være indre- og ytrestyrt. Samtidig kan behovet for å være selvledende, etter min mening, gå så langt at det begrenser optimal utnyttelse av teamet!

Å lede seg selv i relasjon med andre.

Gro Hovde Fiksdahl

NTNU, Pedagogisk institutt, januar 2011.

Forord

En lang epoke med nitidig arbeid er over. En epoke fylt med teorier, refleksjoner, fordypning og glede. Å skrive en masteroppgave kan for enkelte mennesker være en lang og krevende prosess. Så også for meg. *”Store oppgaver skal en begynne på, ikke tenke på”*, sa Julius Cæsar (100f.kr.-44.f.kr). Å skrive en masteroppgave om selvledelse og motivasjon har, til gjengjeld for meg, vært å sette begrepene ut i praksis.

Takk til Ragnvald, min gode veileder og ”hjelperytter”. Du har bidratt med forventninger, nyttige faglige innspill, svart på de mange spørsmålene, og utfordret meg. Det resulterte i et flott samarbeid - lærerikt og utviklende. Jeg vil rette en stor takk til organisasjonen hvor jeg fikk anledning til å gjennomføre mine intervjuer. Den rausheten og åpenheten dere møtte meg med, har farget mye av min oppgave. Jeg føler meg både ydmyk og privilegert som i samtaler fikk muligheten til å undre meg sammen med dere. Dere har en oppriktighet, tilstedeværelse og et engasjement i jobben deres som er svært beundringsverdig!

Min venninne Helga har bidratt med innspill og refleksjoner i de ulike fasene og rundt de fenomen som jeg har forsket på - tusen takk. Takk til min kjære mamma, som har vært tålmodig, bidratt med studieplass i fred og ro, samt korrektur på samtlige sider! Og ikke minst min søster Liv – takk for inspirasjon og viktig oppmuntring.

Med dette håper jeg min studie blir verdifull for alle som velger å lese den, og at den inspirerer til videre kreativitet, tenkning og forskning rundt de utforskede fenomener. Det er med stolthet jeg nå avslutter mitt forskningsprosjekt, hvor jeg sitter igjen med nyervervet kunnskap. På samme tid har dette stimulert til videre undring og større dimensjon av vitebegjær!

God lesning!

Innhold

1.	Innledning	8
2.	Metodetilnærming	13
2.1.	Kvalitativ metode	13
2.2.	Det kvalitative forskningsintervjuet	14
2.3.	Praktisk gjennomføring av undersøkelsen	15
2.4.	Analyserarbeidet	18
2.5.	Kvaliteten på forskningen	19
2.6.	Etiske betraktninger	20
2.7.	Jeg som forsker	21
3.	Presentasjon av teori	23
3.1.	Disposisjon av kapittelet	23
3.2.	Relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet	23
3.3.	Selvbestemmelsesteori – The Self-Determination Theory	26
3.4.	Sosial læringsteori – modell-læring	29
3.5.	Selvledelse	30
3.6.	Team	34
3.7.	Oppsummering og videre arbeid med fremlagt teori	35
4.	Resultater etter Grounded Theory-analyse	36
4.1.	Innledning	36
4.2.	Kategori 1 ”Et kall”	36
4.3.	Kategori 2 ”Frihet under ansvar”	39
4.4.	Kategori 3 ”Å spille hverandre gode”	41
4.5.	Kategori 4 ”Walk-the-talk”	43
4.6.	Oppsummering av resultatene	45

5. Drøfting	46
5.1. Innledning	46
5.2. Kan det å ha et sterkt felles kall og engasjement svekke eller styrke utvikling av autonomi?	46
5.3. Hva betyr det å ha en leder som sterk og tydelig rollemodell i forhold til det å være selvledende?	50
5.4. Selvledelse – hvilken konsekvens kan dette ha for å arbeide som et team?	55
5.5. Avslutning og oppsummering	56
5.6. Konklusjon	57
5.7. Implikasjoner for videre forskning	58
Referanseliste	59
Vedlegg	64
Vedlegg 1 Meldeskjema NSD	
Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene	
Vedlegg 3 Informasjon til intervjupersonene om tema for intervju	
Vedlegg 4 Intervjuguide	
Vedlegg 5 Kopi av kvittering for innmelding av prosjekt til NSD	

1. Innledning

Begrepet ledelse har fra tidligere av ofte vært synonymt med makt og innflytelse. En konsekvens av dette synet var at flere teorier om effektiv ledelse dyrket frem ”den sterke mann”, hvor lederens stil var preget av autoritær og målrettet styring (Martinsen, 2009). De siste 20-30 årene har det derimot vært en endring fra en ledelse med fokus på mål og resultater, til en mer relasjons- og medarbeiderorientert ledelse (Martinsen, 2009). En ledelsesfilosofi som er et resultat av dette er selvledelse. Her får de menneskelige ressursene mer aksept og blir verdsatt. I praktisering av selvledelse ligger blant annet at det gis større muligheter for selvregulering og ansvarlighet enn tidligere. Medarbeidernes kompetanse og medbestemmelse fyller på denne måten en mer betydelig rolle, enn tidligere (Martinsen 2009, Manz & Sims, 2001).

I artikkelen ”Positivt lederskap” (Johannessen & Olsen, 2009) i tidsskriftet Magma,¹ diskuterer forfatterne hvordan endringer i offentlig og privat sektor de siste tiårene, vil kreve ledere med en annen tilnærming til sitt lederskap enn hva som har vært gjeldende tidligere. Deres ståsted er at det er behov for å forsterke positivt lederskap. Positivt lederskap presenteres her med en vektlegging av selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse. For at en leder skal lykkes med positivt lederskap, er det viktig at han eller hun greier å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral (Johannessen & Olsen, 2009). Det å ha ledere og medarbeidere som evner å lede seg selv blir, etter min forståelse, en viktig faktor for mange organisasjoner, for å være effektive og oppnå gode resultater, samt for å møte konkurransen i dagens samfunn.

Denne innledningen har så langt synliggjort både hensikten med og behovet for det å bedrive selvledelse. Videre vil jeg begrunne valg av tema og presentere min problemstilling.

”Do you know your people? Do you love them?” spurte Mor Therese sine tilhørere på en internasjonal konferanse, da hun skulle snakke om ledelse. Deretter gikk hun ned fra talerstolen, og lot forsamlingen sitte og reflektere over hennes spørsmål (Spurkeland, 2005). Sitatet viser betydningen av en leders relasjonskompetanse; interesse for og kjærlighet for de en leder. I lys av dette vil jeg understreke at det som motiverer medarbeidere er noe av det, jeg anser, som det mest verdifulle for en leder å vite. Hva som motiverer den enkelte varierer fra person til person. Til gjengjeld mener jeg at de fleste mennesker har et forhold til begrepet,

¹ Magma er navnet på Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Econas er en interesseorganisasjon for de med høy utdanning innen økonomi og administrasjon.

enten i form av fravær av eller tilstedeværelse av drivkrefter, som er av betydning for å kunne utføre handlinger (Kaumann & Kaufmann, 2009). Selvledelse handler, ifølge Manz og Sims (2001) om å lede seg selv, og motivasjon spiller inn i forhold til dette. Manz og Sims (2001: s. 78) viser til tre kjerneaspekter ved selvledelse, erfart gjennom deres forskning, og som underbygger teori om selvledelse: *”1.) Alle praktiserer en eller annen form for selvledelse, men ikke alle er effektive i forhold til å lede seg selv. 2.) Effektiv selvledelse kan læres, og samsvarer derfor ikke med påstanden om at enkelte er født selvledende, selvstartere eller selvmotiverte. 3.) Selvledelse er relevant for alle, medarbeidere eller ledere – kort sagt alle som arbeider.”* Det å lede seg selv kan for enkelte mennesker være en selvfølgelighet, mens for andre kan det være svært utfordrende og komplekst. Akkurat dette trigger min fascinasjon rundt begrepene, og har av den grunn virket inn på mitt valg av tema for denne studien. I det samme opplever jeg fokuset på arbeidstakerens individualitet og selvstendighet, som resultat av globaliseringen og overgangen til det som betegnes som kunnskapsøkonomi (Johannessen & Olsen, 2009) interessant. Vi er alle medlemmer av en gruppe eller et team, bevisst eller ubevisst. I en arbeidssituasjon samhandler vi med andre. Det å samarbeide og arbeide i team er således en del av arbeidshverdagen for de fleste mennesker i vår tid. Til tross for det kan en spørre seg om et økt fokus på den enkelte medarbeiders kompetanse og medbestemmelse vil føre til at arbeidslivet preges av grupper med individualister? Eller vil organisasjonene domineres av team som motiveres av hverandres selvstendighet og selvledelse? Kort sagt, hvordan vil selvledelse influere på det som er kjernen i teamarbeid; å arbeide sammen mot felles besluttede mål (Hargie, 1999). Med bakgrunn i denne fremstillingen har jeg valgt problemstillingen:

”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”

I det påfølgende vil jeg klargjøre formålet med min studie, begrunne kort valg av metode- og teoritilnærming. Deretter følger en presentasjon av konteksten i forskningsprosjektet, samt avgresninger som er gjort i denne studien. Helt til slutt i denne innledningen skisseres framgangsmåten og oppbyggingen av min masteroppgaven.

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan selvledelse påvirker motivasjonen i et arbeidsteam, en konkret ledergruppe. Jeg ønsker å se om det kun er positive aspekter med det at ledere og medarbeidere evner å lede seg selv. Denne studien er relevant lesning både for medarbeidere og ledere i ulike organisasjoner, de som er spesielt interessert i fagfeltene relasjonsledelse og motivasjon, studenter, kolleger med flere, samt organisasjonen jeg har forsket på. Dette forskningsarbeidet vil også være et bidrag til forskning omkring de fenomen som er studert.

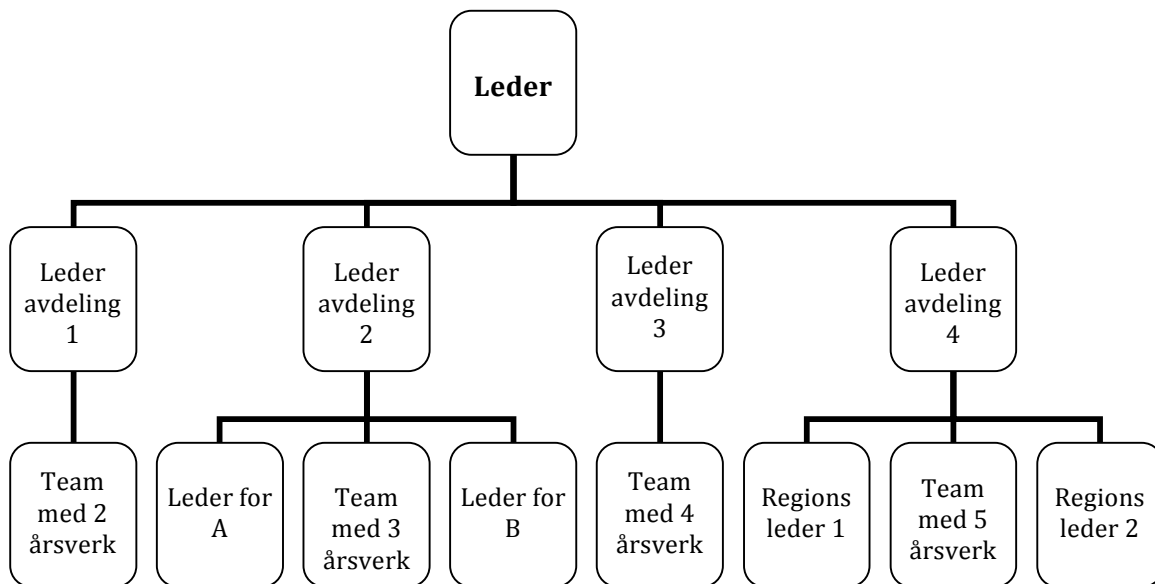
I dette forskningsprosjektet benytter jeg kvalitativ forskningsmetode, med fenomenologisk metode som tilnærming. Valget av kvalitativ metode er basert både på egen erfaringsbakgrunn, samt min spesialisering innen relasjonsledelse og studiens problemstilling. Fenomener som selvlidelse og motivasjon anså jeg som fenomener intervjupersonene hadde både tanker og refleksjoner rundt, sammen med positive eller negative erfaringer. Da hensikten ved kvalitative undersøkelser er å få frem intervjupersonenes perspektiver, ble valget ytterligere enkelt for meg. I tillegg anser Postholm (2009) intervju som den eneste forskningsmetoden ved denne tilnærmingen. Jeg har på grunnlag av dette gjennomført 5 semistrukturerte intervju. Som analysetilnærming har jeg tatt utgangspunkt i Grounded Theory-analyse, den konstant komparative analysemetoden, hvor jeg benyttet både en deskriptiv og teoretisk analyse.

Når det gjelder valg av teorier i min studie har jeg, ut fra problemstillingen, funnet teorier knyttet til relasjons-, og motivasjonsområdet og teori om sosial læring. Fellesnevneren i teoriene er at de springer ut fra en humanistisk- eksistensialistisk retning, Flere av teoriene bygger på hverandre, og dette har både vært utfordrende og interessant på samme tid. I drøftingen har jeg diskutert og utnyttet hver teori for seg, og samtidig sett de ulike teoriene i sammenheng med hverandre.

For at leseren skal forstå og fatte interesse for denne studien, vil jeg videre gi en beskrivelse av organisasjonen hvor jeg utførte min forskning. Denne presentasjonen av konteksten er basert på informasjon gitt i møter med organisasjonen, samt fra svar på mine innledende spørsmål i intervjuene. I tillegg har jeg støttet meg til organisasjonens mål- og plandokumenter.

Min forskningsorganisasjon ble grunnlagt i 1997, etter en periode på flere år som et prosjekt, basert på det de selv beskriver som ”en lidenskap og en drøm”. Den er en ideell frivillig og holdningsskapende organisasjon, og anser seg selv som en læringsorganisasjon. Gründeren innehar fortsatt en lederfunksjon, og flere av de som var med på oppbyggingen, sitter i dag i styret for organisasjonen.

Organisasjonens struktur har en funksjonsbasert gruppering. Denne formen for organisasjonsdesign kjennetegnes, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008), ved at inndelingen av likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Strukturen i organisasjonen har vært endret flere ganger i løpet av dens levetid. I dag er strukturen som modellen nedenfor viser.



Figur 1. Organisasjonens struktur

For å ivareta anonymiteten til organisasjonen kan jeg ikke gjengi spesifiserte mål, visjon og andre gjenkjennende artefakter. Jeg kan allikevel bekrefte at organisasjonen har et tydelig og konkret hovedmål og ønsket posisjon, og at disse er forankret i organisasjonens ledestjerne². Det deles videre inn i ulike fokusområder, som skal bidra til å realisere ledestjernen. Organisasjonen har også 12 postulater, som viser til etiske retningslinjer og forventninger til en medarbeider. Hensikten med disse er å hjelpe menneskene til å prestere og bygge en bevisst kultur, som sveiser hele organisasjonen sammen. Organisasjonen arbeider for å være en størst mulig organisasjon, der så mange som mulig kan delta. Det er også utarbeidet et teorigrunnlag som danner basis for organisasjonens plandokumenter og adferdsverdier.

Den daglige driften utføres av en gruppe ansatte, bestående av ca. 23 personer. Disse har tilhold flere steder i landet, geografisk inndelt. I tillegg er det over 2 700 frivillige mennesker fordelt på ulike nivåer, som arbeider både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Kommunikasjonen foregår via samlinger, e-post og telefon, samt jevnlig møter og samlinger. Det foretas skoleing og kurs for å verve nye frivillige, samtidig som utdanning av etablerte faddere og samarbeidspartnere er et hovedfokus. Organisasjonen er likeså knyttet opp mot kultur og idrettsarrangement, og har flere kjente mennesker som fronter deres budskap.

Forskningsorganisasjonen er anonymisert, og blir omtalt som *organisasjonen*, og mine intervjupersoner benevnes som A, B, C, D, E. I tillegg blir det gjort avgrensninger i kapittelet

² Definisjon på Ledestjerne, tatt fra organisasjonens medarbeiderhåndbok: "Organisasjonens ledestjerne forteller hva som er hensikten og meningen med organisasjonen. Det vil si visjon, hovedmål, grunntanke, grunnantagelser og grunnverdier."

hvor teori blir presentert. Jeg har anvendt både deler av, og hele teorier. Dette er gjort for å spisse teoriperspektivet mest mulig opp mot min problemstilling, og blir utdypet i forkant av den aktuelle teorien.

Avslutningsvis følger nå en presentasjon av oppbyggingen av min masteroppgave.

I neste kapittel, Metodetilnærming, begrunnes og defineres valg av forskningsmåte, før jeg redegjør for den praktiske gjennomføring av undersøkelsen og analysearbeidet. Mot slutten av kapittelet evalueres kvaliteten på forskningen, hvor det gjøres etiske betraktninger rundt forskningsarbeidet, og jeg vurderer meg selv som forsker.

Videre i kapittel 3 presenteres relevant teori. Dette innledes med teori om relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet (Kvalsund & Meyer 2005). Videre tar jeg utgangspunkt i Deci og Ryans (1985) Self-Determination Theory, og ser spesielt på indre motivasjon med fokus på tilfredsstillelse av menneskets grunnleggende psykologiske behov i den sammenheng, nemlig behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Etter dette kommer en kort beskrivelse av Banduras (1963) sosiale læringsteori, modell-læring, hvor jeg setter fokus på hvilke forhold som er av betydning for utvikling av modell-læringen, og hvem som egner seg som gode modeller. Her støtter jeg meg til Skaalvik og Skaalvik (2005). Teori om selvledelse, som bygger på forskning av Manz og Sims med flere, ble utviklet på 1990-tallet, og er den neste teorien som legges frem. Helt tilslutt under teori om team (Levi, 2001), defineres kort begrepet team, hvorfor arbeide i team, samt hva som motiverer team. Hvert delkapittel avsluttes med en oppsummering av beskrevet teori.

Kapittel 4, Resultatene etter Grounded Theory-analyse, viser mine funn fra innsamlede data. Denne har resultert i fire hovedkategorier, som beskrives nærmere. Avslutningsvis oppsummeres mine funn – og jeg trekker ut tre delspørsmål som videreføres til kapittel 5, Drøfting. Her drøftes de ulike delspørsmålene før jeg i en oppsummering og avslutning trekker trådene til min problemstilling, for å få svar på denne i konklusjonen. Til slutt gis en kort implikasjon for videre forskning rundt de fenomen som er forsket på.

2. Metodetilnærming

I min oppgave har jeg valgt å utføre en kvalitativ forskning. Valg av forskningsdesign er basert på hvilken metode som var mest optimal for mitt tema og min problemstilling. Dette utdypes nærmere under kapittel 2.1. og 2.2.

I det videre redegjøres det kort for kvalitativ metode generelt og det kvalitative forskningsintervjuet med fenomenologisk metode spesielt. Deretter beskrives hvordan jeg foretok valg av informanter, utarbeidet intervjuguide og tema, selve gjennomføringen av forskningsintervjuet og transkriberingen. Jeg vil også se nærmere på hvordan dataene ble analysert. Kvaliteten på forskningen vurderes dernest, etterfulgt av etiske betraktninger rundt studien. Til slutt i dette kapittelet ser jeg på min rolle som forsker i løpet av masteroppgaven.

2.1. Kvalitativ metode

Som nevnt ovenfor har jeg valgt kvalitativ metode i min studie. En forsker med kvalitativ tilnærming prøver å forstå informantens perspektiver, og retter blikket mot dennes hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst (Postholm, 2010). Ifølge Ryen (2002) finnes det et mangfold av kvalitative tilnærminger, og blant disse er intervju, observasjoner, analyse av tekst, eller dokumenter, og bruk av visuelle medier.

Postholms begrep *hverdagshandlinger* kan sammenlignes med det Kvale og Brinkmann (2009) benevner som livsverden. Begrepet defineres av forfatterne som ”*verden slik vi møter den i dagliglivet, uavhengig av og forut for vitenskapelige forklaringer. Slik verden foreligger i direkte og umiddelbare opplevelser*” (Kvale & Brinkmann, 2009:324). Dette begrepet vil bli brukt videre i kapittelet.

Et særtrekk ved kvalitativ forskning er at forskeren er tilstede i hele forskningsprosessen, både før, under og etter datainnsamlingen. Dette betyr at forskeren bringer med seg sine egne erfaringer og allerede forutinntatte teorier til det som skal utforskes (Postholm, 2010:27). Forskeren er allerede i gang med studiet i det valg av tema og problemstilling er påbegynt. Våre egne livserfaringer, eller referanserammer, vil derfor være med å farge hva vi ser med våre forskerøyne i kvalitativ metode (Postholm, 2010). Ved bruk av kvalitativ forskning tar forskeren, som nevnt ovenfor, utgangspunkt i tingenes naturlige omgivelser, det vil si de situasjonsbestemte forutsetningene. Forskeren har en induktiv tilnærming fordi situasjonen er med på å forme det som skal utforskes. Med sin egen referanseramme, tolker forskeren så de ulike situasjonene, og søker å frembringe forståelse i innsamlet data, vil studien være verdiladet (Postholm, 2010).

