

Motivasjon hos ledere i vekstorganisasjoner

En erfaringsbasert masteroppgave i organisasjon og ledelse

Ingvild Lemme Kristiansen

Veileder: Førsteamanuensis Anne Torhild Klomsten

Pedagogisk institutt NTNU

Juni 2014

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min videutdannelse i organisasjon og ledelse ved NTNU. Gjennom tre år har jeg fått gleden av å treffe dyktige og spennende forelesere, andre mennesker i samme situasjon som meg på jakt etter kunnskap innenfor ledelsesfaget. Jeg har hatt mange gode diskusjoner og samtaler med andre studenter som har ført til utdyping av min egen forståelse for ledelse som fag.

I arbeidet med denne oppgaven har det vært perioder med frustrasjon og jeg ønsker å rette en takk til min veileder for gode tilbakemeldinger som har satt i gang refleksjonsprosesser hos meg som har gjort at jeg har kommet videre. Jeg vil også takke gode kolleger for diskusjoner og gode innspill i oppgaveprosessen og mine informanter for at de tok seg tid til å stille opp i denne studien. Sist men ikke minst vil jeg takke min mann og mine to barn for den tålmodigheten de har vist når jeg kveld etter kveld har arbeidet med oppgaven. Jeg hadde ikke klart dette uten deres forståelse.

Sammendrag

Denne oppgaven er en erfaringsbasert masteroppgave hvor jeg har forsket i egen organisasjon. Jeg har sett på hvordan man på min arbeidsplass ivaretar motivasjon hos ledere og hvordan ledere opplever at deres egen motivasjon blir ivaretatt. Jeg har valgt å se problemstillingen i lys av selvbestemmelse teori da den er knyttet til indre motivasjon. Jeg har benyttet meg av en kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode. Mine informanter har alle vært med på en reise i organisasjonen fra å være ledere i små selskap til å bli en del av en større organisasjon gjennom fusjoner og oppkjøp. Jeg ønsket derfor å forske på hvordan man i slike vekstorganisasjoner evner å ta hensyn til den enkelte leders egen motivasjon og samtidig undersøke hva det er hos informantene.

I oppgaven presenterer jeg de valgte teoriene og metoden som er brukt, samtidig som jeg reflekterer over min rolle som forsker i egen bedrift. Tilslutt diskuterer jeg funnene mine opp mot teorien og kommer avslutningsvis med noen anbefalinger som organisasjonen kan arbeide videre med.

Jeg håper funnene mine vil være interessante for bedriften i videre arbeid med nettopp de menneskelige resursene og bevaring av disse.

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	3
Oppgavens oppbygning.....	5
Avklaring av begreper.....	5
Teoretisk rammeverk.....	7
Motivasjon og indre motivasjon.....	7
Indre motivasjon.....	7
Selvbestemmelsesteori -SDT.....	8
Autonomi.....	9
Tilhørighet.....	9
Kompetanse.....	9
Cognitive Evaluation Theory - CET.....	10
Organismic Integration Theory -OIT.....	12
Causality Orientations Theory -COT.....	14
Basic Needs Theory (BNT).....	15
Forskning på selvbestemmelse i organisasjoner.....	16
Metode.....	18
Valg av metode.....	18
Det kvalitative forskningsintervju.....	18
Informantene og gjennomføring av intervjuene.....	21
Kvalitet i studien.....	24
Forskerrollen.....	24
Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	25
Etiske refleksjoner og vurderinger rundt forskningsprosjekt.....	26
Dataanalysen.....	27
Empiri.....	29
Glede og engasjement.....	29
Påvirkning.....	30
Trygghet, aksept og tilhørighet.....	31
Bedriftskultur og beskyttelse.....	32
Diskusjon.....	34
Glede og engasjement.....	34
Å kunne påvirke.....	36

Betydningen av trygghet og aksept	38
Organisasjonskultur og relasjoner	39
Hva skal til?	41
Avslutning og veien videre	43
Litteraturliste	45
Vedlegg	47
Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse	47
Bakgrunn og formål	47
Hva innebærer deltakelse i studien?	47
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	49
Vedlegg 3 tilbakemelding fra NSD	51

Innledning

Norge går så det suser og stor vekst i både privat og offentlig sektor gjør at det stilles høye krav til hver enkelt arbeidstaker og ledere. Med vekst følger også endringer i organisasjoner og store selskaper velger å fusjonere eller kjøpe opp mindre selskaper. Å kjøpe opp selskap eller fusjonere deler av større konsern er blitt en trend inne både offentlig og privat sektor. Det viser seg dessverre at rundt 80 % av alle fusjoner verken når sine økonomiske eller strategiske mål (Enerhaug og Thune, 2007). Det er ofte integrasjonsprosessen som er avgjørende for hvor vellykket fusjonen blir. Det tas ikke tilstrekkelig høyde for de menneskelige og organisasjonskulturelle aspektene.

Det er skrevet mye om hvordan man skal lykkes med fusjoner med tanke på strategisk, industriell og økonomisk måloppnåelse, men det finnes lite empiri på faktorer som påvirker det integrasjonsarbeidet som må til for at to organisasjoner med forskjellige tradisjoner og kulturer skal bli vellykket. Med dette som bakteppe publiserte Jensen i 2002 en artikkel i Magma om en studie hvor han hadde intervjuet 52 norske og svensk bedriftsledere som hadde erfaring med å fusjonere og kjøpe opp selskaper. Han beskriver hvordan de forventede synergier med fusjoner og oppkjøp ofte lar vente på seg fordi man ikke har tatt høyde for de menneskelige og kulturelle forskjellene ved integrasjonsfasen i fusjonsprosessen. Incentivene for å fusjonere selskaper er ofte økonomiske, økt effektivitet, kunnskapservvelse, samt forventninger om synergieffekter. Det skal ofte skje raskt og fra en beslutning om fusjon eller oppkjøp tas, til forventede resultater oppnås. De menneskelige ressursene er som Jensen (2002) påpeker ofte ikke endel av fusjonsstrategien.

Organisasjonen jeg arbeider i, er blitt den største innenfor sitt område både i Norge, Sverige og Danmark. Vi er til sammen i de nordiske landene 8000 ansatte, i Norge er vi omlag 2500. I Norge har vi tre ulike selskaper, hvor alle er landsdekkende. Hvert selskap har en administrerende direktør som rapporterer til konsernsjef for hele virksomheten. Vår størrelse og vår etter hvert økende markedsandel gjør oss til en attraktiv aktør i vår bransje. Dette igjen gjør at vi stadig får henvendelser fra mindre aktører som ønsker å bli kjøpt opp av oss og bli en del av vårt konsern. Når vi vurderer oppkjøpskandidater gjøres det grundige analyser før vi eventuelt bestemmer oss for oppkjøp. Denne analysen handler for det meste om kartlegging av økonomi og lønnsomhet og dessverre, som også Jensen beskriver i sin intervjustudie, mangler vi ofte analyser på kultur og de menneskelige aspektene ved organisasjonen.

Som leder opplever jeg at Jensen (2002) har et poeng med tanke på de menneskelige aspektene. Dette er særlig utfordringer knyttet til å bevare motivasjonen hos ledere som blir en del av vårt konsern etter oppkjøp. Ut fra egne erfaringer er jeg nysgjerrig på hvordan min organisasjon og ledere i den tenker på motivasjonsbegrepet og da spesielt knyttet til den enorme veksten vi har hatt de siste årene. Motivasjon er en sentral variabel og har store konsekvenser både for den enkelte leder – ansatte og selskapet. Derfor vil jeg i denne studien belyse følgende problemstilling;

Hvordan bevare motivasjonen hos ledere i en vekstorganisasjon?

Oppgavens oppbygning

Jeg har valgt å dele oppgaven inn i fem hovedkapitler. Den starter med en presentasjon av det teoretiske rammeverket som i hovedsak er knyttet til motivasjonsteori, nærmere bestemt selvbestemmelses teorien til Deci og Ryan, med dens fire miniteorier. Teori kapitlet inneholder også en kort presentere Banduras mestringsteori, da jeg følte den var av betydning for funnene jeg gjorde i intervjuene. Videre presenterer jeg metoden som er brukt i mitt forskningsprosjekt, som er en kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode inspirert av en fenomenologisk tilnærming. Det tredje hovedkapitlet inneholder en presentasjon av resultater og analyse av funnene, før jeg i neste kapitel drøfter funnene opp mot den valgte teorien. Det siste kapitlet inneholder en konklusjon og egne refleksjoner rundt dette forskningsprosjektet. Etter litteraturlisten ligger det jeg betrakter som relevante vedlegg til prosjektet.

Avklaring av begreper

Det er noen begreper jeg kort velger å redegjøre for som jeg benytter videre i oppgaven. Begrepet byråkrati er ett av dem. Max Weber (Jacobsen og Thorsvik, 2008) beskriver byråkrati som en organisasjonsform utviklet for å ivareta kompliserte arbeidsoppgaver på en effektiv måte. Til tross for dette blir byråkratibegrepet ofte forbundet med ineffektivitet, papirflytting, ansvarspulverisering og for mange ledd før beslutninger kan tas. Det er en organisasjonsform som både er gjeldende innenfor offentlig virksomhet og privat virksomhet. En av grunnene til at jeg benytter begrepet i oppgaven min er at mange ledere hos oss har denne erfaringen med seg. De har gått fra små virksomheter med korte beslutningsveier til vårt konsern hvor større beslutninger må tas gjennom flere ledd.

Begrepet fusjon er ikke veldig fremtredende i min oppgave, men jeg velger likevel å gi en kort redegjørelse for det i denne delen av oppgaven da det ligger som en årsaksforklaring til hvorfor vår organisasjon har hatt en stor vekst de siste årene og dermed også påvirker lederne i vår organisasjon sin motivasjon. En rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet fra 2007 definerer fusjonsbegrepet som *en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap*. I denne oppgaven skiller jeg ikke mellom oppkjøp og fusjoner, noe også informantene er informert om.

Kulturbegrepet var et begrep som kom frem under intervjuene og jeg velger derfor å definere det med den mest brukte definisjonen av organisasjonskultur; *"Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer*

å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern interaksjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det kan bli betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Edgar Schein, 1985:9)

Videre forutsetter jeg at leseren av oppgaven er kjent med begrepet autonomi som jeg benytter i oppgaven, dette er et begrep som er godt kjent for mine informanter og jeg har derfor valgt å bruke det fremfor selvbestemmelse.