2.2. Det kvalitative forskningsintervjuet

En av de kvalitative forskningsmetodene er som tidligere nevnt intervju. Kvale og Brinkmann (2009) åpner sin bok med følgende: *"Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem? Samtalen er en grunnleggende form for menneskelig samspill"* (Kvale & Brinkmann, 2009:19). Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra den enkeltes perspektiv. Forskningsintervjuets struktur kan sammenlignes med en dagligdags samtale. I motsetning til en ordinær samtale, brukes det i et profesjonelt intervju en konkret metode og spørreteknikk (Kvale & Brinkmann, 2009). Dalen (2004) fremhever viktigheten med å få frem en fyldig og beskrivende informasjon om andre menneskers livsverden i kvalitative intervju. Denne formen for metode egner seg derfor spesielt godt for å få innsyn i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2004).

Det eksisterer ulike former for forskningsbasert intervju. Herunder finner vi åpne, lukkede, gruppeintervjuer, med flere. Intervju kan i anvendes både som hovedmetode, og som bimetode for å utfylle andre forskningsmetoder, for eksempel observasjon (Dalen, 2004). I denne studien blir intervju brukt som hovedmetode i innsamling av kunnskap, da jeg anser det som mest hensiktsmessig i forhold til både antall intervjupersoner, og i forhold til mitt eget forskningsarbeid og tiden som er avsatt til dette.

Dalen (2004) hevder at forskeren må ta hensyn til det tema som er valgt for studiet, og hvilken gruppe som skal studeres, når det skal velges hvilken form intervjuet skal ha. Dette ble også avgjørende for mitt valg av intervjuform. Som kjent fra tidligere i oppgaven, er mitt forskningstema selvledelse og motivasjon. Dette er tema som jeg antar arbeidstakere både kan ha positive og negative erfaringer med. Uansett mener jeg dette er emner som vil frembringe engasjement hos informantene, ut ifra fravær av eller tilstedeværelsen av temaet i deres livsverden. Engasjement som kommer til uttrykk gjennom tanker, følelser og opplevelse. Ut fra de beskrivelser som er gjort tidligere i kapittelet i forhold til at kvalitativ forskning går i dybden på, og etterstreber å forstå informantenes egne tanker, følelser og opplevelse, underbygger og bekrefter dette de vurderinger jeg har gjort i forhold til valg av metode. I denne masteroppgaven har jeg derfor valgt kvalitativ forskningsintervju, med fenomenologisk tilnærming.

2.2.1. Fenomenologisk metode

Filosofen Edmund Husserl (1859-1938) grunnla begrepet fenomenologi rundt år 1900. Husserl mente at det eksisterer et fenomen i menneskets bevissthet. Begrepet har senere blitt videreutviklet av blant andre av de eksistensfilosofene Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre og

Maurice Merleau-Ponty (Kvale & Brinkmann, 2009). I utgangspunktet var fenomenologien knyttet til menneskets bevissthet og opplevelse, for senere å bli utvidet til også å omfatte menneskets livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009).

Fenomenologisk metode dreier seg om å presentere det gitte så presist og fullstendig som mulig – å beskrive, mere enn å fortolke og analysere (Kvale & Brinkmann, 2009). Postholm (2010) definerer fenomenologiske studier som *”en beskrivelse av den meningen mennesker legger i en opplevelse, knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen”* (Postholm, 2010:41). Den fenomenologiske metoden tar utgangspunkt i filosofi og psykologi, og kan deles inn i flere retninger for tilnærming. I forhold til min studie blir den psykologisk-fenomenologiske tilnærmingen mest relevant. Denne har som mål å fokusere på enkeltindividet, hvor forskeren i tillegg søker å fokusere på enkeltmenneskets opplevelse, samt å forstå hvordan det konkrete fenomenet erfares av flere mennesker (Postholm, 2010).

Fenomenologi sett i forhold til det kvalitative forskningsintervjuet blir et begrep som viser interessen for å oppfatte sosiale fenomener sett fra aktørens egne perspektiver. Og hvor verden da blir beskrevet slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelsen for at den virkelige verden er slik som menneskene selv oppfatter den (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette har klare linjer tilbake til Carl Rogers (1902-1987) og hans personsentrerte terapi. Rogers (1951) mente at individet kjente seg selv best, og derfor ville være best egnet til å beskrive sine tanker, følelser og opplevelser gjennom samtale, basert på gjensidighet.

Ifølge Postholm (2010) er intervju den eneste metoden for innsamling av data ved en fenomenologisk forskning. Kravet er at informanten har erfart fenomenet som skal utforskes (Postholm, 2010). Kvale og Brinkmann (2009) presenterer det semistrukturerte forskningsintervjuet. Her er formålet å innhente beskrivelse av informantens egen livsverden, og særlig forståelser av meningen med det fenomenet som beskrives. Fokuset for forskeren vil være de tema som er valgt ut, samt å stille oppfølgingsspørsmål i forhold til disse. Dette forutsetter at forskeren har god kunnskap om intervjutema, og kjennskap til de mulighetene som ligger i forskningsmetoden intervju, for eksempel, å bruke åpne spørsmål, parafrasere, og bruke aktiv lytting aktivt (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.3. Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Som foregående kapittel viser, vil jeg bruke semistrukturert intervju som forskningsdesign. Intervjuet er ikke en ordinær og åpen samtale, men heller ikke en lukket samtale basert på et bestemt spørreskjema. I et semistrukturert livsverdensintervju brukes en intervjuguide med konkrete tema, som også kan inneholde ideer til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Årsaken til at denne type intervju benyttes er fordi jeg ønsker å bruke

Grounded Theory både som analyse og teoretisk tilnærming. Dette blir nærmere redegjort for i kapittel 2.4.

2.3.1. Valg av informanter

Hvilke informanter som velges er spesielt viktig for kvalitative studier. Dette fordi de innsamlende dataene man får, må være av så god kvalitet at det gir et tilstrekkelig underlag for tolkning og analyse (Dalen, 2004). Postholm (2010) foreslår et antall intervjupersoner mellom tre og ti personer i en fenomenologisk studie.

I vurderingen av valg av tema og problemstilling for min masteroppgave, ble det avgjørende for meg å skrive om en organisasjon som bar preg av positivitet og drivkraft, og som hadde gode verdier de søkte å etterleve. Videre ønsket jeg å studere et arbeidsteam. Motivasjon og ledelse ble det fundamentale i dette, med fokus på selvledelse spesielt.

Jeg fikk kontakt med daglig leder for en organisasjon ved å sende en e-post, hvor jeg la frem tanker rundt min studie. Etter positiv respons på denne, hadde jeg et møte med lederen, hvor jeg blant annet fikk presentasjon av organisasjonens mål, oppbygging, samt organisasjonskart, visjon og verdier. Dette ble et fruktbart møte da også lederen hadde mange tanker rundt de tema jeg skisserte. På samme tid fikk jeg bekreftet at organisasjonen arbeidet innenfor de rammene jeg hadde satt for min studie. Dette ga meg positiv energi og motivasjon for å videreutvikle de tema jeg hadde så langt. Dette samsvarer med det Dalen (2004) omtaler som ”spaning”. Det vil si at forskeren kartlegger forskningsmiljøet før selve forskningsarbeidet begynner, og dernest starter oppgaven med å avgrense tema og utarbeide problemstilling (Dalen, 2004).

Med innspill og inntrykk fra dette møtet begynte jeg å arbeide med problemstilling og prosjektbeskrivelse. Sammen med min kontaktperson i organisasjonen drøftet jeg konkret hvem jeg skulle studere; ledergruppen eller utvidet ledergruppe, hele organisasjonen eller bare enkeltindivider. Jeg valgte ut fra dette å studere ledergruppen. Denne består av fem medlemmer, tre av lederne arbeider på hovedkontoret i Trondheim, og de to siste på Østlandet. Antall intervjupersoner er dermed i overensstemmelse med Postholms (2010) anbefaling av antall informanter i forhold til en fenomenologisk metode, beskrevet tidligere i dette kapitlet.

Min prosjektbeskrivelse fikk godkjenning av veileder 15.03.10. Deretter ble den sendt til min kontaktperson i organisasjonen, og presentert for ledergruppen der. I forkant av forskningsperioden var det kontakt gjennom e-post mellom kontaktpersonen og meg, og det ble gjennomført totalt to møter mellom oss forut for forskningen. Informasjonsbrev (Vedlegg 2) til informantene ble sendt ut i god tid for intervjuene. De ble på forhånd ytterligere

underrettet om hvilke emner som var tema i intervjuet (Vedlegg 3) Dette var et ønske fra ledergruppen selv, og blir kommentert nærmere i kapittel 2.6.

2.3.2. Utarbeidelse av intervjuguide og valg av tema

Intervjuguiden (Vedlegg 4) ble delt i fire hovedtema, hvor hvert enkelt tema inneholdt forslag til oppfølgingsspørsmål. I tillegg hadde jeg en innledningsdel med spørsmål som gikk direkte på bakgrunn for den enkelte. De ulike temaene i intervjuguiden ble valgt ut fra min konkrete problemstilling, og underspørsmålene gikk videre i dybden på disse, basert på min teoretiske kunnskap om de ulike emnene. Hovedtemaene var *motivasjon, selvledelse, team og ledelse*. Totalt hadde jeg 33 spørsmål i intervjuguiden.

2.3.3. Gjennomføring av forskningsintervjuene

Dalen (2004) poengterer betydning av prøveintervju for å få testet ut intervjuguiden, teknisk utstyr og ikke minst seg selv som intervjuer. På bakgrunn av dette ble det gjennomført tre pilotintervjuer før jeg intervjuet personene i min studie. Dette ga meg mulighet til å trene på rollen som intervjuer og bruk av intervjuguiden, samt at jeg fikk mulighet til endre på tema eller spørsmål ut fra hva mine pilotinformanter ga tilbakemelding på. Jeg lyttet også selv på opptakene etter pilotene, for å vurdere egen rolle, innhold og talemåte. Erfaringen fra dette viste seg spesielt nyttig da jeg opplevde å bli trygg på temaene. Ved å ha god kjennskap til intervjuguiden før intervjuene, kunne jeg slappe av og rette fokus på personen, og dermed være oppmerksom og tilstede i de gitte svarene. Dette mener jeg bidro til å ufarliggjorde intervjusituasjonen, og hvor jeg fikk en naturlig fremferd i møte med den enkelte.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 20. juni til 10. juli 2010. Det ble avsatt 1,5 timer pr. intervju, og tilstede var en intervjuperson og meg. De tre første intervjuene ble avholdt på organisasjonens hovedkontor i Trondheim, mens de to siste i Oslo. Det ble brukt båndopptaker i intervjuene, og på denne måten fikk intervjupersonene mitt fulle og hele fokus. Jeg innledet med beskrivelse av mål og hensikt med oppgaven, og refererte til den informasjonen de hadde fått tilsendt på forhånd. Dernest fortsatte jeg med å spørre om kompetanse og bakgrunn for den enkelte personen, motivasjon for å jobbe i organisasjonen med mer. Slik ble jeg bedre kjent med hver av intervjupersonene. Intervjuguiden ble deretter brukt som et fleksibelt verktøy, med de ulike hovedtemaene som overliggende spørsmål. Mer utfyllende om min rolle som intervjuer og opplevelse av intervjuene blir omtalt i kapittel 2.7.

2.3.4. Transkripsjon av intervjuene

Kvale og Brinkmann (2009:187) definerer transkripsjoner som ”*oversettelser fra talespråk til tegnspråk*”. Etter hvert intervju begynte jeg transkriberingen omgående. Lydopptakene ble transkribert ordrett og deretter slettet. Dette var en svært tidkrevende

prosess som krevde både konsentrasjon og nøyaktighet, men på samme tid svært lærerik for meg som forsker. Dette spesielt i forhold til at jeg hadde med meg foregående intervju inn i det neste, og dermed enkelt kunne se hvilke likhetstrekk som ble synlige gjennom intervjuene. Samtidig var jeg bevisst dette i hvert intervju, slik at dette ikke påvirket meg subjektivt i forhold til spørsmålene. Det sikret dermed at det var intervjupersonenes autentiske opplevelse som ble synliggjort, og ikke mine erfaringer fra tidligere intervjuer. Totalt endte jeg opp med 117 sider transkribert datamateriale.

2.4. Analyserarbeidet

I kapittel 2.3. blir det omtalt at jeg vil bruke Grounded Theory (GT) både som analysemetode og teoretisk tilnærming. GT er en metodisk tilnærming utviklet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss (1967) (Postholm, 2010). Glaser og Strauss (1967) utviklet GT-tilnærmingen hvor det tas utgangspunkt i den innsamlede empiriske data, og er på det viset ”grounded” i data (Dalen, 2004). Intervjupersonenes egne oppfatninger og perspektiver er det som former grunnlaget for analysen. Teorien utvikles dernest i møte med de empiriske data, og dette er kjernen i GT (Postholm, 2010). Innenfor GT-tilnærmingen er det utviklet en analysemåte, den konstant komparative analysemåten (Postholm, 2010:87). Koding og kategorisering av datamaterialet er sentralt i arbeidet med analysen. Datamaterialet blir her redusert, og derfor mer oversiktlig og forståelig. Det deles inn i tre kodingsfaser, *åpen*, *aksial* og *selektiv koding*. Denne typen analyse kan ikke sees på som en steg-til-steg-metode, da de ulike fasene går over i hverandre (Postholm, 2010). Jeg har tatt utgangspunkt i disse i mitt arbeid med analysen, og vil nå presentere hvordan jeg gikk frem i mitt analysearbeid.

2.4.1. Den konstant komparative analysemåten

I en tradisjonell konstant komparativ analyse er teorigenerering et viktig mål (Postholm, 2010). Jeg ønsket derimot å finne frem til essensielle trekk ved datamaterielt. Derfor ble både en deskriptiv og teoretisk analyse benyttet. Ved deskriptiv analyse struktureres dataene for å få frem håndterbare enheter, og gjennom den teoretiske analysen blir teori benyttet for å utvikle forståelsen av empirien (Postholm, 2010).

Åpen koding er den delen av analysen hvor forskeren setter navn på og kategoriserer fenomener ved å nøye gjennomgå datamaterialet (Postholm, 2010). Etter å ha transkribert mine intervjuer, leste jeg gjennom utskriftene grundig flere ganger. Jeg gikk gjennom et og et intervju, samtidig som jeg så etter sammenhenger med de andre intervjuene. Deretter fant jeg frem til aktuelle trekk ved alle intervjuene, og kom da frem til fire sentrale hovedkategorier. Jeg gikk på nytt gjennom intervjuene for å gå i dybden på hvert enkelt hovedkategori, og ved bruk av aksial koding fant jeg sammenhenger og brudd i de ulike hovedkategoriene, som

igjen munnet ut i underkategorier. I den selektive kodingen er formålet å tydeliggjøre sammenhenger og generere teori på bakgrunn av de kategoriene som foreligger. Her prøver forskeren å finne kjernekategori, forskningens hovedtema (Postholm 2010). Jeg fant ingen kjernekategori. Dette blir begrunnet i innledningen av drøftingen i kapittel 5.1.

2.5. Kvaliteten på forskningen

Ifølge Postholm (2010) blir kvaliteten i fenomenologiske studium sett på som en umiddelbar konsekvens av forskerens egenskap til å håndtere og tolke data. Forskeren er dermed det viktigste redskapet for å sikre kvaliteten på en studie (Postholm, 2010). Lincoln og Guba (1985) anser naturalistiske kvalitetskriterier bedre egnet til å vurdere kvaliteten i en kvalitativ forskningstilnærming, enn de tradisjonelle kvalitetskravene i kvantitativ forskning. Ifølge Geertz (1973) vil bruk av tykke beskrivelser av forskningsfeltet eller fenomenet, legge til rette for naturalistiske generaliseringer. Kunnskapen som produseres i en kvalitativ studie, er relatert til et bestemt sted til en bestemt tid. Likevel kan denne kunnskapen være til nytte for andre, og overføres til andre settinger (Postholm, 2010). Leseren av et forskningsarbeid vil således kunne overføre resultatene til egen situasjon, og de blir i så måte nyttige i forhold til tolkning og eventuelt utvidelse av dennes praksisfelt (Postholm, 2010). Med utgangspunkt i Lincoln og Gubas (1985) fire former for validitet i kvalitative studier, redegjør jeg videre for kvaliteten i min studie. For å oppnå pålitelighet i forskningsarbeidet, må disse være tilfredstilt (Lincoln & Guba, 1985). Dette betyr at intervjupersonenes stemmer blir reflektert og hørt. De fire formene for validitet er: *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*.

Troverdighet er i varetatt ved at jeg brukte innspill fra leder og kontaktperson i forkant av intervjuene til valg av og arbeid med problemstilling, intervjuguide og valg av informanter. Jeg tok ytterligere utgangspunkt i alle fem intervjupersonenes uttalelser, for utarbeidelse av resultatene, samt delspørsmålene som kom ut av denne. Videre har jeg vært bevist på bruken av intersubjektiv kommunikasjon, som utdypes nærmere i kapittel 2.7. I hele forskningsperioden har jeg benyttet meg av utenforstående lesere, for å få hjelp til og bekreftelser på egne tolkninger (Postholm, 2010).

Overførbarhet i denne studien er sikret ved at det er gitt en detaljert og rikholdig beskrivelse av konteksten. Denne beskrivelsen baseres på flere besøk hos organisasjonen og møter med både kontaktperson og leder, gjengitt i kapittel 2.3, og samsvarer med Dalens (2004) begrep ”spaning”. I tillegg, som nevnt tidligere, stilte jeg i forkant av hvert intervju spørsmål knyttet til den enkeltes forhold til organisasjonen, som igjen bidro til å utfylle beskrivelsen nærmere.

Jeg fremlegger all dokumentasjon som er foretatt gjennom prosjektet, for å belyse

ulike dimensjoner i arbeidet. I metodedelen beskrives de ulike delene av prosjektet, og sammen med vedleggene synliggjør dette forskningshåndverket (Postholm, 2010) På denne måten mener jeg *krav om pålitelighet* i forskningsarbeidet er tilfredstilt.

For å sikre forskningens *bekreftbarhet* velger jeg å stille min forskning åpen for innsyn og kritikk. Som nevnt ovenfor, fremlegges i tillegg all relevant dokumentasjon.

2.6. Etiske betraktninger

Kvale og Brinkmann (2009:79) beskriver en intervjuundersøkelse som en moralsk undersøkelse. Forskere skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (NESH, 2005), og det vesentlige blir at det gjøres etiske betraktninger rundt forskningsprosessen. Jeg vil videre se på ulike etiske vurderinger som har vært relevante i arbeidet med min studie. Disse er *krav om samtykke*, *krav om informasjon* og *krav om konfidensialitet*. Jeg støtter meg her til Kvale og Brinkmann (2010) og Dalen (2004), samt til ”Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi” (NESH, 2005).

2.6.1. Krav om samtykke

Det er et betydelig prinsipp at forskeren gir orientering om hva forskerprosessen innebærer, før den starter, slik at deltakerne er klar over hva de deltar i, har mulighet til å si nei, og også til å stille spørsmål i forhold til studien (Postholm, 2010). Som tidligere omtalt i kapittel 2.3.2 ”Valg av informanter”, ble min forespørsel om å bruke organisasjonen i min forskning presentert muntlig av lederen, for hele ledergruppe i forkant av prosjektet. Deretter fikk de gjentatte ganger, både muntlig og skriftlig informasjon om oppgaven, hvor det ble understreket av deltakelse var frivillig, og at den enkelte derfor hadde mulighet til å trekke seg uten grunn på hvilket som helst tidspunkt (Vedlegg 2). Med dette fikk jeg samtykke fra lederen, gruppen som helhet og den enkelte intervjuperson, og dermed ble kravet om samtykke innfridd.

2.6.2. Krav om informasjon

Det vises til informasjonsbrev sendt til intervjupersonene (Vedlegg 2), samt til tidligere beskrivelse av informasjonsflyten, ovenfor og under kapittel 2.3. ”Praktisk gjennomføring av undersøkelsen”. Jeg mener at den gitte informasjonen har ivaretatt mitt etiske ansvar i forhold til informasjon. I tillegg ble ønsket fra intervjupersonene om å få mer informasjon om de ulike tema på forhånd, for at de kunne forberede seg til intervjuene, respektert (Vedlegg 3).

2.6.3. Krav om konfidensialitet/fortrolighet

”De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om

personlige forhold blir behandlet konfidensielt” (NESH, punkt 14, 2005). I forkant av prosjektet diskuterte jeg med kontaktpersonen i organisasjonen hvorvidt studien skulle være anonym eller ikke. Spørsmålet ble videre drøftet i ledergruppen, og de valgte å være anonyme. Dette var fordi de var usikre på hvordan resultatet ville virke inn på deres omdømme. Innsamlet data har blitt slettet, og det har kun vært jeg som har hatt tilgang til datamaterialet. Min studie ble, på grunn av bruk av personlige opplysninger og elektriske hjelpemidler, pålagt meldeplikt ut fra Personopplysningsloven § 31. Søknad ble sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) 06.05.10 inkludert nødvendige opplysninger om prosjektet (Vedlegg 1). Den ble godkjent av NSD den 21.06.10 (Vedlegg 5).

Med grunnlag i min redegjørelse ovenfor hevder jeg at intervjupersonene har fått tilstrekkelig med informasjon, de har gitt samtykke til å delta i studien, og at kravet om konfidensialiteten er forvaltet. Jeg anser derfor de etiske retningslinjene i min forskning som ivaretatt.