Andre sentrale begreper vil bli definert underveis i oppgaven.

Teoretisk rammeverk

I denne oppgaven har jeg valgt motivasjonsteori for å belyse min problemstilling i dette forskningsprosjektet. Innenfor motivasjonsteori finnes også en rekke forskjellige teorier, jeg har valgt teorier jeg mener er best i forhold til å drøfte og analysere mine funn. I dette kapitlet vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg gir først en kort innføring i indre motivasjon, for deretter å gi en grundig presentasjon av Deci og Ryans selvbestemmelses teori, med dens fire miniteorier. Til slutt i dette kapitlet vil jeg presentere Albert Banduras mestringssteori.

Motivasjon og indre motivasjon

Det finnes mange ulike definisjoner av motivasjon Kaufmann og Kaufmann (1998) mener motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere" som betyr å bevege. Og har på bakgrunn av det kommet frem til følgende definisjon; *"Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse"* (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

En annen definisjon er Skaalvik og Skaalvik sin; *"Motivasjon er en drivkraft individet innehar som har betydning for atferd, både for utholdenhet, retning og intensitet"* (Skaalvik og Skaalvik, 2005).

Deci og Ryan definerer det på denne måten; *"Motivasjon er å bli drevet mot å gjøre en aktivitet. En person som ikke føler noen form for inspirasjon til å gjennomføre aktiviteter karakteriseres som umotivert, mens en som har energi rettet mot en aktivitet blir ansett som motivert"* (Deci og Ryan, 2000).

Om jeg sammenlikner disse definisjonene ser jeg at de alle har med utførelse av en aktivitet og hva som er årsaken til at et menneske faktisk utfører aktiviteten. De handler altså alle om en form for lyst til å gjennomføre noe.

Indre motivasjon

De fleste motivasjonsteorier har sett på motivasjon som et enhetlig fenomen man har lite av eller mye av. Deci og Ryan mener man må se på motivasjon som mer enn et enhetlig fenomen. Personer har både ulik mengde og type motivasjon det vil si at det er variasjoner både på nivå av motivasjon, altså hvor mye motivasjon og hvilken retning motivasjonene har som går på hvilken type motivasjon. Retningen på motivasjonene blir til ut fra en persons holdninger og mål som gir opphav til handling. For eksempel kan en elev ha en høy grad av

motivasjon til å gjøre lekser ut fra nysgjerrighet eller interesse, eller han eller hun kan gjøre det fordi han eller hun søker anerkjennelse fra læreren eller foreldrene (Deci og Ryan, 2000).

Indre motivasjon blir som oftest definert ved at man utfører en aktivitet for å oppnå en indre tilfredsstillelse. Det er når en person handler for å oppnå glede eller utfordringer istedenfor ytre press eller belønning. Den indre motivasjonen eksisterer i forholdet mellom en person og handling. Personer er indre motivert for noen aktiviteter og ikke for andre og ikke alle er indre motivert for noen spesiell aktivitet i det hele tatt. Siden indre motivasjon eksisterer mellom personlighet og oppgave har noen forfattere definert indre motivasjon i for av om oppgaven er interessant, mens andre definerer som den tilfredsstillelsen en person oppnår ved å gjennomføre oppgaven (Deci og Ryan, 2000).

De tidligste teoriene om motivasjon hadde en mer mekanisk tilnærming til motivasjon og anså mennesket som passivt, enten styrt av miljøstimuli eller en psykologisk drive. Det var først ved Deci og Ryans selvbestemmelsesteori at mennesket ble sett på som en aktiv organisme (Deci og Ryan, 1985).

Selvbestemmelsesteori -SDT

Deci & Ryans selvbestemmelses teori ble lansert i 1985 legger vekt på grunnleggende psykologiske behov og sosial kontekst som faktorer for motivasjon. De har definert tre slike behov som viktige for menneskers fungering. De tre behovene er; behovet for tilhørighet, behovet for autonomi og behovet for kompetanse. I denne teorien vektlegges at disse psykologiske behovene er like viktige som et menneskes fysiologiske behov for optimal fungering. Det er for eksempel viktig å oppleve disse behovene for å kunne utvikle seg og vokse som menneske gjennom disse og et frisk menneske vil trekkes mot situasjoner som gjør at dette er mulig å oppnå. I utviklingen av SDT har Deci og Ryan tatt utgangspunkt i at en persons motivasjon, atferd og erfaring i en spesiell situasjon er et resultat av både sosial kontekst og personenes inder resurser som har blitt utviklet over tid (Deci og Ryan, 1985).

SDT bygger på fire mindre teorier, *Cognitive Evaluation Theory (CET)*, *Organismic Integration Theory (OIT)*, *Causality Orientations Theory (COT)* og *Basic Needs Theory (BNT)* som alle på en eller annen måte behandler de tre grunnleggende psykologiske behovene, kompetanse, tilhørighet og autonomi (Deci og Ryan, 2002).

Videre i dette kapitlet vil jeg først presentere de tre grunnleggende behovene og deretter å presentere de fire miniteoriene som selvbestemmelsesteorien bygger på.

Autonomi

Autonomi eller selvbestemmelse betyr at man selv påvirker regulering av egen atferd og egne handlinger. I selvbestemmelsesteorien anses autonomi å være kjernekonseptet og ser på selvbestemmelse som nøkkelen til å forstå regulering av atferd og hvordan autonomi utvikles i forhold til sosiale og biologiske forhold (Deci og Ryan, 2006). Alle personer har i utgangspunktet et ønske om å styre egne handlinger ut fra sine egne verdier og interesser fremfor å bli styrt av andre. Selv når handling er påvirket av eksterne kilder vil en person som opplever at atferden er et uttrykk fra seg selv verdsette de eksterne kildene (Deci og Ryan, 2002). Ser man dette i et arbeidsperspektiv handler det om graden av valgfrihet. Er en handling autonom opplever personene å ha et reelt valg, i motsetning til om arbeidssituasjonene er kontrollerende og styrt av tidsfrister, regler og trusler. Selvbestemmelsesteorien påpeker at autonomi er viktig for graden av opplevd motivasjon.

Tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om å føle seg knyttet til andre mennesker, bli tatt vare på, men også å ta vare på andre. Dette gjelder både i forhold til andre enkeltindivider og i forhold til ulike sosiale fellesskap (Deci og Ryan, 2002). Tilhørigheten bygger på menneskets grunnleggende behov for å bli akseptert av andre og å være integrert i et trygt fellesskap. Behovet for å være seg selv i relasjon til andre uavhengig av status og oppnåelse av gitte resultater er et viktig for følelsen av tilhørighet og det psykologiske behovet for dette. Det vesentlige med tilhørighet er på føle seg trygg i relasjon til andre og dette vil påvirke graden av indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

Kompetanse

Dette psykologiske behovet handler om å føle seg effektiv i sin pågående interaksjon med sosiale miljøer og samtidig oppleve muligheten til å kunne øve på og uttrykke sin kapasitet (Deci og Ryan, 2002). Behovet for kompetanse fører til at personer oppsøker utfordringer som er optimale for deres kapasitet og samtidig jobber aktivt for å forbedre eller opprettholde denne kapasiteten. Kompetansebehovet handler derfor ikke om konkrete ferdigheter, men heller om følelsen av selvtillit og effektivitet ved gjennomføringen av ulike aktiviteter. Følelsen av kompetanse oppleves hos de fleste som tilfredsstillende og gir personen et ønske om å fortsette med aktiviteten, hvis en person derimot ikke opplever å beherske aktiviteten har man liten lyst til å fortsette med den (Skaalevik og Skaalevik, 2005). Deci og Ryan (2000) påpeker at positiv feedback er med på å øke en persons oppfattelse av egen kompetanse som igjen fører til økt indre motivasjon. Videre påpeker de at positiv feedback kun bidrar til økt

motivasjon hos en person dersom personen har eierskap til aktiviteten og den har en stor grad av autonomi.

Nedenfor følger en redgjørelse for de fire mini teoriene selvbestemmelsesteorien bygger på.

Cognitive Evaluation Theory - CET

Denne teorien bygger på Ricards deCharms analyser om hvordan en person oppfatter årsaken til egen suksess eller fiasco på et område som indre eller ytre. Vurderes det som indre årsaker er det på grunn av personlige forhold som evner eller hvor mye innsats som legges ned for å utføre oppgaven. Er det ytre årsaker som legges til grunn kan det for eksempel være flaks som påvirker. Deci og Ryan videreutviklet deCharms analyser og presenterer i sin CET to grunnleggende kognitive prosesser som fremtredende faktorer som påvirker indre motivasjon, det er behovet for autonomi og behovet for kompetanse. I denne teorien er det begrepet "*locus of causality*" og endring av dette, som knyttets til behovet for autonomi. Det vil si endring i kjernen til årsaken til en aktivitet, i denne oppgaven benytter jeg begrepet årsakslokalisering. Er endringen av årsaken til aktiviteten knyttet til ytre årsaker vil den indre motivasjonene synke, mens er endring i aktiviteten knyttet til indre årsaker vil den indre motivasjonen øke (Deci og Ryan 2002). Den andre prosessen handler om endring i oppfattet behov for kompetanse. Fører en aktivitet til økt opplevd kompetanse hos en person vil den indre motivasjonen øke, samtidig som tilsvarende opplevd reduksjon av kompetanse vil gjøre at den indre motivasjon bortfaller. I følge denne teorien (CET) vil positiv feedback øke den indre motivasjonen kun, dersom personen føler autonomi i forhold til aktiviteten og oppfatter å inneha den nødvendige kompetansen (Deci og Ryan 2002).