2.7. Jeg som forsker

Kvalitativ forskning er, som nevnt tidligere verdiladet. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er forskeren selv det viktigste forskningsinstrumentet. Det er derfor av betydning at den kvalitative forskeren har forståelse for at studiet ikke er fritt for verdier, og samtidig har selvinnsett i forhold til sin egen subjektivitet (Postholm, 2010). Postholm (2010) antyder videre at forskerens bør beskrive sin egen erfaringsbrakgrunn som har relevans til forskningsprosjektet, for å synliggjøre sin subjektivitet. Jeg vil i den hensikt redegjøre videre for mitt utgangspunkt som forsker.

Med min bakgrunn som leder i flere organisasjoner har jeg erfart både det å lede meg selv og andre til å nå mål. Som deltaker i ulike ledergrupper, har jeg også erfaringen av å arbeide i team, og således opplevd forskjellige aspekter ved dette. Å vite hva som motiverer hver enkelt av sine medarbeidere, anser jeg som det viktigste for en leder. Arbeid med hva som driver oss har alltid interessert meg, og min opplevelse er at dette kan variere både fra person til person, og fra organisasjon til organisasjon. I en periode arbeidet jeg også med mennesker som hadde behov for ekstra hjelp og støtte i en fase av livet sitt. Motivasjon og selvledelse ble da viktige begreper, for å støtte og videreutvikle den enkelte. Her fikk jeg samtidig erfaring med, og utviklet både mine samtale-, coaching- og veiledningsferdigheter. Dette anser jeg som svært betydningsfullt i bruk av fenomenologisk metode i denne studien. Jeg har gjennom min arbeidserfaring jobbet tett på mennesker, og interessen for å utvikle meg selv og andre har alltid vært stor. Takket være kursene på Master i Organisasjon og Ledelse, og særdeles ved spesialiseringen Relasjonsledelse, har denne interessen blitt forsterket. Mitt

teoretiske perspektiv har med utgangspunkt i dette blitt utvidet, i tillegg til at sammenhengen mellom teori og praksis i forhold til fenomenene har blitt mer tydelig.

Det semistrukturerte forskningsintervjuet bygger ifølge Dalen (2004) på et menneskelig samspill, og det er en metodisk betingelse at det skapes intersubjektivitet mellom forsker og informant. Jeg ønsket, som nevnt tidligere, å legge til rette for en gjensidig dialog med de jeg intervjuet. Som beskrevet tidligere, brukte jeg en intervjuguide med overliggende spørsmål. Flere ganger kom intervjupersonen selv inn på temaene uten at jeg hadde stilt spørsmål rundt dem. Jeg stilte da oppfølgingsspørsmål, og brukte parafrasering hyppig, for å sjekke ut om jeg hadde forstått det de hadde sagt. Jeg valgte også å sette av tid til at intervjupersonene kunne reflektere over svarene sine, før jeg stilte et nytt eller et oppfølgingsspørsmål. På denne måten ble også intervjuet mer uformelt og mer likt en ordinær samtale. Dette viser det som tidligere er beskrevet som det psykologisk-fenomenlogiske perspektivet, hvor jeg som forsker har fokus på *enkeltindividet* og *dens opplevelse* av fenomenet. Jeg kan ikke utelukke at mine egne erfaringer påvirket mine intervjupersoner, men jeg var hele tiden bevisst på dette, og prøvde i størst mulig grad å lytte til hva som ble sagt, og følgelig være objektiv der og da.

Jeg hadde lite kjenneskap til organisasjonen på forhånd, men fikk gjennom møter god informasjon og kunnskap om denne. Jeg ble tatt svært godt i mot, og jeg følte aldri at jeg var en som kom utenfra. Dette mener jeg bidro til trygghet i rollen som forsker, og styrket kvaliteten på mine intervjuer. Intervjupersonene var positive og imøtekommende gjennom hele perioden, og deres interesse og nysgjerrighet for studien ga meg i tillegg ekstra motivasjon. Utsagnet nedenfor forteller noe om den atmosfæren og gjensidigheten jeg ønsket å legge til rette for, samt den tilstedeværelsen fra den enkelte jeg håpet å oppnå i intervjuene:

C: *”Jeg er helt utrolig imponert over de gode spørsmålene dine, eller det er i alle fall spørsmål som har fått meg til å, ja jeg har jo bare sittet her og jabbet og jabbet. (...) Men, det var veldig godt å sitte og reflektere - også for mitt vedkommende”.*

3. Presentasjon av teori

3.1. Disposisjon av kapittelet

I denne delen av oppgaven presenterer jeg den teorien som har vært utgangspunkt for og basisen for mitt tema – *selvledelse* og *motivasjon*. Denne teorien vil være grunnlag for min drøfting, i kapittel 5. Teoriene har det til felles at de har referanser til den humanistisk-eksistensialistiske retningen, som støtter mennesket som relasjonelt og udestimert vesen. Jeg vil først presentere relasjonsteori, der ulike dimensjoner av relasjoner utdypes. Videre redegjøres det for motivasjon, gjennom teori om selvbestemmelse, før jeg kort presenterer sosial læringsteori – modell-læring. Begrepet selvledelse defineres deretter, samt det teoretiske grunnlaget kartlegges. Avslutningsvis i dette kapitelet ser jeg på teori om team, hvor motivasjon blir vektlagt.

3.2. Relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet

Ragnvald Kvalsund og Kristin Meyer omtaler i sin bok "Gruppeveiledning, lærings og ressursutvikling" (2005) begrepet *relativ autonomi*. Ved å knytte "relativ" til autonomi, synliggjøres de forhold som definerer mellommenneskelige relasjoner for et individ. Dette er det enkelte individs relative karakter og avhengighet til andre (Kvalsund & Meyer, 2005).

"Personen er derfor i det minste avhengig av en annen, den Andre, for å avgjøre hvem et "jeg" er og hvem et "du" er, hva vi har til felles og hva som er forskjellig" (Kvalsund & Meyer, 2005:17). Forfatterne mener derfor at møtene mellom ulike individer vil være av ulik kvalitet, avhengig av om de er lukkede eller åpne, og da gjenstad for uenighet og konflikter - eller motsatt, gjenstand for utvikling og vekst (Kvalsund & Meyer, 2005). Dette viser betydningen av å se individer i relasjon til andre, for å få en bedre forståelse av personens selvstendighet.

Det anvendes tre dimensjoner i forhold til relasjoner (Kvalsund, 2005). Disse er *avhengighet*, *uavhengighet* og *gjensidighet*. Et møte mellom "du" og "jeg" kan være positivt eller negativt innenfor hver relasjon. Kvalsund & Meyer (2005) sier videre at denne type møter bidrar til at det skapes et behov for enten å fortsette og dyrke frem den aktuelle relasjonen, eller ved at den overskrides positivt eller negativt gir relasjonene en annen kvalitet (Kvalsund & Meyer, 2005). Jeg vil videre utdype de ulike dimensjonene.

3.2.1. Avhengighet

Avhengighetsrelasjonen beskriver en relasjon hvor et individ er avhengig av et annet individ, for eksempel i en barn-foreldre-relasjon. Barn er fra tidlig alder avhengige av hjelp fra sine foreldre. Kvalsund og Meyer (2005) definerer dette som *"en prototypisk avhengighetsrelasjon, hvor jeg og du møtes er i en gjensidig erkjennelse av at forholdet er*

asymmetrisk” (Kvalsund & Meyer, 2005:18). Det er med andre ord en overensstemmelse om at maktfordelingen er usymmetrisk fordelt, og det oppstår en gjensidig avhengighet. Relasjonen er positiv når hjelpen er nødvendig og ønsket, og tilsvarende negativ når hjelpen oppleves som tvang eller er ufrivillig. Relasjonen er derfor positiv så lenge den oppleves som et gjensidig behov, en felles forståelse. Den negative avhengighetsrelasjonen utvikler seg når en asymmetrisk gjensidighet svekkes ved at en av personene ønsker mindre behov for avhengighet, og viser økt grad av selvstendighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Et eksempel på dette er et barns trassalder, hvor de tøyer grenser og søker etter egen autonomi. Behovet for å befri seg fra avhengigheten er en naturlig del av utviklingen for et individ, og vil komme før eller siden. En slik naturlig endring, det å søke selvstendighet, kan bli hindret om den andre parten, her foreldrene, ikke gir slipp på sin avhengighet, og gir barnet det naturlige rom for å søke sin uavhengighet. På samme måte kan en avhengighet et barn har, for eksempel til sin mor, være negativ, eller usunn som mange vil hevde, om barnet selv etter hvert ikke søker sin selvstendighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Kvalsund og Meyer (2005) forklarer dette som at den andre ikke er i stand til å rive seg løs fra sin maktposisjon i den asymmetriske avhengighetsrelasjonen. Konsekvensen blir en relasjon preget av negativitet, tvang og uselvstendighet, som medfører stillstand i utviklingen av relasjonsressursene hos begge partene (Kvalsund & Meyer, 2005). Relasjonen forblir ved dette et objekt-subjekt-forhold mellom individene.

3.2.2. Uavhengighet

Uavhengighetsrelasjonen vil kunne sees som en motpol til avhengighetsrelasjonen. Dette er relasjonen hvor et individ gjør seg uavhengig av det andre individet. Parallelt er den en naturlig progresjon av avhengighetsrelasjonen, dersom vi fortsetter å bruke ”barn-foreldre-relasjonen” som eksempel; Et barn vil naturlig kunne søke selvstendighet jo eldre det blir (tenåring), og dermed frigjøre seg avhengigheten til foreldrene. En uavhengig relasjon byr på en sterkere likevekt mellom individene, hvor individets behov for, samt rett og plikt til å overvinne den relasjonelle ubalansen vektlegges (Kvalsund & Meyer, 2005). Kvalsund og Meyer (2005) presiserer at en slik løsrivelse fordrer at fysiske og psykiske forhold må være tilstede. Ved at asymmetrien reduseres styrkes symmetrien i relasjonen. Dette åpner for en uavhengighet og gir individet grunnlag for å handle ut fra egne hensikter, følelser og premisser. Et selvstendigjort ”jeg” vil ikke ha behov for å be om råd fra et annet individ, om hva det skal tenke og føle. På denne måten frigis selvstendige tanker og følelser (Kvalsund & Meyer, 2005).

3.2.3. Gjensidighet

Gjensidighetsrelasjonen bygger på en positiv bedømmelse av begge relasjonsdimensjonene, avhengighet og uavhengighet. Det vil si at en gjensidighet i forhold til asymmetrisk avhengighet krever, som beskrevet tidligere, en felles erkjennelse for behovet og verdien av avhengigheten. På samme måte vil en symmetrisk uavhengighet kreve en gjensidig tillit for at det skal oppleves likeverdig for individene (Kvalsund & Meyer, 2005). Jeg mener at en slik gjensidighet kan sees som et ”subjekt-subjekt-forhold”.

En gjensidig uavhengighetsrelasjon står alltid i fare for å reduseres, på samme måte som en gjensidig avhengighetsrelasjon kan bli utfordret. Hvis en av partene føler seg mer uavhengig enn den andre, vil det oppstå en ubalanse, en asymmetri. Resultatet av dette blir at den ene personen prøver å fastholde sin selvstendighet, *”ved å ta makt over den andre på en slik måte av dennes uavhengighet trues”* (Kvalsund & Meyer, 2005:20). Relasjonen blir med dette fri for gjensidighet og likevekt (Kvalsund & Meyer 2005). Dette er, etter min mening, destruktive relasjoner, som hindrer vekst og utvikling for partene. Kvalsund og Meyer (2005) påpeker viktigheten med å forstå at begge partene i en relasjon kan være avhengige, uavhengige og gjensidige. De sier også at vi må vedgå at i utviklingen av en relasjon vil det være både positive og negative aspekter. *”Persondimensjonen er betinget av erfaringer, kunnskap, følelser og handlinger som konstitueres via avhengighet, uavhengighet og gjensidighet* (Kvalsund & Meyer, 2005:20).

3.2.4. Oppsummering

Teori om relasjonsdimensjonene beskriver hvordan ulike dimensjoner virker på relasjoner mellom et ”du” og et ”jeg”. Tilstedeværelsen av dimensjonene *avhengighet, uavhengighet og gjensidighet* avgjør om møtene preges av utvikling og vekst, eller uenighet og konflikter. Møtene kan oppleves positivt og negativt innenfor hver relasjon, og begge partene kan oppleve seg avhengig, uavhengig og gjensidige. En relasjon kan likeledes ved de ulike dimensjonene utvikle seg, stagnere eller svekkes. I dette vil det være både positive og negative aspekter som spiller inn. For å oppnå en gjensidighet er det vesentlig at det er en felles erkjennelse og tillit i relasjonen, og ved at ubalanse i forholdet oppstår det en asymmetri. Utviklingen i relasjoner er også betinget av erfaringer, kunnskap, følelser og handlinger som etableres via disse dimensjonene.

3.3. Selvbestemmelsesteori – The Self-Determination Theory

3.3.1. Definisjon

Begrepet motivasjon, kommer av det latinske ordet ”movere”, som betyr å bevege. Det vil si at det er en drivkraft som gjør oss i stand til å handle (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kuvass (2005) mener at begrepet refererer til et mål, en hensikt eller en intensjon. I tillegg hevder han at begrepet motivasjon er knyttet til betydningsopplevelse; jo viktigere målet er, jo sterkere er motivasjonen (Kuvass, 2005). Hvilke drivkrefter som får oss til å handle, hvilken retning av adferd, hva som er målet for våre handlinger, samt hvilken hensikt vi har, er enkelte av spørsmålene forskere på motivasjonspsykologi søker å finne svar på (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En teori som prøver å gi svar noe av dette er Deci og Ryans (1985) *Self-Determination Theory*, på norsk; *teori om selvbestemmelse* (Skaalvik & Skaalvik, 2005)

Deci og Ryans teori om selvbestemmelse ble utviklet på 1980-tallet, og har sitt utspring fra blant annet forventnings - og motivasjonsteori, for eksempel Vroom (1964), Porter og Lawler (1968) med flere (Deci & Ryan, 1985). Teori om selvbestemmelse tilhører kognitive motivasjonsteorier, der utgangspunktet er at handling ofte kommer ut av rasjonelle bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelig natur (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ved å vurdere det som oppfattes som krefter for å motivere en person til å utføre en handling, har teorien om selvbestemmelse identifisert flere ulike typer av motivasjon. Hver av disse har spesifikke konsekvenser for læring, prestasjoner, personlig utvikling, og velvære. Teorien består av fire delteorier som forklarer motivasjon (Deci & Ryan, 2000). I denne oppgaven vil jeg ikke utdype disse, men velger istedenfor å presentere teorien om selvbestemmelse generelt, da det er mest relevant for mitt formål.

3.3.2. Indre versus ytre motivasjon

Mennesker kan motiveres gjennom å verdsette en aktivitet eller på grunn av et sterkt ytre press (Deci & Ryan, 2000). I følge Deci (1996) er personer som er indre motivert engasjerte for sin egen del, for den spontane tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse, og ikke for å oppnå ytre belønning. Mennesker med fullstendig selvbestemmelse, indre motivasjon, utfører en handling fordi de finner den interessant og de gjør den helt frivillig (Gagné & Deci, 2005). Er handlinger derimot ytre motivert, skyldes dette ikke egne interesser, men sees på som instrumentelt i forhold til konsekvenser i form av en belønning. Tilfredsstillelsen er dermed knyttet til ytre konsekvenser av aktiviteten (Deci, 1996, Gagné & Deci, 2005).

3.3.3. Autonom og kontrollert motivasjon

Sentralt i selvbestemmelsesteorien er nettopp skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Som nevnt tidligere, innebærer autonomi det å handle ut fra følelsen av frivillighet og det å gis et valg, det vil si gjennom frihet og selvstendighet. I det en person utfører en aktivitet fordi han finner den interessant, betyr det også at handlingen er helt frivillig, og selvbestemmende. En aktivitet som derimot oppleves som en forventning, et press eller en plikt, vil gi personen følelsen av å være kontrollert. Både autonom og kontrollert motivasjon er basert på intensjoner.

3.3.4. Ytre motivasjon

I motsetning til indre motivasjon, som ansees som et ideal på selvbestemmelse, kan ytre motivasjon ha varierende grad av autonomi (Deci og Vansteenkiste, 2004). Deci og Ryan (1985) deler ytre motivasjon inn i fire typer; *ytre, introjeksjons, identifisert* og *integrert regulering*. Disse spanner fra prototypen på eksternt kontrollert motivasjon, *ytre regulert motivasjon*, til *integrert regulert motivasjon* som er den mest avanserte utviklingsmessige formen for ytre motivasjon. I integrert motivasjon nærmer individet seg å dekke egne behov, verdier og identitet. Denne er derfor den mest selvbestemmende form for ytre motivasjon (Deci, 1996). Årsaken til denne differensieringen av motivert adferd, er for å forklare ulikhetene mellom prestasjoner og velfølelse hos mennesker (Deci & Ryan, 1994). Jeg velger i denne oppgaven ikke å redegjøre for de tre første ytre motivasjonsformene, da jeg i min studie vil fokusere på selvbestemmende motivasjon og indre motivasjon.

3.3.5. Integrert regulering versus indre motivasjon

Integrert regulert motivasjon har likhetstrekk med det som beskrives som fullstendig selvbestemt motivasjon, nemlig *indre* motivasjon. Men i motsetning til indre motivasjon som karakteriseres ved aktiviteten i seg selv, karakteriseres integrert regulering ved at aktiviteten er viktig, men ikke nødvendigvis interessant (Deci, 1996). På denne måten blir *integrert regulert* motivasjon og *indre* motivasjon to ulike typer av selvbestemmende motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Gagné og Deci (2005) argumenterer for at behovet for kompetanse og autonomi ligger til grunn for indre motivasjon. Dette betyr at mennesker har behov for å føle seg kompetente og selvbestemte for å kunne opprettholde indre motivasjon.

3.3.6. Indre motivasjon

Kilden til indre motivasjon, ligger som nevnt tidligere, i selve utførelsen av arbeidet. I sin artikkel ”*A Motivational Approach to Self: Integration in Personality*” definerer Deci og Ryan (1990) fire ulike tilnærminger til indre motivasjon. Hensikten med disse er å forklare hvordan menneskers indre motivasjon påvirkes av forskjellige belønninger. Den første viser

til at indre motivert adferd kan oppstå uten synlig nærvær av ytre belønning. Den andre knytter indre motivasjon til adferd hvor mennesket utfører handlingen ut fra egen lyst og interesse. Den tredje tilnærmingen refererer til at det er en forbindelse mellom utfordringer og indre motivasjon. Deci og Ryan (1990) mener at når aktiviteten er en optimal utfordring for personens kapasitet, oppstår opplevelsen av ”flyt”. De hevder videre at når mennesker er indre motiverte søker de etter å overvinne optimale utfordringer (Deci & Ryan, 1990). Den siste og fjerde av tilnærmingene for indre motivasjon de presenterer, er den som baseres på menneskets grunnleggende psykologiske behov. Disse behovene blir redegjort for nedenfor.

3.3.7. Grunnleggende psykologiske behov

I hjertet av selvbestemmelsesteorien ligger postulatet om at mennesket har tre grunnleggende psykologiske behov (Deci & Vansteenkiste, 2004:25) Dette er behovene for *kompetanse*, *tilhørighet* og *autonomi*. Teorien definerer *behov* som alminnelige forutsetninger, for at mennesker skal opptre proaktive, oppnå optimal utvikling og styrke psykisk helse. Behovet for *kompetanse* involverer forståelsen av hvordan man skal oppnå ulike eksterne og interne resultater, og følelsen av påvirkning når man utfører en oppgave (Deci, 1996). *Tilhørighet* viser menneskets tendens til å være knyttet til, avhengig av og oppleve omsorg for andre mennesker. Behovet for *autonomi* synliggjør menneskets iver etter å utforske egen vilje og selvstendighet, til å handle ut fra eget selvbevisende (Deci & Vansteenkiste, 2004). Når disse behovene tilfredstilles fører det til økt selvmotivasjon, som har positiv effekt på mental helse, samt hindrer demotivasjon og mistriivsel (Deci & Ryan, 2000). På denne måten leder teorien om selvbestemmelse spørsmålet om motivasjon direkte til menneskets iboende behov. Deci og Ryan (2000) hevder at disse behovene må være tilfredstilt for å sikre indre motivasjon. Deci og Vansteenkiste (2004) viser til Chirkov et al. (2003) når de understreker at det å være autonom eller selvbestemmende, ikke betyr at en person er uavhengig av andre. Det innebærer derimot at personen opplever å ha valgmuligheter og egen vilje til å utføre handlingen. Selvbestemmelse henspiller samtidig på det å være selvstartende og selvregulerende for sine handlinger (Deci, 1996).

Ved hjelp av de iboende behovene beskrevet ovenfor, spesifiseres forhold i omgivelsene som Deci (1996) omtaler som motivasjonsretningsgivende for menneskene. Disse styrker vår motivasjon, ytelse og utvikling. Forholdene blir optimale i sosiale sammenhenger, hvor den enkelte gis mulighet til å tilfredsstillere sine grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Muligheten til å tilfredsstillere hver enkelt av disse, bidrar til at mennesket øker sin motivasjon og ytelse, hvor

kompetanseheving blir en naturlig prosess (Deci & Ryan, 2000). Behovet for autonomi blir spesielt viktig å få tilfredstilt, da dette er fundamentalt i forhold til å føle seg selvstendig eller kontrollert (Deci, 1996).