CET vektlegger også den sosiale konteksten til de ulike aktivitetene og mener konteksten både har et kontrollaspekt og et informasjonsaspekt. Det er sammenhengen mellom disse to aspektene som er avgjørende for hvordan den sosiale konteksten påvirker en persons opplevelse av årsakslokalisering og kompetanse og dermed også den indre motivasjonen. Kontrollaspektet for den sosiale kontekst omhandler de som utøver et press mot et spesifisert utfall med en dreining mot ytre årsakslokalisering. Funksjoner i det sosiale miljøet hvor kontroll oppleves å ha stor innpass vil bidra til å undergrave den indre motivasjon hos personer (Deci og Ryan 2002). Informasjonsaspektet i den sosiale konteksten har betydning for årsakseffekten til ulike "inputs". Informasjonsaktiviteter og kommunikasjon fordrer feedback som støtter en persons opplevelse av kompetent engasjement. Funksjonell betydning benyttes i CET til å formidle at personer vil aktivt konstruere sosiale kontekstuelle

" inputs" i form av deres eget behov for informasjon og kontroll. Det vil videre være avgjørende hvilken betydning en person gir informasjonsbehovet versus kontrollbehovet og dette igjen vil få følger for den personens indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

Det har ikke vært forsket mye på det å øke en persons indre motivasjon gjennom økt fokus på indre opplevelse av årsakslokalisering, men Zuckerman, Porac, Lathin, Smith og Deci (1978) fant at ved å gi personer valg på hva som skulle gjøres og hvordan det skulle gjøres forbedret personenes indre motivasjon. En annen forskning av Koestner, Ryan, Bernieri og Holt (1984) viste at empati og ikke kontrollerende atferd bidro til økt indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

CET ble utdypet på to viktige måter tidlig på 1980 tallet, for det første ble det påpekt at aktiviteter som belønning, tidsfrister eller positiv feedback synes å ha en særlig funksjonell betydning. Hvordan disse aktivitetene blir administrert gjennom mellommenneskelig atferd synes å påvirke betydningen av disse aktivitetene. Positiv feedback oppleves for eksempel som oftest innenfor informasjonsaspekt, blir det derimot administrert i et presset miljø uten mellommenneskelig atferd og med krav om at du skal gjøre det bra, vil den positive feedbacken bli trukket mot kontrollperspektivet (Deci og Ryan 2002). Flere forskere har blant annet kommet frem til at belønninger har en tendens til å oppleves som kontrollerende dersom de oppleves i et miljø som ikke ser verdien av autonomi. Altså, for å kunne ha en betydning på en persons indre motivasjon må aktivitetene være preget av et mellommenneskelig miljø og da kan aktivitetene både ha kontrollaspekt og kompetanseaspekt.

Den andre viktige oppdagelsen i CET var en persons interne igangsetting av aktiviteter uavhengig av sosial kontekst og allikevel føle indre motivasjon. For eksempel kan en person drive individuell idrett og samtidig være indre motivert uavhengig av sosial kontekst. Det er da som regel utfallet av aktiviteten som motiverer og ikke aktiviteten i seg selv. Det er personens følelse av egenverd som driver de til å gjennomføre aktiviteten og de kan ha et behov for å bevise for seg selv at de er gode nok (Deci og Ryan 2002). Generelt kan man si at regulering av selvkontroll kan føre til redusert grad av indre motivasjon, samtidig som mer autonomi i selvregulering vil opprettholde eller øke den indre motivasjonene.

Som hittil beskrevet er den sosiale konteksten viktig for opplevelsen av kompetanse og autonomi i forhold til en persons indre motivasjon. Det er et viktig element som er viktig for indre motivasjon og som hittil ikke er beskrevet, nemlig behovet for tilhørighet. Alle de tre grunnleggende psykologiske behovene er essensielle for vekst og utvikling hos et menneske.

Allikevel finnes empiri som viser at enkelte studier aktiviteter kan være indre motiverte med helt fravær av tilhørighet, eksempelvis som nevnt tidligere individuell idrett. Deci og Ryan foreslår i sin forskning fra 2000 at tilhørighet spiller en noe fjernere rolle enn kompetanse og autonomi i leten etter indre motivasjon, men noen mellommenneskelige aktiviteter er helt avhengig av tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og å få dekket dette behovet vil derfor være avgjørende for den indre motivasjonen.

Organismic Integration Theory -OIT

Denne teorien baserer seg på en antagelse om at alle mennesker naturlig er tilbøyelig til å integrere deres erfaringer så sant de har vilkårene ligger til rette for det. Dette beskrives i OIT som når en ytre motivert aktivitet blir selvbestemt gjennom internalisering og integrering. Internalisering omhandler en persons omdannelse fra eksterne reguleringsprosesser til interne reguleringsprosesser, altså til selvregulering. I denne reguleringsprosessen blir verdiene eller aktiviteten integrert som en del av seg selv (Deci og Ryan, 2002). Jo mer fullstendig denne reguleringsprosessen blir internalisert, eller de verdiene som ligger til grunn for reguleringen, jo mer blir den en del av det integrerte selv og jo mer ligger selvbestemt atferd til grunn for reguleringen (Deci og Ryan, 2002).

Denne teorien benytter også begrepet amotivasjon, med dette menes manglende intensjon om å handle. Er personer amotiverte handler de enten passivt eller ikke i det hele tatt. Det gir for disse personene ingen mening i å utføre den bestemte aktiviteten. Amotivasjon kommer ofte av at personene føler det ikke er mulig å oppnå ønsket utfall av aktiviteten, eller følelsen av manglende kompetanse til å utføre aktiviteten, eller sist men ikke minst de vedsetter ikke verdien av aktiviteten eller utfallet av den nok til at det oppleves som verdifullt å gjennomføre aktiviteten. Amotivasjon gir derfor ingen regulering av atferd (Decie og Ryan, 2002).

Innenfor ytre motivasjon skilles det mellom fire former for regulering, ekstern regulering, introjected regulering, identifiser regulering og integrert regulering (Deci og Ryan, 2002).

Ekstern regulering er den minst autonome formen for ytre motivasjon og innebærer motivasjon i forhold til å oppnå belønninger eller unngå straff. Ekstern regulering er når en persons grunner til en bestemt atferd er ytre definert og har en ytre årsakslokalisasjon.

Introjected regulation omhandler en ekstern regulering som har blitt delvis internalisert. Det er en type ytre motivasjon som ikke blir sett på som en del av det integrerte selvet. Denne formen for regulering har i teorien blitt sett på som relativt kontrollerende, introjection basert atferd er utført med bakgrunn i å unngå skyld og skam eller for å oppnå egenforbedringer eller verdighet. Studier gjort av Ryan (1982) har vist at når en person er egoinvolvert i utfallet av en aktivitet, som vil være en form for introjected regulering, vil personen kunne miste indre motivasjon for hoved aktiviteten. Dette indikerer at denne formen for regulering er kontrollerende (Deci og Ryan, 2002).

Identifisert regulering er mer selvbestemt ytre motivasjonen fordi den involverer beviste vurderinger av atferds mål eller regulering og en aksept av at atferden er viktig å personlig. Identifiseringen representerer et viktig aspekt i prosessen med å transformere ekstern regulering mot selvregulering. Når en person identifiserer seg med aktiviteten eller verdien den representerer, vil de også personlig godkjenne den og den identifiseringen bidrar til et høyere nivå av opplevd autonomi eller selvbestemmelse. Dette bidrar også til en opplevelse av indre årsakslokalisasjon (Deci og Ryan, 2002). SLD påpeker imidlertid at noen identifiseringer har en viss fare for at en person tar i bruk ubeviste forsvarsmekanismer for å unngå kognitiv dissonans i forhold til andres verdier. Uansett synes atferd regulert av identifisering å være relativt autonomt eller selvbestemt.

Integrert regulering synes å være den mest autonome formen for ytre motivert atferd. Den oppstår når identifiseringen har blitt evaluert og gjort kongruens, eller samsvarer med personens verdier, mål og behov som er en del av ens selv. Integrert ytre motivasjon har mange likhetstrekk med indre motivasjon. Det er likevel slik at atferd utviklet av integrert regulering er bevisste valg for å oppnå et personlig viktig utfall, isteden for av glede eller engasjement, og regnes derfor som ytre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

En aktivitet knyttet til ytre motivert atferd kan være avhengig av signifikante andre, enten gjennom en forespørsel, et tilbud om belønning, eller at den signifikante andre verdsetter aktiviteten gjennom regelmessig utføring av den. Personen vil ønske å føle seg relatert til den signifikante andre for å oppnå tilhørighet med denne. Gjennom dette ser vi at tilhørighet er en viktig faktor for å fremme internalisering. Det er likevel slik at tilhørighet alene ikke er nok for å sikre full internalisering av ytre motivasjon. OIT foreslår at støtte til kompetanse vil bidra til å tilrettelegge for internalisering, tett etterfulgt av selvregulering av ytre motiverte aktiviteter. Hvis en person ikke føler seg kompetent til å utføre en bestemt

atferd er det usannsynlig at de vil internalisere regulering av atferden. Mest sannsynlig vil personen finne en unnskyldning for ikke å utførte aktiviteten, selv om den signifikante andre er tilstede (Deci og Ryan, 2002).

I OIT spiller sist men ikke minst autonomi eller selvbestemmelse en ekstremt viktig rolle i prosessen med internalisering og integrering. I følge teorien er støtten til autonomi en kritisk faktor for fastsetting av om internaliseringen gir støtte til tilhørighet og kompetanse kun delvis, ved fravær av autonomi, eller mer fremtredende ved autonomi til stede (Decie og Ryan, 2002). Se tabellen nedenfor.

Tabell 1: fremstilling av type motivasjon og regulering som gir en bestestemt atferd mot autonomi

Type motivasjon:	Amotivasjon	Ytre motivasjon	Indre motivasjon
Type regulering	Ingen regulering	Ekstern regulering	Indre regulering
		Introjected regulering	
		Identifisert regulering	
		Integrert regulering	
Type atferd	Ikke selvbestemt	Mer og mer selvbestemt	Selvbestemt

Causality Orientations Theory -COT

Denne tilnærmingen vektlegger målbare aspekter ved personligheten til et menneske som omhandler hvor integrert reguleringen av atferd og erfaring er i den. Denne teorien skiller mellom tre ulike aspekter ved personligheten; autonomi, kontroll og upersonlig kausalitet og mener at alle retningene er representert i mer eller mindre grad hos alle mennesker (Deci og Ryan, 1985).

Den autonome retningen handler om regulering av atferd utfra interesser og selv valgte verdier. Den kan brukes som måleenhet på en persons generelle tendenser mot indre motivasjon og godt integrert ytre motivasjon. Kontroll retningen er preget av kontroll og direktiver på hvilken atferd man bør ha i ulike situasjoner og kan sammenliknes med ytre og

introjerted regulering i OIT. Den upersonlige retningen bærer preg av at en person ikke er i stand til å håndtere de utfordringene som finnes i livet. Og har dermed ingen forutsetning for å regulere atferd bevist, man har ikke de nødvendige psykologiske strukturer til å håndtere indre og ytre styrker. Denne retningen kan sammenliknes med amotivasjon i OIT. (Deci og Ryan, 1985).