3.3.8. Oppsummering

Kort oppsummert forklarer teori om selvbestemmelse hvordan motivasjon virker for å utføre en handling. Det skilles mellom indre og ytrestyrt motivasjon, hvor indre styrt er prototypen på selvbestemmende motivasjon. Indre motivasjon kjennestenges med at handlingen som utføres er basert på frivillige valg, selvstendighet og at aktiviteten er interessant. Ytre motivasjon skyldes ikke egne interesser, men i forhold til konsekvenser i form av belønning. Blir aktiviteten opplevd som en forventning, et press eller en plikt, vil personen få følelsen av å være kontrollert. Det skilles derfor mellom autonom og kontrollert motivasjon. Ytre motivasjon graderes ut fra hvilken ytre belønninger som en blir styrt av, hvor integrert regulert fremstår som den mest autonome. Deci og Ryan (1990) definerer fire ulike tilnærminger til indre motivasjon, for å synliggjøre hvordan indre motivasjon også påvirkes av forskjellige belønninger. En av disse tilnærmingen baseres seg på å dekke menneskets tre psykologiske behov: behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Her blir behovet for autonomi spesielt trukket frem, da dette virker direkte på om en person opplever å være selvbestemmende eller kontrollert.

3.4. Sosial læringsteori – modell-læring

3.4.1. Hva er modell-læring?

På 1960-tallet utviklet Albert Bandura og hans medarbeidere sosial læringsteori (Skaalvik & Skaalvik, 2005) I følge teorien oppstår sosial læring i det en person lærer ved å observere en annen persons adferd, og ved konsekvensene av denne adferden (Bandura, 2000). Personen som blir observert og utfører handlingen, ansees som modell for den andre. Ut fra dette omtales sosial læringsteori også som *modell-læring* (Skaalvik & Skaalvik, 2005) Relevant for min studie, er å se hvilke betingelser som må være tilstede for at modell-læring skal utvikles, samt hvem som fungerer som modeller.

3.4.2. Hvilke forhold er av betydning for utvikling av modell-læring?

Bandura (1977) mener fire forhold må være tilstede for at modell-læring skal finne sted, og disse er : *Oppmerksomhet, prosessering av informasjon, motivasjon og potensial.* *Oppmerksomhet* innbefatter å rette fokus på den som observeres får å få mest mulig informasjon om denne personens adferd. Det er her viktig å rette oppmerksomheten på den kunnskapen der skal tilegnes og det problemet som skal løses *Prosessering av informasjon* skjer gjennom å kopiere adferden til modellen. Dette kan foregå ved at en husker modellens

adferd, men ved spesielt kompleks adferd kreves i tillegg en omarbeiding, en prosess, for at adferden skal bli husket (Skaalvik & Skaalvik, 2005). *Motivasjon* blir vesentlig i forhold til å kunne kopiere handlingen, for deretter å kunne omsette denne til adferd. Motivasjon skjer, i følge Skaalvik og Skaalvik (2005) ved hjelp av *reinforcement*. Det skilles mellom observert og opplevde *reinforcement*. Den siste betingelsen, *potensial*, beskriver en persons utviklingsnivå, tidligere kunnskaper og ferdigheter som forutsetning for læring på et gitt tidspunkt. På samme måte må også modell-lærings tilpasses den enkeltes forutsetninger (Skaalvik & Skaalvik, 2005).

3.4.3. Hvem er gode modeller?

Det varierer hvem som fungerer som effektive modeller, både ut fra hva som skal læres, og av hvem (Skaalvik & Skaalvik, 2005). I så måte blir derfor modell-læring, fra mitt synspunkt, situasjonsbetinget. Det trekkes allikevel frem tre aspekter som påvirker motivasjon for å kopiere en adferd: *Gode ferdigheter, troverdighet og høy status* (Skaalvik & Skaalvik, 2005). For å kunne definere at en modell har gode ferdigheter må disse kunne observeres. Avgjørende er også hvordan personen som skal lære ser på egne ferdigheter. En person som anser seg selv å ha dårlige ferdigheter, vil naturlig oppleve modellens ferdigheter bedre, ut fra egen selvoppfatning. Tilsvarende om personen opplever å ha gode ferdigheter innenfor det som skal læres (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Videre vektlegges modellens troverdighet, og en modell med høy status tiltrekker seg mer oppmerksomhet enn en med lavere status (Skaalvik & Skaalvik, 2005).

3.4.4. Oppsummering

Sosial læringsteori utviklet av Bandura med flere på 1960-tallet, beskriver modell-læring som læring ved at en person observerer en annens adferd og følgende av adferden. Personene som blir observert blir med dette modell for læringen. Gjennom å huske, og eventuelt bearbeide adferden, er målet å omdanne observert adferd til egen adferd, og dermed læring. Fire forhold må være tilstede for at modell-læring skal finne sted; *oppmerksomhet, prosessering av informasjon, motivasjon og potensial*. For å ansees som gode og effektive modeller, vektlegges gode ferdigheter, troverdighet og høy status.

3. 5. Selvledelse

3.5.1. Definisjon

Som nevnt i innledningen til denne oppgaven, har det de siste tiårene vært en endring fra fokus på oppgaveorientert ledelse til mer oppmerksomhet på relasjonsorientert ledelse, og dermed økt bevissthet på medarbeiderens kompetanse og delaktighet. Ledelsesfilosofien *selvledelse*, regnes som en konsekvens av denne utviklingen (Martinsen, 2009). Jeg støtter

meg her til Manz og Sims (2001) definisjon av selvledelse: ”*SELF-LEADERSHIP – a philosophy and a systematic set of actions and mental strategies for leading ourselves to higher performance and effectiveness.*” (Manz & Sims, 2001:6). Ut fra dette inneholder selvledelse både systematiske handlinger og mentale strategier. Disse setter oss i stand til å øke prestasjoner og bli mer effektive. Hovedtanken bak teorien er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv (Manz & Sims, 2001). Ifølge Thompson (2003) er selvledelse en form for systematisk selvutvikling, hvor strategiene i tillegg til å styrke prestasjoner også bidrar til å styrke egen trivsel på jobb. I det følgende vil jeg redegjøre for teorien om selvledelse, før jeg deretter kort beskriver adferds- og kognitive strategier.

3.5.2. Teori om selvledelse

Selvledelse bygger på forskningsarbeid gjort av Manz og Sims på 1980- og -90-tallet. (Manz & Sims, 2001). Teorien er en videreføring av tidligere forskning på selvledelse, hvor det ble hevdet at selvledelse kunne erstatte ulike former for tradisjonelt lederskap (Kerr & Jerminer, 1978; Martinsen, 2009). Selvledelsesteorien springer ut fra et bredt fundament av anerkjente psykologiske teorier. Dette er teorier om motivasjon og læring, teorier om målstyring, selvbestemmelsesteorien, i tillegg til Banduras (1986, 1997) teori om resiprok determinisme (Thompson, 2003). Jeg vil ikke utdype de enkelte teoriene, men isteden greie ut om selvledelsesteorien, og knytte denne opp mot de ulike teoriene den spiller på. Martinsen (2009) henviser til forskning på selvledelse gjort av Neck og Houghton (2006) som peker på at teori om selvledelse spesielt bygger på motivasjonsteorier, samt at ” *de hevder sågar at selvledelse er mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem*” (Martinsen, 2009:327).

Teorien om selvledelse bygger på *motivasjons- og læringsprinsipper*, og hvor det oppfordres til at man bruker belønnings- eller forsterkningsmekanismer for å forsterke styringen av egne aktiviteter (Thompson, 2003). Det vesentlige blir hvordan en intensiverer gjennomføringen av de arbeidsoppgavene som ikke er fullt så interessante. Ideen er at en ved å gi seg selv belønninger kan bli mer effektive også på de arbeidsoppgavene som er mer rutinepregete og mindre lystbetonte. I tillegg henstilles det til å være en tydelig og god rollemodell for andre, slik at observasjonslæring kan finne sted (Martinsen, 2009).

Videre har selvledelsesteorien tydelige referanser til *teorier om målstyring* (Locke & Latham, 1994; Thompson, 2003). Et grunnleggende trekk ved selvledelse er å definere små og store mål for seg selv. Å vite hvor en skal i livet, hva man ønsker å oppnå både privat og i arbeid, samt hva man ønsker å prestere i det daglige er fundamentale spørsmål ved det å lede seg selv. Ved å formulere klare mål for seg selv, vil disse relatert til teori om målstyring, kunne formes til adferd eller adferdsmål (Martinsen, 2009).

Teori om selvbestemmelse er en annen teori selvledelse bygger på. Denne er presentert tidligere i dette kapittelet, og vil bli behørig drøftet sammen med teori om selvledelse i kapittel 5. Imidlertid vil jeg nevne at Martinsen i Thompson (2003:74) oppgir at *"det er rimelig å tro at folk med en viss autonomi eller selvstendighet, vil både ha glede av og utbytte av selvledelsesmetodikken"*.

Et annet sentralt aspekt ved teorien om selvledelse er det å fokusere på de arbeidsoppgavene som oppleves interessante, og som støtter erfaringen av kompetanse og selvstendighet. Lykkes en med dette vil det føre til økt trivsel på arbeidsplassen, ettersom det å ha arbeidsoppgaver relatert til indre motivasjon, sees i sammenheng med positive følelser (Thompson, 2003). Foruten at selvledelse er tuftet på selvstendighet, fremmer det *i tillegg* økt selvstendighet ved å fokusere på de oppgavene som er naturlig interessante, selv om disse ikke fører med seg ekstra belønning. Når indremotiverte arbeidsoppgaver forsterkes, styrkes også vår trivsels- og mestringsopplevelse (Martinsen, 2009).

Den siste teorien selvledelse knyttes til er Banduras (1986) *teori om resiprok determinisme*. Martinsen (2009:329) definerer begrepet som *"et samspill mellom vår adferd, våre individuelle forutsetninger for adferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår adferd"*. Banduras (1986) teori hevder at det er en gjensidig avhengighet mellom komponentene personlige forutsetninger, miljømessige rammer og adferd. Ved en endring på en av dem, vil det få konsekvenser for en av de to andre (Martinsen, 2009). Selvledelse omhandler å være i stand til å verdiforankre, tilrettelegge for og gjennomføre målrettet adferd (Manz & Sims, 2001). I tilknytning til de ovennevnte komponentene, er tanken at disse vil kunne påvirke graden av selvledelsesadferden (Thompson, 2003).

3.5.3. Selvledelsesstrategier – å lede den en ser i speilet

Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget for selvledelse, som er nevnt ovenfor, utarbeidet Manz og Sims med flere (1992, 1996, 1999) et praktiskrettet system av metoder og teknikker for å trene på, bevisstgjøre og etter hvert utvikle selvledelse. Da jeg allerede har beskrevet kjernen i selvledelse, vil jeg i det etterfølgende redegjør kort for dette systemet, for å synliggjøre hva det i praksis innebærer å kunne lede seg selv. I denne redegjørelsen har jeg støttet meg på Manz og Sims (2001), Manz og Neck (2003) og Martinsen (2009).

Hovedmålet med disse metodene og teknikkene er å gjøre oss som mer selverkjennende, rasjonelle og målrettede. Det skilles mellom adferds- og kognitive strategier. Hensikten med *atferdsstrategiene* er å øke kvaliteten og å effektivisere egen adferd. De *kognitiv strategiene* handler om hvordan en kan arbeide med sin tenkning og holdningene til sin adferd, spesielt de tankene og holdningene som gir mental motstand, også kjent som

dysfunksjonelle tanker.

Adferdsstrategiene består av syv ulike metoder (Thompson, 2003:92-108): *verdiavklaring, å definere mål, systematisk selvobservasjon, å strukturere omgivelsene, øving på krevende oppgaver, å belønne seg selv og å fokusere på naturlige belønninger i arbeidet. De kognitive strategiene er observasjon av egne tankemønstre, å jobbe med den indre dialogen, og bruk av forestillingsevnen.* Begrepet *kognitiv* beskriver her alle sider ved menneskets tenkning.

Selvledelsesprosessen starter ofte med at vi gjør valg og verdikartlegging som ligger i krysningen mellom våre interesser, det vi ønsker og vil, samt betingelser, krav og rammer, som vi alltid må forholde oss til. Med grunnlag i disse verdi- og intensjonsavklaringene, utføres selvobservasjon for å sikre at adferden er i overensstemmelse med verdier og hensikt. I tillegg observeres både tidsbruken på de ulike arbeidsoppgavene og kvaliteten på disse. Deretter kan vi, med utgangspunkt i både selvobservasjonen og verdiavklaringen, definere og sette oss nye mål og tilegne oss ny kompetanse om det er nødvendig for å stimulere måloppnåelsen. Videre er det av betydning at vi evner å praktisere selvdisiplin i kraft av målrettede aktiviteter. Det samme gjelder opplevelsen av begeistring med de arbeidsoppgavene som er interessante, eller gleden over belønninger for å ha utført mindre lystbetonte aktiviteter. I kjernene av denne prosessen, er vår tekning, hvor vi må være spesielt oppmerksomme på de dysfunksjonelle tankene. Det vesentlige blir å bearbeide disse, gjennom positiv tenkning, bruk av forestillingsevne, samt å arbeide med den indre dialogen – og stadig være selvreflekterende og –observerende.

3.5.4. Oppsummering

Teori om selvledelse er utviklet av Manz og Simz med flere på 1980-1990-tallet, og vektlegger medarbeiderens kompetanse og selvstendighet, i motsetning til tidligere lederteorier. Selvledelsesteori bygger på flere psykologiske teorier og hovedtanken er at medarbeidere og ledere skal lære og lede seg selv, til å bli mer kompetente og effektive. Det er utviklet egne adferds- og kognitive strategier, som et verktøy eller system for å lære og utvikle egen selvledelse. Hovedmålet med disse er å gjøre oss mer selverkjennende, rasjonelle og målrettede. Adferdsstrategiene består av syv ulike strategier, som skal øke kvaliteten og effektiviteten på egen adferd. De kognitive består av tre strategier, hvor hensikten er å arbeide med sin tenkning og holdninger til sin adferd – spesielt de dysfunksjonelle tankene.

3.6. Team

3.6.1. Definisjon

Et team defineres som en gruppe mennesker som samarbeider for å nå felles besluttede mål (Hargie, 1999). Teamarbeid bygger på ideen om at helheten er bedre enn summen av delene; Det kollektive arbeidet i en gruppe av mennesker, oppnår mer enn hva gruppen av individuelle personer vil klare hver for seg (Levi, 2001). Team som fungerer optimalt og er engasjerte, er antakelig noe av det mest produktive arbeidsredskap en organisasjon kan ha (Kvalsund & Meyer, 2005). Motivasjon, gruppetilhørighet, rolleavklaring, samt det å kunne beherske både arbeidsoppgaver og sosial adferd hevdes å være de grunnleggende fundamentene for å oppnå suksessfullt teamarbeid (Levi, 2001). I forhold til denne masteroppgavens problemstilling, blir det relevant å se på hva som bidrar til å øke motivasjonen i et team.

3.6.2. Hva motiverer team?

Levi (2001) hevder at et teams motivasjon er avhengig av hvilke oppgaver det utfører, hvordan utførelsen blir evaluert og belønnet, og teams mål. Samtidig er teammedlemmenes følelse av forpliktelse og tilhørighet av betydning (Levi, 2001). Jeg vil videre beskrive disse faktorene nærmere.

3.6.2.1. Oppgaver

En gruppe er motivert når oppgavene de utfører er interessante, utfordrende og inkluderende (Levi, 2001). Levi (2001) viser til Hackman og Oldhams (1980) ”The job characteristics model” som presenterer tre psykologiske tilstander i forhold til jobbtilfredshet, med positiv virkning på motivasjonen: *Oppgaven oppleves som meningsfulle*. Teammedlemmene ser sitt bidrag som en del av en større helhet, og forstår betydningen av den jobben de gjør. De får i tillegg brukt sin kompetanse og kunnskap. *Følelsen av å bli ansvarliggjort*. Dette betyr at den enkelte opplever å ha selvstendighet og frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven slik en selv ønsker. *Har kunnskap om resultatene*. I dette ligger det å få tilbakemeldinger på de oppgavene en har gjort, både på effektivitet og den enkeltes utførelse av oppgavene (Levi, 2001).

3.6.2.2. Evaluering og belønning

For at medlemmene i teamet skal være motivert for å samarbeide, er det nødvendig at hver enkelt føler et ansvar både i forhold til individuelt arbeid og gruppens arbeid (Levi, 2001). Paradoksalt hevder Levi (2001) at selv om teamet motiveres av å utføre en oppgave gjennom samarbeid, vil de samme teammedlemmene ha behov for å bli evaluert og belønnet ut fra sitt individuelle bidrag (Levi, 2001).

3.6.2.3. Mål

Et team motiveres av å ha felles mål som viser hvor de skal. Tydelige mål underbygger og forsterker motivasjonen positivt ved at det fører til økt innsats, bedre planlegging, utførelse og oppfølging, samt at det styrker tilhørigheten til gruppen (Weldon, Jehn & Pradhan, 1991, Levi, 2001).

3.6.2.4. Forpliktelse og tilhørighet

En viktig faktor for å styrke motivasjonen i et team er gruppetilhørighet. Med gruppetilhørighet menes her er økende forpliktelse og tiltrekning til en gruppe (Levi, 2001). Desto mer en person verdsetter medlemskapet i en gruppe, jo mer motivert blir han (Karau & Williams, 1997, Levi, 2001). Gruppetilhørighet bidrar også til en forpliktelse til de arbeidsoppgavene gruppen er satt til å utføre. I grupper med høy gruppetilhørighet liker medlemmene de felles arbeidsoppgavene godt. De verdsetter samarbeidet og trives med å jobbe sammen. På samme tid har de et personlig engasjement i arbeidet, og er stolte over den jobben som blir gjort (Levi, 2001). Vi ser her at gruppetilhørighet bidrar både positivt på individuell og felles motivasjon.

3.6.3. Oppsummering

Et team defineres som en gruppe mennesker som samarbeider for å nå et felles besluttet mål. Ideen bak teamarbeid er at fellesskapet kan utrette mer enn enkeltindividene hver for seg. Levi (2001) mener at team blir motivert av hvilke oppgaver de utfører, hvordan arbeidet blir evaluert og belønnet og mål. I tillegg er teammedlemmenes følelse av forpliktelse og tilhørighet av stor betydning.

3.7 Oppsummering og videre arbeid med fremlagt teori

I denne presentasjonen av relevant relasjonsteori, har jeg støttet meg til Kvalsund og Meyer (2005) og redegjort for relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet. Deretter ble Deci og Ryans (1985) teori om selvbestemmelse beskrevet, med fokus på indre motivasjon, etterfulgt av en kort redegjørelse av sosial-læringsteori – modell-læring. Videre presenterte jeg selvledelsesteorien, inkludert en kort beskrivelse av adferds- og kognitive strategier, som benyttes ved trening på å lede seg selv. Avslutningsvis viste jeg til teori om team og hvilke faktorer som motiverer team ble det sentrale i fremstillingen. I neste kapittel fremlegges resultatene etter Grounded Theory-analysen. Mine hovedfunn fra denne blir deretter drøftet opp mot presentert teori i kapittel 5, for å få svar på min problemstilling *”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”*.

4. Resultater etter Grounded Theory-analyse

4.1. Innledning

I metodedelen ble Grounded Theory presentert som fremgangsmåte og analysemetode jeg benytter i min masteroppgave. På bakgrunn av denne analysetilnærmingen kom jeg frem til hovedtrekkene i intervjuene, ved å se hvilke emner som gikk igjen.

Allerede under de første intervjuene begynte mitt analysearbeid, da jeg opplevde at svarene fra intervjupersonene var sammenfallende omkring flere tema. Dette ble gjeldende i direkte svar på mine spørsmål, og gjennom deres refleksjoner over egne svar og tanker i intervjuet. Som beskrevet tidligere arbeider organisasjonen med å forsterke og forbedre holdninger hos mennesker. Holdninger og verdier, samt bevissthet rundt sin egen person kom og tydelig frem hos samtlige i intervjuene.

Jeg ønsket i utgangspunktet å finne frem til en kjernekategori, som er den overliggende kategorien i Grounded Theory-analyse. Etter nøye vurderinger valgte jeg derimot å gå bort fra dette, da isteden flere kategorier fremsto svært tydelige, hver på sin måte. Videre i dette kapitlet vil jeg beskrive og utdype de kategoriene som kom frem på grunnlag av analysen. Titlene på disse er tatt fra intervjuene, og er begreper intervjupersonene selv har brukt. Jeg har på bakgrunn av dette valgt følgende kategorier:

1. *"Et kall"*
2. *"Frihet under eget ansvar"*
3. *"Å spille hverandre gode"*
4. *"Walk-the-talk"*

Under hver kategori vil det være underkategorier. Videre i dette kapitlet vil disse presenteres med sentrale sitater for hver av dem. De ulike analysekategoriene sees til slutt i sammenheng med hverandre, før jeg trekker ut hva jeg vektlegger videre i drøftingen. Intervjupersonene blir, som nevnt i innledningen, omtalt som henholdsvis A,B,C,D og E.