Personer skåres på de tre ulike retningene ut i fra styrken på de tre hos seg selv. I forskning gjort av Deci og Ryan i 1985 ble det avdekket at autonomi retningen relaterte positivt til selvaktualisering, slevfølelse, egoutvikling og andre faktorer for trivsel. Den kontrollerende retningen ble ikke assosiert positivt med trivsel, men ble relatert til offentlig selvbevissthet og det som kalles *Type-A coronary prone behavior pattern* som kan defineres som en kronisk streving etter å oppnå flest mulige mål på kortest mulig tid, som igjen indikerer at fokuset er rettet mot ytre belønninger, press og spenning. Den upersonlige retningen ble i denne forskningen relatert til selvutslettelse, lav slevfølelse og depresjon (Deci og Ryan, 1985).

Denne teorien har vist seg å være relevant for å forstå voksenes utviklingskonsepter som selvaktualisering, selvbevissthet selvutslettelse og selvtillit. Forskningen på denne teorien har vært spesielt viktig for OIT fordi denne viser at karaktertrekk hos en person og karaktertrekk ved initiering og regulering av hendelser spiller en viktig rolle i bestemmelsen av motivasjon relevant menneskelig fungering (Deci og Ryan, 1985).

Basic Needs Theory (BNT)

Grunnleggende psykologiske behov ligger til grunn for utvikling av selvbestemmelsesteorien og dens underliggende miniteorier. Den nyeste av disse miniteoriene ble utviklet for å forstå detaljer i det dynamiske forholdet til mental helse og trivsel (Deci og Ryan, 2002).

For å kvalifisere som et behov må den motiverende kraft knyttes direkte til trivsel eller det engelske uttrykket Well-being. Behov som tilfredsstilles vil fremme trivsel, men behov som ikke tilfredsstilles fører til negative konsekvenser. Siden behov hypotetisk sett er universale forholdet mellom behovstilfredsstillelse og trivsel må gjelde alle uavhengig av alder, kjønn og kultur. Selv om det er mulig i enkelte tilfeller at atferd som krever behovstilfredsstillelse for en gruppe ikke gjør det for en annen, det underliggende er allikevel at behovstilfredsstillelse fremmer helse for alle gruppene (Deci og Ryan, 2002).

Det finnes i dag rikelig med forskning på trivsel eller *Well-being*. Begrepet har blitt behandlet på to forskjellige måter av ulike forskere. En tilnærming legger vekt på den subjektive trivselen og sammenlikner det med glede (e.g., Kahneman, Diener, og Schwartz, 1999 i Deci og Ryan, 2002). Den andre tilnærmingen fokuserer på trivsel som velferd og sammenlikner det med velfungering (e.g., Ryff og Singer, 1998 i Deci og Ryan, 2002). Det er den sistnevnte tilnærmingen Deci og Ryans seneste forskning vektlegger hvor de mener å ha gjort et empirisk funn i sammenhengen mellom tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet på den ene siden og trivsel som velferd på den andre siden (Deci og Ryan, 2002). I sitt arbeid med dette har Deci og Ryan brukt flere måleverdier med positiv innvirkning på mental helse for å kunne måle det generelle konseptet som involverer hvordan mennesker kan oppdage sin egen grad av vitalitet, fleksibilitet og innerste grad av trivsel (Deci og Ryan, 2002).

Selvbestemmelse teoriens fokus ligger altså på et dialektisk perspektiv mellom det aktivt voksende mennesket og sosial kontekst, som enten støtter eller undergraver menneskets forsøk på å mestre og samtidig integrere deres erfaringer til en sammenhengende selv følelse. De grunnleggende psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet definerer kontekstuelle faktorer som enten støtter eller undergraver motivasjon, prestasjon og trivsel. Som beskrevet i dette teorikapittelet bygger SLD teori på fire miniteorier med fokus på grunnleggende behov og tilfredsstillelse av disse. Hver av miniteoriene ble utviklet som et ledd i å forstå og belyse motivasjons baserte fenomen som dukket opp i på laboratorier og felt forskning på ulike områder (Deci og Ryan, 2002). Kort oppsummert kan vi si at CET omhandler hvilken effekt sosial kontekst har på indre motivasjon. OIT omhandler konseptet om internalisering fra ytre til indre motivasjon og med fokus på utvikling av ytre motivasjon. COT er den teorien som omhandler individuelle forskjeller i personers selvbestemte atferd. Den siste teorien BNT er også den yngste og omhandler behovene for trivsel og velvære for optimal fungering hos en person (Deci og Ryan, 2002).