4.2. Kategori 1 "Et kall"

Det som utmerket seg mest etter første intervju var det sterke engasjementet og gleden intervjupersonen viste for jobben sin. Dette ble bekreftet i de påfølgende intervjuene, og preget i stor grad hvordan de formidlet sine tanker rundt de ulike temaene. De beskrev sitt forhold til både organisasjonen, arbeidsoppgaver, kolleger og andre med en sterk innlevelse og tilstedeværelse. Da dette viste seg sammenfallende i samtlige av intervjuene, ble det naturlig for meg å se mer inngående på emnet. Mitt etterlatte inntrykk ble at mine intervjupersoner har et kall, en livsoppgave. Jeg benytter her Martin E. P. Seligmans (2009:171) definisjon på et kall, *"Et kall er en lidenskapelig forpliktelse til å arbeide for*

arbeidets egen skyld. Mennesker som har et kall oppfatter sitt arbeidet som et bidrag til allmennheten, til noe som er større enn seg selv”.

I begynnelsen av intervjuet snakker C om engasjement og nevner begrepet ”passion” flere ganger. På direkte spørsmål om hva han mener med ”passion” svarer han følgende:

””Passion” er lidenskap, glød og energi. ”Passion” er å brenne for noe og gjøre ting med entusiasme, inspirasjon, og med livskraft i blodet. ”Passion” er den indre og ekte gleden vi kjenner – uten at verden eller andre belønner og anerkjenner oss eller gir oss ros, medaljer og priser for det vi gjør. Organisasjonens ”passion” er også idealisme og å brenne for organisasjonen og organisasjonens ledestjerne.”

Jeg mener dette utsagnet viser C sin sterke motivasjon for det arbeidet han utfører. Han er leder for teamet, og formidler i dette utsagnet sin egen bevissthet og glød i forhold til begrepet ”passion”. Motivasjonen hans er idealisme og det å brenne for noe han tror på, som igjen blir hans livsoppgave. Gleden med dette er belønning i seg selv, sier C. Jeg mener dette både preger organisasjonen og måten den ledes på. Noe underkategoriene her vil bekrefte. Disse er:

- *”Stolthet over jobben vi gjør”*
- *”Opptatt av menneske – å hjelpe andre”*

4.2.1. Stolthet over jobben vi gjør

I møte med intervjuerpersonene i organisasjonen opplevde jeg en felles oppfatning av at dette var et arbeid, og arbeidsoppgaver som hadde en verdi i seg selv, og de uttrykte også en stolthet i forhold til å bidra for at andre skulle få en bedre hverdag.

B: ”Den er, den betyr, hva skal jeg kalle det, det er nesten som å si at det er hobbyen min og. Altså, hvis en kunne kalt det, ikke hobby, men det er, det berører hele livet mitt, egentlig. For det er ikke bare mens jeg er her på kontoret, eller når jeg er på arbeid, men det berører meg også, Organisasjonen er blitt en livsstil. For meg!”

B beskriver videre sitt første møte med organisasjonen. Og sier:

”Det var da jeg egentlig fikk den drømmen om å inn å jobbe i organisasjonen, den startet da. Så da var jeg sånn; Får jeg en gang begynne å jobbe i organisasjonen, da er jeg på plass!”

På spørsmål om hvorfor dette sterke ønske svarer B:

”En ting var filosofien. (...) Men, så var det også menneskene i organisasjonen. (...) Det møtet med dem – var noe spesielt. Både miljøet, takhøyden, humoren, energien. Det var vel egentlig sånn, det som var viktigst, og det å kunne bidra til å gi mennesker, ungdommer, et godt liv, det var nok det viktigste.”

Dette utsagnet viser hvordan B ser på sine arbeidsoppgaver som noe mer enn bare en jobb, og trekker B frem filosofien som viktig. Min tolkning ut fra disse utsagnene blir derfor at B har et engasjement og en glød, samtidig med at det ligger verdier bak ønsket om å jobbe for denne organisasjonen, en idealisme. Med dette mener jeg at for B er jobben i seg selv en motivasjon.

4.2.2. Opptatt av mennesket – å hjelpe andre

Som nevnt flere ganger, driver organisasjonen med holdningsskapende arbeid. Sammen med en glødende iver etter å jobbe for organisasjonen, var interessen for andre mennesker, og kunne bidra til at de skulle utvikle seg, et fellestrekk i intervjuene.

C: ”Den viktigste bakgrunnen i forhold til organisasjonen, er jo egentlig en lidenskap, ja jeg har en lidenskap for menneske, som jeg har hatt siden jeg var guttunge. Det vil jeg si er den viktigste bakgrunnen, for å utvikle organisasjonen. Og selvfølgelig, at jeg har et stort behov for å skape noe.”

Dette sitatet mener jeg viser hva C har med som grunnfundament i sitt arbeid, og synliggjør de verdiene som er drivkraften i hans virke, en lidenskap for menneske. Å ha en genuin interesse for mennesket, blir både en styrke for C som leder, men også i forhold til å ha klare tanker på hvor organisasjonen skal. Tilsvarende utsagn kom også fra de andre og uttalelsen under bekrefter dette:

D: ”Det er det engasjement, og kunne få lov til å være med å utgjøre en forskjell for andre, og det å hjelpe folk til å vokse, det synes jeg er viktig. Det å se at alle har et potensial, at alle har et talent. Så jeg kan hjelpe dem å finne talentene sine, tror jeg. Det har jeg tro på at det klarer dem selv. Så bare det å hjelpe dem litt på vei.”

Uttalelsen viser nettopp at det positive menneskesynet er innlysende også for D. Han synliggjør sin egen motivasjon i forhold til å utvikle andre mennesker, og trekker frem at andre har potensial, og at *han* kan hjelpe dem på vei. Disse utsagnene stadfester derfor flere av ledernes bevissthet både på deres menneskesyn, og ønske om å hjelpe andre. Refleksjonene gir uttrykk for idealismen og engasjementet intervjupersonene besitter, som

igjen kan sees på som deres livsoppgave. På spørsmål om de gjorde en viktig jobb var responsen positiv fra samtlige. Følgende sitat er eksempel på et av svarene:

E: "Jeg gjør jo det. Men, ikke sånn at det er jeg som gjør en viktig jobb, men der hvor jeg jobber. Synes at det vi står for er en viktig jobb. Det er jo ikke sånn at andre jobber er mindre viktig for det. Men, du jobber med noe som du synes er meningsfullt. Jeg opplever at det er viktig"

Kort oppsummert synliggjør kategori 1 at denne organisasjonen har veloverveide verdier lagt til grunn for sitt arbeid. Ledergruppen har det til felles at de innehar et engasjement i sitt arbeid. De har et sterkt ønske om å jobbe for organisasjonen på bakgrunn av deres interesse for andre mennesker. Deres livsoppgave er å gjøre noe for andre!

4.3. Kategori 2 "Frihet under ansvar"

Som nevnt i metodedelene hadde jeg fire ulike tema i intervjuguiden. Under spørsmål i tilknytning til temaene motivasjon og selvledelse, viste intervjupersonene en felles oppfatning av gleden med å være selvstendige og uavhengige innenfor sine ansvarsområder. Det å ha frihet i jobben sin, pekte seg derfor ut som et viktig aspekt for samtlige. A trakk dette frem som en motivasjonsfaktor: *"Jeg blir veldig motivert av å ha stor frihet i jobben min."*

Et av mine spørsmål var hva den enkelte trodde lederen anså som motivasjon for hele ledergruppen. B svarte: *"Skulle akkurat til å si frihet under ansvar.(...)"*

Begge disse sitatene viser at det å ha frihet er en betydelig motivasjon for intervjupersonene. Trekk disse to utsagnene sammen, får vi at frihet under ansvar i jobben er det som er viktig. Ut fra dette vil jeg videre gjennom underkategorier synliggjøre hva ledergruppen legger i begrepet frihet under ansvar, og hvordan dette påvirker måten de utfører sine arbeidsoppgaver på. Underkategoriene her er:

- *Frihet til å lede seg selv*
- *Frihet i forhold til arbeidsoppgaver*

4.3.1. Frihet til å lede seg selv

Denne underkategorien omfatter det å selv ta ansvar for arbeidsdagen sin, og hva som legges til grunn for å gjøre dette. Noen begreper som ble nevnt var det å lede seg selv, selvdisiplin og ansvarlighet. A og B, knyttet frihet opp mot det å lede seg selv og ta ansvar:

A: "Ja, selvledelse for meg er jo at en evner å styre seg selv, og komme seg opp om morgenen og ikke utnytte friheten. I hvert fall ikke noe negativt."

B: *”Selvledelse – i det legger jeg i å kunne ha såpass trygghet i seg selv, og kjenne seg selv så godt, at du kan stole på at du tar gode avgjørelser. Og klarer å lede deg selv til å nå mål, uten å hele tiden må ha en bekreftelse eller at noen står og skyver deg fremover.”*

Jeg mener at sitatet fra A knytter bevisstheten rundt å ha frihet, det å lede seg selv, til det å være ansvarlig for den friheten du forvalter. Utsagnet fra B synliggjør derimot hvordan selvbevisst og trygghet på seg selv, virker på det å være selvledende. Selvstendigheten som blir beskrevet, mener jeg tydelig kan sees som en uavhengighet – og gir dermed frihet.

Intervjuperson D trekker frem at lederne selv velger hvordan de løser oppgavene:

D: *”Ja, at, at i det så ligger jo det at når det er satt mål som du har ansvar for, så er det jo det at du selv har mulighet til å gå den veien, og finne ut hvordan du skal nå målet.(...)”*

Utsagnet ovenfor er, etter min mening, et tydelig eksempel på hvordan lederteamet er ansvarlige for sine mål, og selvstendige i forhold til hvordan de når disse. Som igjen stadfester at de har frihet under ansvar.

4.3.2. Frihet i forhold til arbeidsoppgaver

I intervjuene beskrev lederteamet sine arbeidsoppgaver. Samtlige oppga at de var svært tilfredse med oppgavene sine. I forhold til hva lederen tror motiverer teamet trakk han frem det å jobbe for en god sak. Han sa videre *”(...) og det andre tror jeg er arbeidsoppgaver. De er veldig stimulert av å jobbe med de arbeidsoppgavene de har. Der du har dine gaver, har du dine oppgaver. Og det er jeg superbevist på, at de skal få jobbe med sine gaver. Så de blir motivert av det. (...)*”

På spørsmålet om hva den enkelte antok lederen så som motivasjon for teamet, var flere av svarene like. De fleste mente at det var organisasjonens produkt, og ledestjernen. Intervjuperson B sa i tillegg:

B: *”(...), og så tror jeg vi har, får lov til å jobbe med det hver enkelt av oss liker, og hvor vi har våre gaver – der har vi også våre oppgaver. Vi er et lederteam der alle får holde på med det vi er best på. Og det er klart det er en drivkraft og.”*

Her ser vi at B bekrefter det lederen tror er motivasjon for teamet. Det er faktisk slik at de får jobbe med det de er gode på – og det motiverer dem. Lederens antagelser er derfor riktige. Det samme trekkes frem av intervjuperson D, når han snakker om hvordan

lederen leder teamet: "(...) *Han er raus, han setter oss til de tingene vi har talent for. (...)*"

Ut fra dette viser intervjuene at det å ha arbeidsoppgaver som de liker, og som de er gode på, er en sterk motivasjon. Lederen er bevisst dette, og har derfor gitt sine ledere oppgaver han mener de både vil verdsette og mestre. Jeg mener dette skaper et eierskap til oppgavene, og gir dem en følelse av selvstendighet, som for den enkelte oppleves som å ha frihet innenfor sitt ansvarsområde.

Kategori 2 har synliggjort lederteamets sterke motivasjon i det å lede seg selv. Det å være uavhengig og selvstendig, er en drivkraft vi ser hos samtlige. Videre gir det å ha oppgaver som de liker og er gode på, en positiv virkning både på det å føle spesielt ansvar og eierskap. Når de samtidig får lov til å finne *sin* fremgangsmåte for å nå sine mål, opplever de at de er gitt et ansvar, hvor de har stor frihet innenfor.

4.4. Kategori 3 "Å spille hverandre gode"

I dette kapitlet har fokuset så langt vært på intervjupersonen individuelt. I denne kategorien vil jeg imidlertid vektlegge intervjupersonene som en gruppe, lederteamet, og se på samspillet medlemmene i mellom. I forbindelse dette var det spesielt to tydelige trekk i intervjuene; Samtlige i lederteamet opplevde det som viktig å være en del av et team. Og de var mest opptatt av sitt ansvarsområde, og derfor ikke alltid så interessert i å ta del i andres område.

B belyser viktigheten med å være i en del av et team med følgende: "*Fordi jeg hadde ikke hatt sjangs til å utføre ting alene. Jeg hadde kommet til å følt meg forferdelig ensom.*" Sitatet viser betydningen av samspill med andre og opplevelsen av tilhørighet. Kort sagt; å ha andre å spille på lag med.

Utrykket "å spille hverandre gode", forstås her som det å bruke hverandre på en positiv måte, slik at et team drar veksler på og løfter hverandre opp. Underkategoriene i kategori 3 er:

- *En oase for utvikling*
- *Fokus på eget ansvarsområde*

4.4.1. En oase for utvikling

Flere i teamet skildret ledersamlingene som et fora der de hentet energi. Det er her hele lederteamet samles, og hvor viktige strategiske beslutninger blir tatt. Lederen sier at det er nettopp i lederteamet han finner mest energi, og understreker dette med å si: "*(...), det er veldig oase å være sammen med teamet.*" Begrepet utvikling ble også oppgitt som sentralt i forbindelse med samlingene:

B: *”Ja, jeg utvikler meg hele tiden. Jeg synes jeg lærer mye. Lærer mye av alle. Det er kanskje det artigste med å være i team. Nettopp for at vi er så forskjellige, så kan vi gi hverandre, bidra til at vi ser nye ting. Så vi får kanskje litt annet syn på, ja, på livet”.*

I dette sitatet mener jeg at B trekker frem det å utvikle seg, også handler om å utvikle seg i relasjon med andre mennesker. På samme tid trekkes ulikhetene hos de enkelte i teamet frem som en styrke, og betydningen av å lytte til og se hverandres perspektiver.

Diskusjoner fremkom i intervjuene som en annen kilde til utvikling, da spesielt på ledersamlingene. D beskriver en situasjon hvor han og en kollega har ulike meninger i forhold til en sak, noe han opplever som positivt. Han sier videre:

D: *”Og da handler det ikke om å vinne en kamp, det er også litt viktig. Det er ikke det handler om, det handler liksom om det å få belyst, få opp argumentene. Av og til er det noen viktige beslutninger som skal tas, så det er jo viktig å få frem de tingene.”*

Min tolkning av dette utsagnet er at det å få opp flere poenger i en diskusjon, kan sees på som en form for utvikling. Ved å lytte til andres synspunkter, vil det kunne oppstå nye og ulike perspektiver, som igjen blir nyttig kunnskap for andre. Ut fra dette anser jeg at lederteamet anser sine møter som en oase for utvikling.

4.4.2. Fokus på eget ansvarsområde

I forhold til hvilke innflytelse teamet hadde på beslutninger, bekrefter samtlige å ha stor innflytelse på egne ansvarsområder. Flere oppga derimot i intervjuene å trives best med korte beslutningsprosesser, og ikke for mye diskusjoner om ulike tema – det virket energitappende.

A: *(...) Altså jeg er ikke så veldig glad i sånne tunge prosesser da, jeg er ikke så veldig glad i å bruke masse tid på å diskutere rundt ting. I hvert fall ikke hvis det ikke er innenfor mitt område. Og er det innenfor mitt område så kan vi bli fort ferdig der og.”*

Min forståelse av sitatet ovenfor, er at eget ansvarsområde er viktigst for A. Blir det for lange diskusjoner utenfor eget område, så mister han interessen. Tilsvarende erfaring sees i utsagnet under, hvor E redegjør for hvordan han mister energi:

E: *”Det jeg kan oppleve er at jeg kanskje mister litt interessen, eller konsentrasjonen, hvis det er ting jeg følger som er kanskje litt, ligger litt for mye utenfor det som er mine områder, ansvarsområde.”*

Han beskriver en diskusjon rundt et tema hvor han føler han ikke har så mye å bidra med, og fortsetter:

E: *”Men, da er det, det er ikke det, at jeg ikke har lyst til å bidra, men det at jeg ser at jeg kanskje kan bruke tiden min mer effektivt. Hm, og det er klart at slike ting kan være energitappende for andre i et møte.(...)men du lytter med et halvt øre, og har nok blitt flink på det etter hvert, å gjøre enkelte andre ting fordi om du følger med(...)”*

Her ser vi at E prioriterer oppgaver innenfor eget ansvarsområde. På samme tid sier han at dette kan virke negativt på andre. Han følger med på det som foregår, men det viktigste er allikevel hans oppgaver. Sitatene fra E synliggjør fokuset på eget ansvarsområde.

Kategori 3 viser hvordan intervjupersonene betrakter viktigheten med å være en del av et team i forhold til utvikling, både i forhold til egen og felles utvikling. Paradoksalt viser resultatene på samme tid at de er mest opptatt av sitt eget ansvarsområde, som vil kunne medføre at enkelte av intervjupersonene deltar mindre i diskusjoner internt i teamet. Mitt inntrykk etter dette er at intensjonen er bra i forhold til å spille *hverandre* gode. Men, risikoen er at det vesentlige blir å spille seg *selv* god.

4.5. Kategori 4 ”Walk-the-talk”

Denne kategorien belyser begrepet ledelse, som for øvrig var siste tema i min intervjuguide. Intervjuene påviste en rekke felles tanker omkring utøvelse av ledelse, og det å selv bli ledet. Det mest åpenbare ble den positive omtalen av lederen, både som person og i kraft av å være ansvarlig for teamet. Mitt inntrykk ble at han er en karismatisk leder og viktig inspirator for ledergruppen. Sitatet under bekrefter dette:

E: *”(...) også opplever jeg han som en veldig god rollemodell på, på det å kunne være en ledende person, på det å tørre å stå på scenen, det å skape magi, for det er jo viktig. Noen sier; Hei, så begeistret dere er da, hvilken sekt er dere? Altså, hallo? Man skal få lov til å være litt det, og der synes jeg han er kjempegod!”*

Begrepet ”walk-the-talk” har jeg med fra tidligere arbeidserfaring, og brukes også i organisasjonen hvor intervjuene er utført. Min forståelse av uttrykket er at man skal gjøre som man sier. I forhold til å bruke begrepet i tilknytning til ledelse, så innebærer det å ha integritet og være en god rollemodell ovenfor de som ledes. Underkategoriene her er:

- *Teamets hjelperytter og rollemodell*
- *Utvikling i rollen som leder*

4.5.1. Teamets hjelperytter og rollemodell

I sitt intervjuet definerte D begrepet ledelse som *”det er å ta noen fra et sted, til et sted de ikke har vært før”*, og andre beskrev ledelse som det å lede seg selv og andre. Flere trakk frem lederens evne til å lytte og stille gode spørsmål, samt viktigheten av å kunne bruke lederen som sparringspartner. I forhold til hvordan lederen av teamet utøver ledelse reflekterte han selv rundt det å drive lederskap kontra management. Han sier videre:

C: *”(...) Så, jeg innbiller meg selv at best på lederskap. Det å se, det å være på en fjelltopp og se helhet, og det å se fremover. Så jeg tror at det er best ledelse gjennom helhetsforståelse, og det å skape og dele lidenskap og magiske øyeblikk.”*

Sitatet viser lederens visjonære tilnærming i rollen som leder, samt at det å motivere teamet er en viktig del av det å drive ledelse. Uttalelsen fra A bekrefter at dette også er viktig for teamet: *”Han er en stor motivator og pådriver. Det vil jeg si er hans viktigste rolle.”*

På spørsmål om hva lederen selv anså som sin rolle i teamet svarte han: *”Det er aller mest å være en hjelperytter”*. Utsagnet fra B, mener jeg beskriver lederen som ”hjelperytter”:

B: *”Han, han tar fort denne ordstyrerrollen, tar coachrollen. Stiller spørsmålene, hva tenker du her, hvordan, hva tenker du,, noterer, oppsummerer, han gjør veldig det – nesten hver gang.”*

Tilsvarende bekrefter sitatet fra D at lederen har en coachende måte å lede på: *”(...) ”Han er en veldig tydelig leder, samtidig en veldig undersøkende og lyttende.”*

Ett av spørsmålene i intervjuene var hvordan hver enkelt ønsket å bli ledet, og hvordan de selv utøvet ledelse. Samtlige i teamet uttalte at de ønsket å bli ledet slik de ble ledet i dag. Flere viste til sin leder som rollemodell:

E: *”(...) Og jeg vil nok si at den måten han leder, er leder på, er nok en sånn, et slags mål for meg i forhold til hvordan jeg ønsker å lede også. For det er så sammenfallende. Det er, det, jeg kjenner igjen så mye i måten han gjør ting på, i måten jeg ville gjort ting, uten at jeg da nødvendigvis har hatt erfaringen eller muligheten til å praktisere det tidligere.(...)”*

I utsagnet ovenfor, mener jeg E synliggjør en sterk beundring for lederen sin. Han sier at han ønsker å lede på samme måte som lederen gjør, og dette uten at E har erfart den måten å lede på selv ennå. Dette kan sees som en form for ”drømmeledelse” etter min oppfatning, og viser at lederen er en sterk rollemodell for teamet.

4.5.2. Utvikling i rollen som leder

Som avslutningsspørsmål under temaet selvledelse, spurte jeg om det var kompetanse intervjupersonene mente de hadde for lite av, og som de hadde behov for i jobben sin i dag. Også her var svarene sammenfallende, og dette vises gjennom noen av svarene jeg fikk:

B: *”Ja, det er det. Jeg kunne tenkt meg å ha hatt mye mer innenfor personalledelse og psykologi.”*

A: *”Ja, det gjør jeg. (...) Spesielt på det å lede.”*

Svarene viser at selv om de sitter i lederposisjoner og har ansvar for hvert sine team, så er det innenfor fagområdet ledelse de ønsker å øke kunnskapen sin. På spørsmål om det er noen situasjoner E kunne tenkt seg å bli ledet mer av andre, svarer han følgende:

”Ja, det kunne det for så vidt ha vært. Det går det kanskje litt på, ikke så mye på oppgaver kanskje, men litt mer på lederrollen. Nå begynner en å se at det er rom for å utvikle seg enda mer i den lederrollen. Så da går det mer på coaching, litt mer den typen der.”

Min tolkning av sitatet er at E viser et behov for utvikling i rollen som leder. Ved at han nevner dette i forbindelse med det å bli ledet, forstår jeg det som at han både vil lære mer av sin leder, i tillegg til at han ønsker påfyll av formell ledelseskompetanse eksternt.

Kategori 4 har vist at ledergruppen ser på sin leder som en rollemodell, og en utøver av den formen for ledelse som de gjerne ønsker å praktisere selv. Lederens egne beskrivelser av måten å lede på, samsvarer med teamets felles oppfatning av han. Etter min mening leder han på den måten han sier han gjør, og derfor blir hans ledelse et godt eksempel på betydningen av ”walk-the-talk-begrepet”. Resultatene har videre vist at for flere av teammedlemmene er det nettopp i rollen sin som leder de kjenner mest behov for kompetanseutvikling.

4.6. Oppsummering av resultatene

Resultatene viser at ledergruppen innehar et sterkt felles engasjement, et kall, hvor deres livsoppgave er å hjelpe andre. De opplever en stor grad av frihet i sitt arbeid, og stor innflytelse både på valg av oppgaver og hvordan disse utføres. Videre fremheves det å få lov til å arbeide med det de liker og har talent for, som en betydelig motivasjon. Lederen blir beskrevet som en sterk rollemodell for samtlige. Han anses som en coach og hjelperytter for resten av teamet, og funn viser at lederen etterlever prinsippet om ”walk-the-talk”. Til slutt avslører resultatene av flere av lederne i teamet ønsker mer kompetanse på ledelse.

Som utdypet i innledningen av kapittelet, har jeg ikke funnet noen kjernekategori, men heller valgt ulike hovedkategorier. Etter gjennomgangen av resultatene har jeg kommet frem til delspørsmål som vil bidra til å få svar på min problemstilling: *”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”* De tre delspørsmålene er:

- Kan det å ha et sterkt felles kall og engasjement svekke eller styrke utvikling av autonomi?
- Hva betyr det å ha en leder som sterk og tydelig rollemodell i forhold til det å være selvledende?
- Selvledelse – hvilken konsekvens kan dette ha for å arbeide som et team?

5. Drøfting

5.1. Innledning

I dette kapittelet drøftes resultatene fra analysen med den relevante teorien presentert i kapittel 3. Til grunn for drøftingen ligger selvsagt utsagnene fra intervjupersonene og de teoretiske perspektivene. Jeg ønsker i tillegg å benytte egne refleksjoner omkring fenomenet som utforskes. Videre vil jeg vise til uttalelser fra analysen, samtidig som det trekkes inn utsagn som ikke er presentert tidligere. Dette for å kunne underbygge, belyse samt forsterke sentrale aspekter i drøftingen. Jeg vil tidvis knytte drøftingen til konkrete funn i kategoriene spesielt, mens jeg i andre tilfeller diskuterer resultatene mer generelt. I den første delen drøfter jeg om det å ha et felles kall og engasjement vil svekke eller styrke utvikling av autonomi. Videre i andre del ser jeg hva det betyr å ha en leder som sterk og tydelig rollemodell i forhold til det å være selvledende. I den tredje delen av drøftingen diskuterer jeg kort hvilke konsekvenser selvledelse kan ha for det å arbeide i team. Avslutningsvis vil jeg oppsummere de svar jeg har fått, for å få svar på min problemstilling: *”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”*

5.2. Kan det å ha et sterkt felles kall og engasjement svekke eller styrke utvikling av autonomi?

Resultatene viste at intervjupersonene hadde et felles kall, gjennom at de viste et stort felles engasjement, en glød og lidenskapelig forpliktelse til sitt arbeid. Dette samsvarer med Seligmans (2009) definisjon på et kall, hvor nettopp en lidenskapelig forpliktelse for arbeid for arbeidets skyld er vesentlig. Et eksempel er i kategori 1. Der beskriver ledergruppen stoltheten over jobben de gjør, ved å bidra til noe som opplevdes som viktig for den enkelte. Ønsket om å hjelpe andre, er et annet tydelig bilde på det felles engasjementet de innehar.

Denne presisering underbygger derfor hva Selimann (2009:171) omtaler som det å oppfatte arbeidet som noe som er større enn seg selv, og et bidrag til allmennheten. Den harmonien som råder i organisasjonen er beundringsverdig, men samtidig spennende å undres nærmere omkring. Er det andre perspektiver som viser seg gjeldende enn bare de positive i et slikt fellesskap? Og hva skjer med muligheten til å ta egne valg og være selvbestemmende? For å få svar på dette, begynner jeg å drøfte om ledergruppen er styrt av ytre eller indre motivasjon.

Motivasjon er tidligere i teoridelen definert som drivkraft til å utføre en handling (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Handling blir i denne sammenhengen å utføre arbeidsoppgaver. Kuvaas (2005) hevder at jo viktigere målet er, dess sterkere er motivasjonen. Idet målet med arbeidet her kan relateres til deres kall, kan det på samme tid defineres som deres motivasjon. Dette blir synliggjort i mine resultater, hvor deres kall er så sterkt at det igjen fører til en sterkere motivasjon. Et godt eksempel er utsagnet fra B om at organisasjonen er blitt en livsstil, og berører han også utenfor arbeidsplassen. Jeg mener dette vitner om idealisme og lidenskap. Er motivasjonen derimot indre eller ytre styrt? På den ene siden viser resultatene at samtlige er engasjert for sin egen del nettopp gjennom sitt kall. Dette er deres livsoppgave, og vil være i samsvar med Deci sin (1996) definisjon på indre motivasjon. De utfører oppgavene og opplever tilfredsstillelsen gjennom egen ytelse (Deci 1996). Vi kan ut fra dette anta at intervjuerpersonene er indre motiverte.

Men, hva om vi ser på dette kallet som en forventning skapt for å kunne arbeide for organisasjonen, og for å få anerkjennelse fra kollegaene? Vil det da oppleves som et sterkt ytre press, og dermed være kontrollert motivasjon (Gagné og Deci, 2005)? Etter min forståelse kan et felles engasjement og kall oppleves av enkelte som et ytre press i den forstand at en ønsker å tilhøre fellesskapet i organisasjonen. Ved å adoptere sine kollegers engasjement tilpasser en seg derfor miljøet. Kort sagt det er en *forventning* om at en ser på det som sin livsoppgave å hjelpe andre. I så måte vil motivasjonen være kontrollert og derfor ytre regulert motivasjon, fordi konsekvensene er i form av belønning (Deci 1996). Belønningen blir da aksepten fra fellesskapet. Motivasjonen er da, etter min mening, integrert regulert motivasjon, som betyr at aktiviteten som utføres er *viktig* for å være en del av fellesskapet, men er *ikke interessant* i seg selv (Deci 1996). Spørsmålet ligger i om vi kan si at det er mulig å definere et kall som en forventning. Jeg mener at det ikke er mulig. Og støtter meg igjen til Seligmans (2009) definisjon på begrepet, samt intervjuperson C sin fremstilling av begrepet ”passion”. ”*Passion er å brenne for noe og gjøre ting med entusiasme, inspirasjon og med livskraft i blodet. ”Passion” er den indre og ekte gleden vi kjenner – uten at verden eller andre belønner og anerkjenner oss (...)*”. Ut fra dette mener jeg at et kall og ”passion” er

ubetinget indre motivert. Enten så har en et kall, eller så har en det ikke. Det er, etter min oppfatning, ikke mulig å pålegge noen å ha et kall eller ”passion”, fordi det fordrer at arbeidets gjøres for arbeidet skyld (Seligman, 2009), og dermed resulterer i at arbeidet må oppleves både som interessant og viktig på samme tid. Dette er i samsvar med Deci’s (1996) definisjon på indre motivasjon, og tilnærmingen til indre motivasjon som beskriver at aktiviteten utføres uten synlig nærvær av ytre belønning (Deci & Ryan, 1990).

I kategori 1 beskriver B sitt sterke ønske om å jobbe for organisasjonen, og sier: *”Får jeg en gang begynne å jobbe i organisasjonen, da er jeg på plass!”* Dette er et eksempel på svar som ble gitt i intervjuene om hvorfor de ønsket å arbeide for denne organisasjonen. Jeg mener utsagnet viser motivasjonen som fullstendig autonom. Kategori 1 viser tydelig at lederne arbeider i organisasjonen fordi de har gjort valg på bakgrunn av sine egne verdier, samt interesse, og dette er gjort frivillig. Dette er i overensstemmelse med hva Gagné og Deci (2005) presenterer som fullstendig selvbestemmelse – indre motivasjon. Det er også i samsvar med tilnærmingen til indre motivasjon hvor aktiviteten utføres ut fra den enkeltes egen lyst og interesse (Deci & Ryan, 1990). Dermed konstateres det at mine intervjupersoner gjennom sitt sterke kall og engasjement er indre motiverte.

Så langt har jeg drøftet og antydnet at ledergruppen har en felles indre motivasjon, i kraft av sitt kall. For å få videre svar på mitt spørsmål om dette *”felleskallet”* svekker eller styrker utviklingen av autonomi, vil jeg i det neste drøfte de ulike psykologiske behovene som må være tilfredstilt for å oppnå indre motivasjon (Deci & Vansteenkiste, 2004), opp mot resultatene fra analysen. Autonomi er, som beskrevet i teoridelen, et av de psykologiske behovene, og jeg vil spesielt se dette behovet opp mot behovet for tilhørighet.

Autonomi er å handle ut fra følelsen av frivillighet, en frihet til å gjøre egne valg (Gagné og Deci, 2005). Som diskutert ovenfor, synliggjør resultatene at ledergruppen har opplevelsen av frivillighet til å gjøre egne valg, både i forhold til arbeidsoppgaver og til å lede seg selv (jfr. kategori 2). Flere av intervjupersonene trakk frem friheten som en betydelig motivasjon. For eksempel uttalte B at *”frihet under ansvar”* var det han trodde lederen anså som teamets viktigste motivasjonsfaktor. Med dette ser vi teamets behov og iver etter å utforske egen vilje og selvstendighet blir ivaretatt, og dermed *behovet for autonomi* (Deci & Vansteenkiste, 2004). Når det gjelder *behovet for kompetanse* mener jeg dette tilfredstilles ved at hver enkelt får lov til å arbeide med det de både liker og er gode på, noe lederen selv trekker frem som avgjørende motivasjon for teamet som helhet. På samme tid spiller følelsen av påvirkning på oppgavene en viktig rolle her (Deci, 1996). Et godt eksempel på dette er intervjuet med D, hvor han trekker frem at lederne selv velger hvordan de løser oppgavene:

”Ja, at i det så ligger jo det at når det er satt mål som du har ansvar for, så er det jo det at du selv har muligheten til å gå den veien, og finn ut hvordan du skal nå målet.(...)” Utsagnet stadfester dermed at ledergruppen både er ansvarlige for sine mål og selvstendige i forhold til hvordan de når disse, og tilfredsstillende behovet for autonomi og kompetanse beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Vansteenkiste, 2004).

Det siste psykologiske behovet som hevdes å måtte være tilfredstilt for å sikre indre motivasjon er *behovet for tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000). Dette er, i følge Deci og Vansteenkiste (2004), som nevnt under teori om selvbestemmelse, den enkelte persons behov for å vise omsorg for, være tilknyttet og avhengig av andre. Forpliktelse og tilhørighet til gruppen er i følge Levi (2001) i tillegg en viktig motivasjonsfaktor for et team. Tilhørighet blir av den grunn både en individuell og en felles drivkraft. Som resultatene tilsier liker samtlige i ledergruppen å være en del av et team, og dette er viktig for dem. Det å *like* og at det er *viktig* relaterer jeg derfor direkte til indre motivasjon (Deci, 1996). Intervjupersonene ga likeledes uttrykk for å være nært knyttet til hverandre i ledergruppen. Utsagnet videre er et eksempel på dette: *”Så, det, det er fantastisk stemning i det teamet. Jeg er så glad i dem at, det er helt herlig.”* Ifølge teori om team vil motivasjonen til en person kunne relateres til personens verdsettelse av medlemskapet i en gruppe (Levi, 2001). Jo, sterkere tilhørighet til gruppen, jo sterkere motivasjon. Jeg mener det samme er gjeldende for ledergruppen, og bekrefter således teorien om team. Resultatene viser dessuten at det er kombinasjonen av de ulike psykologiske behovene som avgjør hvorvidt indre motivasjon er tilfredstilt. Og underbygger derfor, som nevnt innledningsvis i dette avsnittet, det Deci og Ryan (2000) hevder – disse tre psykologiske behovene må være tilfredstilt for å betinge indre motivasjon.

Et viktig aspekt ved det faktum å være autonom, er å ikke være uavhengig av andre (Chirkov et al., 2003). Det vil si at å være selvbestemmende følgelig ikke er ensbetydende med å arbeide alene. Men, at en *evner* å ta egne valg og utføre handlinger av fri vilje, også når en samarbeider med andre. Jeg finner ikke det felles kallet ledergruppen besitter nødvendigvis dependende på den enkeltes mulighet til å være selvbestemmende. Men, det avgjørende vil være hvorvidt den enkelte opplever sin tilhørighet som en indre- og ikke en ytrestyrt motivasjon. Faren, slik jeg oppfatter det, vil være, som diskutert innledningsvis, at behovet for tilhørighet blir så sterkt at det svekker behovet for autonomi. For å styrke og opprettholde autonomi er det derfor, etter min mening, vesentlig at tilhørigheten ikke blir viktigere enn det å være selvbestemmende. I så fall kan motivasjonen bevege seg fra å være selvbestemmende og indre motivert, til å bli integrert regulert, ytre motivasjon. Dette er i overensstemmelse

med Deci (1996), og bekrefter at behovet for autonomi blir spesielt viktig å tilfredsstille, da dette behovet er *essensielt* i tilknytning til å føle seg selvbestemmende fremfor kontrollert.

Konklusjonen og svaret på mitt delspørsmål blir derfor følgende: Ledergruppen har en sterk felles indre motivasjon, i kraft av deres felles kall og engasjement for sitt arbeid. Dette vil kunne svekke utvikling av autonomi, hvis behovet for tilhørighet blir mer viktig enn behovet for å være selvbestemmende. Dette kan oppstå idet enkelte av medlemmene i ledergrupper føler seg kontrollert, eller gjennom press fra de andre i gruppen. Det vil kunne resultere i fremvekst av en ytre styrt motivasjon – hvor belønningen blir anerkjennelse eller aksept fra kollegaene eller lederen. Autonomi vil på samme tid styrkes og opprettholdes, ved at det motsatte skjer. Det avgjørende blir å være bevisst betydningen av det å ha frihet og være selvbestemmende.

5.3. Hva betyr det å ha en leder som sterk og tydelig rollemodell i forhold til det å være selvledende?

Resultatene mine viser av lederen i denne organisasjonen har et stort engasjement og en idealisme i forhold til det arbeidet han utfører. Han er også gründeren for organisasjonen, og mye av hans ”passion”, som han selv beskriver det, kan være et resultat av dette. Det resultatene viser åpenbart i tillegg, er gruppens sterke beundring for sin leder. Dette kommer spesielt tydelig frem i et utsagn fra E, under kategori 4. Han fremstiller sin leder som en ”drømmeleder” etter min oppfatning, og uttrykker sterk beundring for han. Den samme beundringen kom frem i andre intervjuer. Et annet eksempel er D som beskriver lederen som rollemodell på det å være ledende, og det å skape magi. Lederen selv fremhevet også det å dele lidenskap som vesentlig. Resultatene viste at lederen var en sterk rollemodell, og samtlige omtalte han på en positiv måte. Han ble beskrevet blant annet som en coach, veileder og hjelperytter. Dette sees spesielt ut fra kategori 4. Den sterke aktelsen for sin leder var sammenfallende i samtlige intervjuer, og jeg undres da på om denne beundringen bare har positiv virkning på de enkelte i teamet. Og hvilken innflytelse har dette på det å være selvledende?

Det første jeg vil ta stilling til er om det utføres selvledelse i teamet. Selvledelse er som kjent, fra teorikapittelet, definert som evnen til å lede seg selv. Målet er å bli mer effektiv og kjernen ligger i det at både ledere og medarbeidere skal evne å lede seg selv (Manz & Sims, 2001). I drøftingen i forrige delkapittel, konkluderte jeg med at ledergruppen opplever en sterk grad av frihet og selvstendighet i sitt arbeid, og deres uavhengighet viser seg i flere av kategoriene. Det å fokusere på de oppgavene som oppleves interessante er et viktig aspekt ved teori om selvledelse (Martinsen, 2009). En vesentlig motivasjonsfaktor for teamet, er i

følge resultatene, nettopp det å kunne arbeide med det de liker og har talent for. Utsagnet *”der vi har våre gaver, har vi også våre oppgaver”*, ble gjengitt i flere av intervjuene, og på samme tid oppgitt som en faktor lederen var svært bevist på. Teori om selvledelse anser det å ha interessante arbeidsoppgaver støttede på opplevelsen av kompetanse og selvstendighet, og bidrar til positive følelser, som fremmer indre motivasjon (Martinsen, 2009). Sett i lys av min drøfting i forrige delkapittel vedrørende de ulike psykologiske behovene, her behov for autonomi og kompetanse, betyr det at teamets indre motivasjon styrkes. Mine funn bekrefter følgelig hva teori om selvledelse antyder; økt fokus på selvstendighet, gir økt selvstendighet (Martinsen, 2009). Det innebærer at det å få lov å jobbe med det en liker og er best på, bidrar til å styrke indre motivasjon, og opplevelsen av både behovet for autonomi og kompetanse blir tilfredstilt (Deci, 1996, Deci & Vaansteenkiste, 2004).

Målstyring samt evne og mulighet til å sette små og store mål for seg selv, er et annet viktig moment ved selvledelse. I kategori 3 beskriver B begrepet selvledelse, og trekker frem at en viktig del av det å lede seg selv, er å lede seg selv til å nå mål, *”uten å hele tiden ha bekræftelse eller at noen står og skyver deg fremover”*. Et av mine oppfølgingsspørsmål i intervjuet med lederen var: *”Når fungerer teamet ditt best?”* Han svarte: *”Når hver enkelt av dem er mest mulig daglige ledere for sitt ansvarsområde!”* Jeg mener utsagnene, sammen med diskusjonen ovenfor, stadfester ulike aspekter ved teori om selvledelse. Jeg konkluderer av den grunn med at ledergruppen evner å lede seg selv, og således utfører selvledelse.

For å få et endelig svar på mitt 2. delspørsmål, vil jeg i det følgende se nærmere på relasjonen mellom teamet og lederen. Ut fra resultatene mener jeg at alle i ledergruppen har en nær relasjon til sin leder. Det som er uklart er til gjengjeld hvilken dimensjon og posisjon relasjonene har. Kvalsund og Meyer (2005) sier at møter mellom mennesker er av ulik kvalitet, og kan gi rom for uenighet og konflikter, eller utvikling og vekst. Resultatene viser, som tidligere nevnt, at ledergruppen opplever stor grad av uavhengighet. Drøftingen så langt har dessuten vist at behovet for tilhørighet er vesentlig i forhold til indre motivasjon. Behovet for tilhørighet innbefatter også det å være avhengig av andre (Deci, 1996). Jeg vil derfor videre diskutere mine funn opp mot relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet (Kvalsund & Meyer, 2005), samt Banduras (1965) sosiale læringsteori, modell-læring.

Eksempelet som er brukt i forhold til dimensjonen avhengighet i teoridelen er *”barnforeldre-relasjonen”* (Kvalsund & Meyer, 2005). Jeg mener at denne relasjonsdimensjonen likeledes er svært gjeldende i en *”medarbeider-leder-relasjon”*. Et godt eksempel på dette er utsagnet til E som beskriver hans beundring til sin leder, hvor han nærmest måler seg selv mot

sin leder. Min tolkning er at E opplever en sterk avhengighet av sin leder, da jeg opplever hans aktelse for sin leder gir utslag i en beundring hvor E plasserer seg selv i et ujevnt fordelt maktforhold. Dette er i samsvar med hvordan relasjonen avhengighet beskrives (Kvalsund & Meyer, 2005). Når E fremhever sin leder på denne måten, mener jeg han beskriver seg selv som et ”objekt”, og lederen som et ”subjekt”. Ut fra dette er relasjonen asymmetrisk og dermed en negativ avhengighet, slik det defineres av Kvalsund og Meyer (2005). Jeg opplever ikke at relasjonen oppleves som en tvang eller er ufrivillig for E, slik Kvalsund og Meyer (2005) anser en negativ avhengighet å være. Men, jeg mener derimot at relasjonen er avhengig ufrivillig for lederen. På mitt spørsmål om hva som var hans rolle i teamet, svarte lederen at det var å være en hjelperytter og sparringspartner for de andre. Dette mener jeg synliggjør at lederen ikke er klar over at maktforholdet kan bli usymmetrisk fordelt, og at dette heller ikke er hensikten fra hans side. Jeg hevder derfor at denne avhengigheten er ufrivillig fra lederens side, men like fullt en negativ avhengighet. Hvordan denne påvirker selvledelse vil være tema for min drøfting nedenfor.

Resultatene, spesielt kategori 4, viser at det er samsvar mellom hvordan leder selv fremstiller seg, og hvordan teamet beskriver hans måte å lede på. Det vil si at uttrykket ”walk-the-talk” er satt ut i praksis, og forsterker, etter min mening hans gjerning som rollemodell. I teori om selvledelse oppfordres det til å være en rollemodell for å sikre observasjonslæring (Martinsen, 2009). Dette mener jeg mine funn bekrefter blant annet i utsagn gjengitt i kategori 4. Samtlige oppgir at lederen er dyktig på å lede, han opptrer troverdig og min oppfatning er at han har høy status, i kraft av sitt engasjement og sitt virke som leder. Dette samsvarer med hva Skaalvik og Skaalvik (2005) trekker frem som aspekter som påvirker motivasjonen i modell-læring, og hva som kjennetegner en god modell. Resultatene mener jeg også underbygger at flere av lederne, anser lederen som modell for sin egen adferd, og bekrefter således at modell-læring foregår (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Jeg har likeledes kjennskap til, fra mine data, at flere av medlemmene i ledergruppen etterstreber å være en god rollemodell for de teamene de selv leder.

Selvledelse handler om å lede seg selv, og det er ansvar både ledere og medarbeidere har (Mans & Sims, 2001). Hensikten med selvledelsesstragiene er å gjøre den enkelte mer selvkjennende, fornuftig og målrettet (Mans & Sims, 2001), og dette mener jeg står i kontrast til en negativ avhengighetsrelasjon som isteden hindrer utvikling og vekst (Kvalsund & Meyer, 2005). I den relasjonen jeg har beskrevet ovenfor, kan realiteten være at E ikke ønsker så stor grad av selvledelse som lederen har gitt han, men dette samsvarer ikke med funn gjort i forhold til opplevelsen av selvledelse og selvbestemmelse. En annen forklaring er at E ikke

har den kompetansen som er nødvendig for å være i stand til å lede seg selv. Dette alternativet forsterkes hvis vi ser på resultatene fra kategori 4, som viser at tre av fire ledere ønsker mer kompetanse i forhold til ledelse. Og forsterkes ytterligere i det at E oppgir ønske om en tettere oppfølging fra sin leder. Dette vil også kunne forklares med at E har en større avhengighet til sin leder, enn hva lederen er kjent med, samt at lederen derfor ikke har gjort vedkommende i stand til å lede seg selv. Denne oppsummeringen mener jeg synliggjør en utvikling i relasjonen som medfører stillstand i, det som benevnes som relasjonsressursene hos begge (Kvalsund & Meyer, 2005). Følgelig er denne typen relasjon hemmende for selvledelse.

Knyttet relasjonen mellom E og C opp mot sosial læringsteori, får vi et eksempel på *hvorfor* modell-læring ikke oppstår (Skaalvik & Skaalvik, 2005). Ved at E observerer C sin lederadferd, ligger det til rette for at E skal kunne overføre det han observerer til egen adferd. Resultatene viser derimot at dette ikke skjer. I forhold til Banduras (1977) fire forhold som må være tilstede for at modell-læring skal finne sted, viser eksempelet at *oppmerksomheten*, det første forholdet, er tilstede. Videre skulle E, ifølge teori om modell-læring, kopiert observert adferd til egen adferd, gjennom bearbeiding av informasjon. Og det er her jeg mener det stopper opp. Ved at E beskriver sin leders adferd så tydelig i intervjuet, mener jeg synliggjør det at han husker sin leders adferd. I tillegg betrakter jeg E sine uttalelser som et sterkt ønske om å handle som sin leder, det vil si at *motivasjonen* er på plass. Det som forhindrer E i å kopiere lederens adferd, kan være at han ikke ser sitt eget potensial til å lede på denne måten, og det at han ikke har erfart denne adferden selv. Således blir E ikke i stand til å omdanne observert adferd til egen adferd, fordi han opplever den for vanskelig for seg selv. Samtidig oppfatter han å ikke ha den kunnskapen og ferdighetene som kreves for å gjøre dette. Noe som forsterkes ved hans behov om mer kompetanse på ledelse. Dette bekrefter også at de fire forholdene, *oppmerksomhet, prosessering av informasjon, motivasjon og potensial* må være tilstede for modell-læring skal utvikles (Bandura, 1977). I mitt eksempel mener jeg opplevelsen av potensialet hindrer prosesseringen av informasjonene E har observert. For at E og C skulle lykkes med modell-læring, anser jeg selvledelsesstrategiene (Thompson, 2003) som svært relevant. Men, før dette verktøyet kunne bli tatt i bruk, kreves det at avklaring i forhold relasjonen mellom disse personene, drøftet tidligere i dette kapitlet.

Men, er det bare relasjonsdimensjonen avhengighet som råder i ledergruppen? Jeg mener at dette ikke er tilfelle. Resultatene, viser, som kjent, at ledergruppen opplever å ha selvstendighet, ha stor påvirkning på utførelse av oppgaver og målstyring - de bedriver selvledelse. Det å lede seg selv betinger i stor grad uavhengighet (Martinsen, 2009), og

samtidig sier teori om selvbestemmelse at det å være autonom og er å være avhengig av andre (Deci & Vansteenkiste, 2004, Chirkov et al., 2003). Et eksempel på en uavhengig relasjonsdimensjon som fremstod i mine resultater er beskrivelsen B har i forhold til selvledelse i kategori 3. B understreker her hvor viktig det er å være selvbevisst og trygg på seg selv, for å både kunne gjøre egne valg og være selvstartende. Selvstartende henspiller her både til selvledelse og indre motivasjon (Martinsen, 2009, Deci, 1996). Jeg tolker dette som B har en uavhengig relasjon til sin leder, fordi B løsriver seg fra denne ved å handle ut fra egen bevissthet og følelser. Dette er i overensstemmelse med teori om relasjonsdimensjonene, og beskriver i så måte det Kvalsund og Meyer (2005) omtaler som ”et selvstendigjort ”jeg””. Kvalsund og Meyer (2005) hevder videre at dette selvstendige ”jeg” ikke har behov for å be om råd fra andre, på bakgrunn av sin løsrivelse og selvstendighet på hva denne skal tenke og føle. Jeg mener derimot at dette ikke er gjeldende for B i det eksempelet brukt ovenfor. Ved at B så tydelig karakteriserer lederen som en rollemodell, en viktig coach og støttespiller for både seg selv og resten av gruppen, tolker jeg at dimensjon avhengighet samtidig er tilstede. I dette tilfellet bidrar derfor relasjonene til å fremme selvledelse, gjennom aktiv bruk av lederen som coach og støttespiller. Jeg mener også at B gjennom modell-læring, har blitt i stand til å omforme observasjoner av sin leders adferd, og utviklet dette til å bli egen adferd.

De to drøftingene rundt relasjonen har vist hvordan to ulike dimensjoner virker i en og samme gruppe, med en og samme leder. Dette mener jeg viser hvordan en person kan ha ulik virkning på, og møtene mellom personene får ulik energi ut fra den andres forskjellige erfaringsbakgrunn, kunnskap, følelser og adferd, slik teori om relasjonsdimensjonene skildrer (Kvalsund & Meyer, 2005). Det jeg anser som det mest vesentlige for å skille slutningene i disse to eksemplene, er dimensjonen gjensidighet. Denne siste dimensjonen krever en symmetri i relasjonen for at den skal være fremtredende (Kvalsund & Meyer, 2005). Relasjonen beskrevet ovenfor mellom E og C, mener jeg viser en negativ avhengighet, og er derfor ikke gjensidig. Maktforholdet var ikke jevnbyrdig og forventningene muligens uavklart. Av den grunn oppstod ingen gjensidighet i relasjonen. I min tolkning av relasjonen mellom B og C, blir gjensidigheten synlig fordi B gjør egne valg, og baserer sin adferd i størst grad på egen trygghet – og ved at lederen blir en coach og ”hjelperytter”, som han selv beskriver seg som. Her mener jeg det er avklart mellom partene hvilke forventninger som stilles og hvordan maktforholdet skal fordeles. Det er en felles tillit og relasjonen oppleves av den grunn likeverdig. Relasjonen gir utslag i en gjensidighet slik det blir definert av Kvalsund og Meyer (2005), og bekrefter i så måte teorien om relasjonsdimensjonene.

Konklusjonen under dette delspørsmålet blir derfor at lederen er en sterk rollemodell for sine ledere. Hans adferd et godt utgangspunkt for modell-læring, om forholdene ligger til rette for det. Det oppstår ulike relasjonsdimensjoner innenfor samme gruppe og med samme personer involvert. En sterk og tydelig rollemodell kan både dempe og forsterke det å være selvledende. Det avgjørende vil, etter min forståelse, være hvilke relasjonsdimensjoner som er i aktivitet, og hvordan gjensidigheten er definert i forhold til disse.

5.4. Selvledelse – hvilken konsekvens kan dette ha for å arbeide som et team?

Resultatene viser at ledergruppen anser det betydningsfullt å arbeide i team både med tanke på utvikling for seg selv, og for teamet, og ser på ledersamlingene som en oase for utvikling. På samme tid viser resultatene at medlemmene i teamet er mest opptatt av eget ansvarsområdet, og ikke alltid deltar aktivt i diskusjoner som ikke direkte angår deres område. I de foregående drøftelsene har jeg slått fast at ledergruppen har en tydelig indre motivasjon og opplever sterk tilhørighet til gruppen. I tillegg er det konkludert med at de evner å lede seg selv, og har stor grad av frihet i sitt arbeid. Vi har dessuten sett at ulike dimensjoner og kvaliteter spiller inn i forskjellige relasjoner mellom leder og medlemmene av ledergruppen.

Den indre motivasjonen, samt suvereniteten i forhold til arbeidsoppgaver, -metoder og måloppnåelse som drøftingen tidligere har synliggjort, vil jeg knytte direkte opp mot hva som motiverer et team (Levi, 2001, Hackman & Oldham 1980). På denne måten ønsker jeg å bekrefte at det som motiverer de enkelte i ledergruppen, på samme tid virker på motivasjonen for ledergruppen som enhet. Resultatene, synliggjort i kategori 4, og drøftingens kapitler 5.2 og 5.3. så langt underbygger hva Levi (2001) mener bidrar til å motivere team: oppgaver, mål forpliktelse og tilhørighet (Hackman & Oldham 1980).

Det siste Levi (2001) nevner som motivasjon for et team er evaluering og belønning. I følge mine resultater, spesielt i kategori 4, forteller flere av intervjupersonene at de i ledersamlinger mister fokus og energi, når deres eget ansvarsområde ikke er tema. Det kommer frem at enkelte da velger å arbeide med egne oppgaver på samlingene, istedenfor å delta og engasjere seg i den pågående diskusjonen. Disse resultatene underbygger dermed betydningen av at hvert medlem i gruppen skal føle ansvar både til individuelt og gruppens arbeid, som i følge teori om team er en nødvendighet for å kunne samarbeide (Levi, 2001). Derimot, mener jeg dette kan det relateres til behovet Levi (2001) hevder medlemmer i team har for å bli belønnet og evaluert ut fra individuell innsats. I lys av dette perspektivet vil egen innsats styrke selvstendigheten, mens behovet for avhengighet til de andre i ledergruppen reduseres (Kvalsund & Meyer, 2005). Jeg hevder at konsekvensen blir en relasjon hvor dimensjonen uavhengighet råder (Kvalsund & Meyer, 2005). For å forklare dette nærmere

viser jeg til intervjuet med E, hvor han forteller at han ønsker å bruke tiden effektivt til å gjøre egne viktige oppgaver – og heller *”lytter med et halvt øre”* til det som foregår. Lignende uttalelser kom også fra andre i teamet. På den ene siden gir disse funnene grobunn for å si at teamet utviser stor grad av selvledelse, samtidig som de er effektive og produktive (Martinsen, 2009). Men, på den andre siden, viser dette eksempelet at relasjonen gjenspeiler negativ uavhengighet, da andre igjen opplever diskusjonene på ledersamlingene nyttige i forhold til utvikling. Ergo er det ingen gjensidig tillit, som er en betingelse for å kunne oppleves likeverdig for medlemmene (Kvalsund & Meyer, 2005). Dette samsvarer følgelig med det Kvalsund og Meyer (2005) antyder skjer når en av partene opplever seg mer uavhengig av den andre - det oppstår en ubalanse i symmetrien. Dette kan her medføre at E fastholder på sin uavhengighet, og dermed hindrer vekst og utvikling, som for andre i teamet oppleves viktig.

Hva så, med dem som oppgir at ledersamlingene er en oase for utvikling? Er det et ønskemål eller en realitet? Jeg utelukker ikke at ledersamlingene er, og vil være, møter hvor det oppstår vekst gjennom gode diskusjoner. Men, jeg konkluderer på samme tid med at selvledelse i team, ut fra mine resultater, kan svekke formålet med å arbeide i team, nemlig at mennesker samarbeider for å nå felles besluttede mål (Hargie, 1999). En konsekvens kan bli at potensialet i gruppen ikke blir tatt ut, fordi selvledelse bremser utviklingen og motivasjonen. Som følge av dette kan selvledelse, etter min tolkning, virke mot sin hensikt, og resultere i at teammedlemmene utspiller hverandre, fremfor å spille hverandre gode.

5.5. Avslutning og oppsummering

I denne drøftingsdelen har jeg diskutert de mest fremtredende funnene fra Grounded Theory-analysen opp mot relasjonsteorien presentert i teorikapittelet. Videre vil jeg oppsummere de svar jeg har fått, for å få svar på min problemstilling: ***”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”***

Gjennom drøfting i lys av resultatene og teori om selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985) argumenterte jeg for at ledergruppen har en sterk indre motivasjon, ut fra et felles kall og engasjement. Jeg hevder videre med grunnlag i Deci og Vaasteenkiste (2004) at gruppens *”felleskall”* kan utvikles til å bli integrert regulert motivasjon, ytrestyrt, hvis det grunnleggende psykologiske behovet for tilhørighet blir mer viktig for den enkelte, enn behovet for autonomi. Det vil i så fall virke svekkende på autonomien, som gir utslag i redusert indre motivasjon (Deci, 1996). Det avgjørende blir, som nevnt i kapittel 5.2., å være bevisst betydningen av det å ha frihet og være selvbestemmende.

Videre i kapittel 5.3, ga drøftingen grunn til å fastslå at ledergruppen evnet å lede seg selv, basert på teori om selvledelse, hvor jeg støttet meg til Martinsen (2009), Thompson (2003), Manz og Sims (2001) med flere. Samtidig viste diskusjonen at en tydelig og sterk leder som rollemodell, både kunne svekke og styrke det å være selvledende. Jeg så også på modell-læring i forhold til mine funn. Det sentrale blir hvilke relasjonsdimensjoner som er i aktivitet, og hvordan disse får utvikle seg. Drøftingen førte til en tolkning, ut fra resultatene, som både viser en negativ avhengighets- og en positiv uavhengighetsrelasjon i teamet. Med støtte i teori om relasjonsdimensjonene (Kvalsund & Meyer, 2005) bekreftet diskusjonen at ulike møter derfor kan være grunnlag for utvikling og vekst, eller en hindring for dette.

I den siste delen av drøftingen, belyste jeg det å lede seg selv opp mot det å arbeide i team. Jeg fant her belegg for at selvledelse kan svekke motivasjonen for å arbeide i team. I denne diskusjonen henviste jeg igjen til at de ulike relasjonsdimensjonene (Kvalsund & Meyer, 2005). Disse vil også være avgjørende for hvorvidt selvledelse går på bekostning av det å delta i teamarbeid eller ikke. Et for utpreget fokus på eget ansvarsområde, og det å lede seg selv, kan resultere i svekket motivasjon for å ta ansvar for fellesskapets oppgaver, og hensikten med å samarbeide blir således redusert (Levi, 2001). Resultatene viste at ledergruppen ønsket både å være selvledende og arbeide i team. For å tilfredsstille dette, anser jeg det betydelig å finne frem til en gjensidig enighet og felles tillit, med den hensikt å opprettholde symmetrien i relasjonene innad i teamet.

5.6. Konklusjon

Hvordan virker så opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam? Jeg mener at begrepet *"opplevelsen av"* ikke nødvendigvis har lik betydning for alle parter i et team. Således vil også opplevelsen av selvledelse være ulik for personer i en gruppe. Teori om selvledelse bygger på indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Min drøftning viser til gjengjeld at selvledelse også kan være influert av ytre motivasjon. Dette *dersom* målet med adferden er definert ut fra ytre belønning, slik som anerkjennelse fra leder eller aksept fra andre. Spørsmålet blir om vi kan si at indrestyrt motivasjon utelukker at motivasjonen også er ytrestyrt. Jeg mener at det ikke er tilfelle, men at dette kan reguleres ut fra det Martinsen (2009) beskriver som *"et samspill mellom vår adferd, våre individuelle forutsetninger for adferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår adferd"*, bygd på Banduras (1986) teori om resiprok determinisme. Jeg formoder dette forklarer hvordan motivasjonen endres og reguleres fra indre til ytrestyrt og motsatt, ved endringer i en av de ovennevnte forhold.

Min konklusjon er følgelig at opplevelsen av selvledelse har stor virkning på motivasjonen i et arbeidsteam. Selvledelse kan påvirke motivasjonen både til å være indre- og ytrestyrt, og på samme tid kan behovet for å være selvledende, etter min mening, gå så langt at det begrenser optimal utnyttelse av teamet!

5.7. Implikasjoner for videre forskning

Til videre forskning kunne det hadde vært interessant å se selvledelse i sammenheng med det at medlemmene i ledergruppen har sin arbeidsplass på ulike steder i landet, og at lederen selv er lite tilstede på hovedkontoret. Har dette betydning for motivasjonen til den enkelte? Og hva gjør dette med relasjonene i teamet? En annen innfallsvinkel kan være å se hva den enkelte leder definerer som belønning. Ville dette bidratt med en ny beskrivelse av hvordan ulike tilnærminger til belønning virker på indre motivasjon? I tillegg er det muligheter for å se på begrepet superledelse, som defineres av Manz og Sims (2001), som det å lede andre til å lede seg selv. Hvordan fungerer dette i praksis? Det kan videre vært interessant å forske på hvordan ledergruppen benytter seg av de ulike selvledelsesstrategiene, for å utvikle seg videre som et team. Det siste perspektivet jeg anser som et alternativ for videre forskning, er det at lederen har håndplukket sine ledere. Hvilken betydning kan dette ha for utvikling av autonomi? Den anvendte teorien i dette prosjektet, anser jeg også relevant for de undringene rundt implikasjoner for videre forskning gjort ovenfor.

Litteraturliste

- Bandura, A. (1965) Influence of model's reinforcement contingencies on the acquisition of imitated responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 589–595.
- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change." *Psychological Review*, Vol. 84, ss 191 – 215.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations for thought and action. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall*
- Bandura, A. (1997) *Self: efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2000) "Social-cognitive theory". I: Kazdin (Red.) *Encyclopaedia of psychology* (Vol.7, ss.329-332). Washington, DC: American Psychological Association.
- Chirkoc, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003) Differentiating autonomy, form individualism and independence: A self-determination perspective on internalization of cultural orientations gender, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychological Science*, Vol. 9, ss: 289 -292.
- Dalen, M. (2004) *Intervju om forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. L. (1996) Self-determination Motivation and Educational Achievement. I: Nygård, R. & Gjesme, T (Eds) *Advances in Motivation*. (ss.195-209) Oslo: Scandinavia University Press
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1990) *A Motivational Approach to Self: Integration in*

- Personality*. I: Dienstbier, R. (Ed.) *Nebraska symposium on motivation*. (Vol. 38, ss. 237-288) Perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press. [Online] Tilgjengelig på:
<http://www.mendeley.com/research/a-motivational-approach-to-self-integration-in-personality/> [Lastet ned: 14.03.2010].
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1994) Promoting Self-determined Education. *Scandinavian Journal of Education Research*, Vol 38, no. 1. ss. 3-15.
- Deci, E. L. & Vaansteenkiste, M. (2004) *Self-Determination Theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology*. *Ricerche di Psicologia*, Vil. 27, ss. 17-34. [online] Tilgjengelig fra:
http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2004_DeciVaansteenkiste_SDTandBasicNeedSatisfaction.pdf [Lastet ned 03.04.2010].
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, ss. 331-362. [online] Tilgjengelig fra:
http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
 [Lastet ned 07.11.2010].
- Glaser, B. G. & Strass, A. M. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative research*. New York: Aldine.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1980) *Work design*. Cambridge, MA: Addison- Wesley
- Hargie, O. D. W., Dickson, D. & Tourish, D. (1999) Team-mates: Building teams that work. I: *Communication in management*. (ss. 45-63). Hampshire, England and Vermont: Gower Publishing Limited.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2009) Positivt lederskap. *Magma*, 1, [online]. Tilgjengelig på: <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2009/01/0107.html> [Lastet ned 11.02.2010].
- Kerr, S. & Jerminer, J. (1978) Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*. Vol. 22, ss. 375 - 403.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. I: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol 1, ss. 156-168. u.s.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005) Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Knudsen, K. & Ryen, A. (Red.) I: *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervjuet* (2. utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005) *Coaching, metode; prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Levi, D. (2001) *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquire*. Beverly Hills: CA: SAGE.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1994) "Goal setting theory". I H. F. O'Neill jr. & M. Drillings (Red.) *Motivation: Theory and research*. ss. 13-30. New York: Lawrence Erlbaum. [online] Tilgjengelig fra: [http://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=vJZ3XvePUjEC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Locke,+E.+A.+%26+Latham,+GP,+1994+\"Goal+setting+theory\".&ots=IleW3IZ](http://books.google.com/books?hl=no&lr=&id=vJZ3XvePUjEC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Locke,+E.+A.+%26+Latham,+GP,+1994+\)

[Q-0&sig=eEuObTCBSyNYL4on6ftKVG0d2-I#v=onepage&q&f=false](#) [Lastet ned 09.11.2010].

Manz, C. C. (1999) *The leadership wisdom of Jesus. Practical lessons for today.* San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc

Manz, C. C. & Neck, C. P. (2003) *Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence.* Upper Saddle River, NJ: Prentice - Hall.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1992) *Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Manz, C. C., & Sims, Jr. H. P. (2001) *The New superleadership, leading others to lead themselves.* San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Martinsen, Ø. L. (red.). (2009) *Perspektiver på ledelse* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006) *Two decades of self-leadership research. Past Developments, present trends, and future possibilities.* *Journal of Managerial Psychology.* Vol. 21, ss. 270 – 295. [online] Tilgjengelig fra: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1554367&show=abstract> [Lastet ned 16.11.2010].

NESH (2006) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.* [online]Tilgjengelig på: <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/06> [Lastet ned 25.04.2010]

Organisasjonens medarbeiderhåndbok (2010)

Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968) *Managerial attitudes and performance.* Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode, En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kasusstudier* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Rogers, C. R. (1951) *Client-centered therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) *Self-determination theory and the facilitation of Intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-78. [online] Tilgjengelig fra: <http://www.youblisher.com/p/7435-Self-Determination-Theory/> [Lastet ned 02.04.2010].
- Ryen, A. (2005) *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Seligman, M. (2009) *Ekte Lykke. Positiv psykologi i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sims, Jr. H. P. & Manz, C. C. (1996) *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2005) *Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2005) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (red.) (2003) *Selvledelse. Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradhan, P. (1991) Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD

2008 4

1. Meldeskjema

for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt
(jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter)

1.1.1 Kopi av innsendt meldeskjema

Prosjektnummer: 24384

1. PROSJEKTTITTEL			
Foreløpig prosjektittel: Fra superledelse til supert!			
2. BEHANDLINGSANSVARLIG INSTITUSJON			
Institusjon: NTNU			
Avdeling/fakultet: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse		Institutt: Pedagogisk institutt	
3. DAGLIG ANSVARLIG			
Navn(fornavn og etternavn): Ragnvald Kvalsund			
Arbeidssted(avdeling/seksjon/institutt): Pedagogisk institutt NTNU		Akademisk grad: Høyere grad	Stilling: Professor
Adresse – arbeidssted: Dragvoll		Postnummer: 7491	Poststed: TRONDHEIM
Telefon: 73591999	Mobil: 90730009	Telefaks:	E-post: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no
4. VED STUDENTPROSJEKT (studiested må alltid være samme som arbeidssted til daglig ansvarlig)			
Navn(fornavn og etternavn) på student: Gro Hovde Fiksdahl		Akademisk grad: Høyere grad	

Adresse – privat: Brøsetveien 2a		Postnummer: 7045	Poststed: TRONDHEIM
Telefon: 94946709	Mobil:	Telefaks:	E-post: gfik@broadpark.no
5. FORMÅL MED PROSJEKTET			
Problemstillinger, forskningsspørsmål, eller lignende.	Prosjektets formål er å studere hvordan opplevelsen av selvledelse, virker inn på motivasjonen i en ledergruppe. Problemstillingen er: <i>"Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?"</i>		
6. PROSJEKTOMFANG			
<input checked="" type="checkbox"/> Enkelt institusjon <input type="checkbox"/> Nasjonal multisenterstudie <input type="checkbox"/> Internasjonal multisenterstudie Angi øvrige institusjoner som skal delta:			
7. UTVALGSBESKRIVELSE			
<u>Beskrivelse av utvalget.</u> Gi en kort beskrivelse av hvilke personer eller grupper av personer som inngår i prosjektet (f.eks. skolebarn, pasienter, soldater).	Det er et ledergruppe i en ideell organisasjon som er utvalget.		
<u>Rekruttering og trekking.</u> Oppgi hvordan utvalget rekrutteres og hvem som foretar rekrutteringen/ trekkingen.	Utvalget er rekruttert ut fra eget nettverk.		
<u>Førstegangskontakt.</u> Oppgi hvem som oppretter førstegangskontakt med utvalget.	Første møte ble avholdt i februar. Jeg tok initiativ til dette møtet.		
Oppgi alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år)	<input type="checkbox"/> Ungdom (16-17år)	<input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)
Antall personer som inngår i utvalget.	Totalt antall er 5 personer.		

<p><i>Dersom det inkluderes personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse, beskriv denne del av utvalget nærmere.</i></p>	
<p>8. INFORMASJON OG SAMTYKKE</p>	
<p><i>Oppgi hvordan informasjon til respondenten gis.</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Det gis skriftlig informasjon. <input type="checkbox"/> Det gis muntlig informasjon.</p> <p>Redegjør for hvilken informasjon som gis</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Det gis ikke informasjon. Forklar hvorfor det ikke gies informasjon.</p>
<p><u>Samtykke</u> <i>Innhentes samtykke fra den registrerte?NB. Se veiledning for krav til samtykke.</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ja Oppgi hvordan samtykke innhentes. Samtykke er gitt i muntlig form. Dette ble godkjent i ledermøte med ledergruppen i mars. Denne bekreftelsen har jeg fått i mail i etterkant.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Nei Gi en redegjørelse for hvorfor det anses nødvendig å gjennomføre prosjektet uten samtykke fra respondenten.</p>
<p>9. METODE FOR INNSAMLING AV PERSONOPPLYSNINGER</p>	

<p>Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som skal benyttes</p>	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Biologisk materiale <input type="checkbox"/> Utprøving av legemidler <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken:	
	<p>Kommentar til metode for innsamling av personopplysninger: Det brukes fenomenologisk metode.</p>	
10. DATAMATERIALETS INNHOLD		
<p>Gjør kort rede for hvilke opplysninger som skal samles inn. Legg ved spørreskjema, intervjuguide, registreringsskjema e. a., som foreligger ferdig utarbeidet eller som utkast.</p>	<p>Det vil samles inn informasjon i forhold til motivasjon i arbeidssituasjon, samt hvordan selvstendighet i arbeidssituasjonen er.</p>	
<p>Registreres det direkte personidentifiserende opplysninger?</p>	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, oppgi hvilke: <input type="checkbox"/> Navn, adresse, fødselsdato <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer</p>
<p>Registreres det indirekte identifiserende personopplysninger</p>	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, oppgi hvilke:</p>
<p>Behandles det sensitive personopplysninger?</p>	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, oppgi hvilke: <input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning. <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling. <input type="checkbox"/> Helseforhold. <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold. <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger.</p>
<p>Behandles det opplysninger om tredjeperson?</p>	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, hvordan blir tredjeperson informert om behandlingen? <input type="checkbox"/> Får skriftlig informasjon. <input type="checkbox"/> Får muntlig informasjon. <input type="checkbox"/> Blir ikke informert.</p>
11. INFORMASJONSSIKKERHET		

Redegjør for hvordan datamaterialet registreres og oppbevares.	<input checked="" type="checkbox"/> Direkte personidentifiserende opplysninger (spesifiser hvilke på punkt 10) erstattes med et referansenummer som viser til en manuell/elektronisk navneliste som oppbevares atskilt fra det øvrige datamaterialet. Oppgi hvordan koblingsnøkkelen lagres og hvem som har tilgang til denne. Disse lagres på ekstern hardisk privat, med kodeord for tilgang.	
	<input type="checkbox"/> Direkte personopplysninger lagres sammen med det øvrige materialet. Oppgi hvorfor det er nødvendig med oppbevaring av direkte identifikasjonsopplysninger sammen med det øvrige datamaterialet:	
	<input type="checkbox"/> Annet Spesifiser:	
Hvordan skal datamaterialet registreres og oppbevares? Sett flere kryss dersom opplysninger registreres flere steder.	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert pc tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Pc i nettverksystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Pc i nettverksystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Isolert privat pc <input type="checkbox"/> Privat pc tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi	
Sikring av konfidensialitet.	<input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Manuelt/papir <input type="checkbox"/> Annet: Hvis annen lagring, beskriv nærmere: <input type="checkbox"/> Behandles lyd/videoopptak på pc? <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	
	Beskriv hvordan datamaterialet er beskyttet mot at uvedkommende får innsyn i opplysningene? Datamaterialet er beskyttet med at pc-tilgangen er beskyttet med brukernavn og passord.	
Vil prosjektet ha prosjektmedarbeidere som skal ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/ student?	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	Oppgi hvilke:
Innhentes eller overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett/ekstern datanett?	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	Hvis ja, beskriv hvilke opplysninger og hvilken form de har.
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	Hvis ja, til hvem:
Skal opplysninger samles inn/bearbeides ved hjelp av databehandler?	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	Hvis ja, redegjør for hvem som skal samle inn data og hvilke data dette gjelder:

<i>Hvis multisenterstudie:</i>	Redegjør for hvordan samarbeidet mellom institusjonene foregår. Hvem har tilgang til materialet og hvordan reguleres tilgangen:
12. VURDERING/GODKJENNING AV ANDRE INSTANSER	
Er prosjektet fremleggelses-pliktig for Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK)?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja Ikke relevant <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Dersom det anvendes biologisk materiale, er det søkt REK om opprettelse av forskningsbiobank?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Er det nødvendig å søke om dispensasjon fra taushetsplikt for å få tilgang til data?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Er det nødvendig med melding til Statens legemiddelverk?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Andre	Angi hvem. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
13. PROSJEKTPERIODE	
<i>Oppgi tidspunkt for når datainnsamlingen starter – <u>prosjektstart</u> samt tidspunkt når behandlingen av personopplysninger opphører – <u>prosjektslutt</u>.</i>	Prosjektstart (ddmmåååå): 01.02.2010 Prosjektslutt (ddmmåååå): 01.02.2011
<i>Gjør rede for hva som skal skje med datamaterialet ved <u>prosjektslutt</u>.</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet skal anonymiseres. Gi en redegjørelse for hvordan datamaterialet anonymiseres. Datamaterialet blir slettet. <input type="checkbox"/> Datamaterialet skal oppbevares med personidentifikasjon Hvor skal datamaterialet oppbevares? Gi en redegjørelse for hvorfor datamaterialet skal oppbevares med personidentifikasjon:
14. FINANSIERING	
15. TILLEGGSOPPLYSNINGER	

16. ANTALL VEDLEGG	
Oppgi hvor mange vedlegg som legges ved meldeskjemaet.	01. intervjuguide, informasjonsbrev til informantene

Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene

Gro Hovde Fiksdahl

Ledergruppen

Tr.heim 10. mai, 2010

Forespørsel om datainnsamling til mastergradsoppgave med arbeidstittel: Fra superledelse til supert!

Det vises til hyggelig samtaler og e-postutveksling med X og Y, samt til min prosjektbeskrivelse dere ble forelagt i mars. Takk for interessen for arbeidet jeg nå har påbegynt denne våren. Jeg verdsetter deres positive innstilling og vilje til å delta i dette, og ser frem til et spennende samarbeid videre!

Selv om jeg har fått positiv tilbakemelding fra X og Y angående oppstart for forskningsarbeidet, ønsker jeg nå å formalisere denne avtalen med hver enkelt av dere.

Min bakgrunn:

Jeg har utdannelse som førskolelærer fra DMMH, og har arbeidet i flere år som leder i offentlig og privat sektor innenfor barnehager. Jeg har også jobbet som avdelingsleder for IKEA Leangen i 4,5 år, og har derfor lang erfaring både som leder, og som medlem av et lederteam. Jeg jobber nå som karriereveileder, og har mitt daglige virke i samtaler og relasjoner med arbeidstakere som er innsøkt fra NAV. Min mastergrad i Organisasjon og ledelse ble påbegynte våren 2008. Jeg har valgt spesialiseringen ”*Relasjonsledelse, coaching, mentoring og motivasjon*”.

Veileder:

Min veileder heter Ragnvald Kvalsund og er professor ved Pedagogisk institutt ved SVT NTNU. Han har vært min foreleser i to fag ved spesialiseringen.

Mitt forskningsarbeid:

Hovedfokus i forskningsarbeidet er å studere hvordan det å oppleve å lede seg selv i arbeidssituasjonen, virker på motivasjonen for en gruppe med mennesker som sammen utgjør et team.

Som metode for datainnsamling, brukes kvalitativt forskningsintervju. Innenfor denne typen intervju har jeg valgt en metode som heter fenomenologi. Dette er en filosofisk tilnærming, hvor målet for forskeren er å prøve å forstå sin informant, gjennom å ”se det samme” som dette mennesket ser. Det vil derfor brukes en intervjuguide med konkrete tema, og ikke strukturerte spørsmål.

Hensikten med forskningen er å få svar på min problemstilling, ”***Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?***” Men, forskningen vil også å kunne gi dere som organisasjon mulighet til å se hvordan dere motiveres, og dermed eventuelle innspill på hva dere som team kan videreutvikle for å optimalisere teamet. I tillegg håper jeg at min

forskning tilfører ny kunnskap spesielt om begrepet selvledelse sett i forhold til motivasjon, samt generelt for arbeidsmiljøforskning og forskning på ledelse.

Deltakelsen i undersøkelsen er frivillig, og man kan når som helst velge å trekke seg fra undersøkelsen uten å måtte oppgi grunn til dette. Undersøkelsen er også anonym, og etter at prosjektet er avsluttet vil alle data bli slettet. Prosjektet er meldt inn og godkjent ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Jeg har avsatt tid til intervjuer i ukene 24-27, og tar kontakt med hver enkelt av dere for å avtale tidspunkt. Det er nødvendig at det avsettes 1,5 time til gjennomføring av intervjuene. Dere vil få utdelt oversikt over tema som skal belyses en uke for intervjuene og det vil bli brukt båndopptaker i intervjuet.

Jeg ser frem til og håper på et hyggelig, gjensidig lærerikt og fruktbart samarbeid!

Ragnvald Kvalsund, har lest og godkjent overstående innhold. Hvis du har noen spørsmål, kan du ta kontakt med meg eller min veileder, på telefon 73 59 19 99.

Med vennlig hilsen

Gro H. Fiksdahl
- *Masterstudent* -

xxxxx@xxxxxxxx.no
mobil: xx xx xx xx

Vedlegg 3 Informasjon til intervjupersonene om tema for intervju

Kopi av e-post send til intervjupersonene 16.06.10

Informasjon om tema i forbindelse med intervju til masteroppgave.

Hei alle sammen!

Da nærmer deg seg tid for gjennomføring av intervju. Så å si alle avtalene er i boks, men fortsatt to som ikke er spikret. XX vi har avtale om å gjøre en avtale i uke 26. Og XX, vi har fortsatt noe på gang i løpet av kort tid.

Jeg håper å kunne be dere om noen få tjenester i forbindelse med intervjuene:

** book et møterom hvor vi får være uforstyrret*

** avsett ca. 1,5 time*

Dere ble lovt mer info om tema før intervjuene. TEMA er:

1. **Motivasjon**

Her vil vi bl.a. snakke om hva som motiverer deg, hvilke oppgaver, hva som gir og tar energi, samt hvordan du opplever dette i arbeidsdagen din.

2. **Selvledelse**

Hva betyr dette for deg? Hvordan fungerer det i hverdagen, har du innflytelse på de oppgavene du gjør m.m.

3. **Team**

Hvordan er det for deg i jobbe i team? Hvordan ser du på team, og hvilke tanker har du rundt hvordan du selv er i teamet osv.

4. **Ledelse**

Hva er ledelse for deg, og hva tenker du rundt dette. Hvordan ledelse utøver du selv, og hvordan ledelse fungerer du best under.

Dette er noe av det vi skal snakke om. Som jeg har beskrevet tidligere er dette som en samtale rundt utvalgte tema. Hvordan intervjuet utvikler seg ut fra disse temaene vil komme videre av hvilke svar du gir. Oppgaven min blir derfor å stille gode oppfølgingsspørsmål. Som en kvalitetssikring har jeg gjennomført 3 prøveintervju, for å sikre tema og intervjuguiden min.

Jeg gleder meg til å endelig ta fatt på dette. Som flere av dere vet har jeg frist til 12. juli med å få gjennomført dette, og videre skal tiden i juli og delvis i august brukes til å få oversikt over de timene med intervjuer vi har gjennomført. Minner dere på at jeg bruker lydopptaker, at all informasjon blir anonymisert og at alt blir slettet når studien er avsluttet.

Spørsmål? Send en e-post eller ring meg!

Ha en fin uke videre i sommerværet!

Gro :-)

Vedlegg 4 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

”Hvordan virker opplevelsen av selvledelse på motivasjonen i et arbeidsteam?”

Utdanning/kompetanse:

Hvor mange år i organisasjonen:

Hvordan ble du rekruttert til denne stillingen?

Hvorfor ønsket du å jobbe i denne organisasjonen?

Hvilke oppgaver har du i organisasjonen? Har du hatt andre oppgaver?

Hvordan ønsker du at dine kolleger skal beskrive deg med tre ord?

2. MOTIVASJON

2.1 Hvordan vil du definere begrepet motivasjon?

2.2 Hva er det som motiverer deg i jobben din i dag? Hvorfor motiverer nettopp dette deg?

2.3 Opplever du at du gjør en viktig jobb?

2.4 Hvordan vil du beskrive en situasjon hvor du opplever å være godt fornøyd med hvordan du løser arbeidsoppgavene dine?

2.5 Kan du beskrive en situasjon hvor du mister energi i jobben din? Hvor du opplever utilfredshet i forhold til mestre dine arbeidsoppgaver?

2.6 Hva ville du gjerne gjort mer av i jobben din i dag?

2.7 Hva ville du gjort mindre av i jobben din i dag?

3. SELVLEDELSE

3.1 Hva legger du i begrepet selvledelse?

3.2 Hvordan viser dette seg i hvordan du utfører arbeidsoppgavene dine? På hvilken måte har du innflytelse på de oppgavene du utfører i det daglige?

3.3 Hvilken påvirkning har du på beslutninger som blir tatt i organisasjonen? I forhold til eget ansvarsområde, men også i forhold til mål og satsningsområder?

2.4 Er det situasjoner/beslutninger/ oppgaver du opplever at du vanskelig kan påvirke? Kan du si noe om hvordan dette virker på deg? Og hvordan reagerer du når dette skjer

- 3.5 Hva er viktig for deg i forhold til styre arbeidsdagen din selv? Hvorfor er dette viktig?
- 3.6 Kan du si noe om situasjoner hvor du hadde ønsket at noen andre ledet deg, mer enn i dag? Og hvorfor?
- 3.7 Hva skjer med deg når noen andre leder/styrer deg uten at du selv ønsker det?
- 3.8 Hvordan får du brukt din kompetanse i forhold til de arbeidsoppgavene du har i jobben din?

4. TEAM

- 4.1 Hvordan vil du definere et team?
- 4.2 Er det viktig for deg å være en del av et team? Hvorfor, eller hvorfor ikke?
- 4.3 Kan du beskrive din rolle i teamet?
- 4.4 Opplever du å ha innflytelse i teamet? Hvorfor/ hvorfor ikke? På hvilken måte?
- 4.5 Kan du beskrive hvordan du mister energi i teamet ditt? Hva er det som utløser det, og hvordan virker dette på deg?
- 4.6 Hvordan opplever du din leders rolle i teamet?
- 4.7 Hva tror du at din leder anser som motivasjon for dere som team?

5. LEDELSE

- 5.1 Hva er ledelse for deg?
- 5.2 Kan du beskrive hvordan du utøver ledelse selv?
- 5.3 Hvordan ønsker du å bli ledet?
- 5.4 Kan du beskrive hvordan din leder utfører ledelse?

Alt i alt, hvor tilfreds er du med måten du gjør arbeidsoppgavene dine på i dag, gjennom bruk av egen kompetanse, det å bestemme over arbeidsdagen din selv og hvordan du er med på å påvirke det som organisasjonen beslutter å gjøre?

Er det andre ting du har lyst til å fortelle som jeg ikke har spurt om? Evt. noe du ønsker å tilføye som er viktig for min studie.

Takk for hjelpen!

Vedlegg 5 Kvittring på innmelding av prosjekt

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund
Pedagogisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 21.06.2010

Vår ref: 24384 / 2 / KH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTRING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.05.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24384	<i>Fra superledelse til supert!</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Gro Hovde Fiksdahl

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

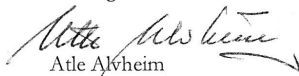
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Atle Alvhheim


Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Gro Hovde Fiksdahl, Brøsetveien 2a, 7045 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

24384

Personvernombudet for forskning finner at utvalget er informert i henhold til personopplysningsloven § 19, forutsatt at det gis supplerende informasjon om når prosjektet avsluttes og data anonymiseres/slettes.

Prosjektslutt er 01.02.2011. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger som navn på organisasjon fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.