Forskning på selvbestemmelse i organisasjoner

Det finnes flere studier som omhandler selvbestemmelses teori sett i sammenheng med motivasjon på en arbeidsplass og som støtter de ulike aspektene ved teorien (Gagne og Deci, 2005). Det pekes blant annet på en sammenheng mellom ledelsens autonomi fokus og positive opplevelser på arbeidsplassen. Deci, Cornell og Ryan (1989) fant at ledelsens fokus på autonomi som gikk på å anerkjenne de ansattes perspektiver og sørget for relevant informasjon på en ikke kontrollerende måte opplevdes som positivt. Ved å tilby valg og

oppmuntre til eget initiativ istedenfor å kontrollere og presse ansatte til en bestemt atferd eller oppførsel fikk de ansatte til å føle seg mer tilfreds med arbeidet, ha positive holdninger til arbeidsplassen og samtidig ha mer tillitt til selskapets ledelse.

En annen studie viser at ledelsens autonomi fokus førte til høyere tilfredsstillelse av behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Denne tilfredsstillelsen av de grunnleggende psykologiske behovene førte igjen til høyere jobb tilfredsstillelse, høyere skår på evalueringer knyttet til ytelse, bedre utholdenhet, større aksept for organisasjonsendringer og bedre psykologisk tilpasning (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov og Kornazheva, 2001). Studiet bekrefter også at tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov var avgjørende for bedriftskulturen både på individnivå og på gruppenivå.

På grunn av oppgavens begrensninger i antall sider presenterer jeg her kun to studier, men det finnes flere og alle peker i retning av at i organisasjoner som sørger for å støtte opp under et arbeidsmiljø som fremmer autonomi og tilfredsstillelse av grunnleggende behov, indre motivasjon og internalisert ytre motivasjon vil føre til at ansatte opplever høy grad av jobb tilfredshet, effektive prestasjoner, positiv holdning til arbeidsplassen, tilhørighet til organisasjonen og følelsen av psykologisk well-being (Gagne og Deci, 2005).

Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere den metoden jeg har valgt og hva forskning etter en kvalitativ metode innebærer. Jeg vil videre beskrive prosessen jeg har vært igjennom fra valg av informanter, gjennomføring av intervjuene til bearbeiding av data. Til slutt i dette kapitlet vil jeg se på forskerrollen og komme noen etiske betraktninger rundt mitt forskningsprosjekt, samt se på validitet, reliabilitet og generalisering.

Valg av metode

Metode blir definert som; *å følge en bestemt vei som fører mot et mål* (Johannesen, Tuft og Christoffersen, 2010). I denne sammenhengen er metoden valgt som veien mot målet, som er svaret på min problemstilling, hvordan bevare motivasjon hos ledere når en organisasjon vokser. I oppgaven har jeg benyttet meg av kvalitativ metode. En kvalitativ metode tar utgangspunkt i å undersøke, beskrive og forstå ulike fenomener og erfaringer hos mennesker innenfor gitte områder. I og med at jeg ønsket å forske på hvordan mine informanter opplever sin egen motivasjon i en organisasjon i vekst og få innblikk i hvordan informantene mente motivasjonen best mulig kunne i varetas i fremtiden var det naturlig for meg å grave dypere for å få frem informantenes egne beskrivelser, forklaringer, tanker og følelser.

Studien er inspirert av en fenomenologisk tilnærming i form av at jeg ser på fenomenet motivasjon. Fenomenologien er opptatt av å forsøke å forstå og utforske informantenes erfaringer og se verden slik de ser den (Johannesen, et al, 2010).

Det kvalitative forskningsintervju

Et intervju er utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et felles tema (Kvale og Brinkmann, 2009). Hovedformålet når man intervjuer i forsknings sammenheng er å kunne skaffe til veie god og grundig informasjon fra informantene innenfor den gitte problemstillingen og samtidig få innsikt i informantenes tanker, følelser og erfaringer om temaet (Dalen, 2011). Jeg opplevde å ha en meget god dialog med mine informanter og de var både åpne og ærlige under intervjuet. Kvale og Brinkmann beskriver det kvalitative forskningsintervjuet på følgende måte; *"Det kvalitative forskningsinterview forsøker at forstå verden fra interviewpersonernes synspunkt, utfolde meningen i folks opplevelser, afdække deres livsverden, førend der gives videnskabelige forklaringer"* (Kvale og Brinkmann, 2009:45).

Som vi ser av definisjonen benytter de begrepet livsverden, som handler om å få en dypere innsikt til hvordan ulike mennesker forholder seg til sin livssituasjon, i denne oppgaven arbeidssituasjon. Livsverden er et hensiktsmessig begrep å benytte i en kvalitativ studie med bakgrunn i fokuset på opplevelsesdimensjonen og ikke bare beskrivelser av et fenomen (Dalen, 2011). Jeg intervjuet fire personer i egen organisasjon som alle har vært ledere i organisasjonen i flere år og som har opplevd både vekst, fusjoner og oppkjøp. Og mitt ønske med studien er nettopp å få frem den enkelte leders livsverden i form av opplevelsesdimensjonen. Slik jeg har undersøkt motivasjon i dette prosjektet er det lederens egen opplevelse av motivasjonsbegrepet jeg ønsker å knytte studiet til. Det er ofte slik at man som forsker har en spesiell tilknytning til det området man ønsker å forske på, noe som nettopp gir en spesiell innsikt i dette området og det kan være på godt og vondt. Å være for personlig involvert i eget forskningsprosjektet kan påvirke tolkningen og egen opplevelse av forskningsresultatene.

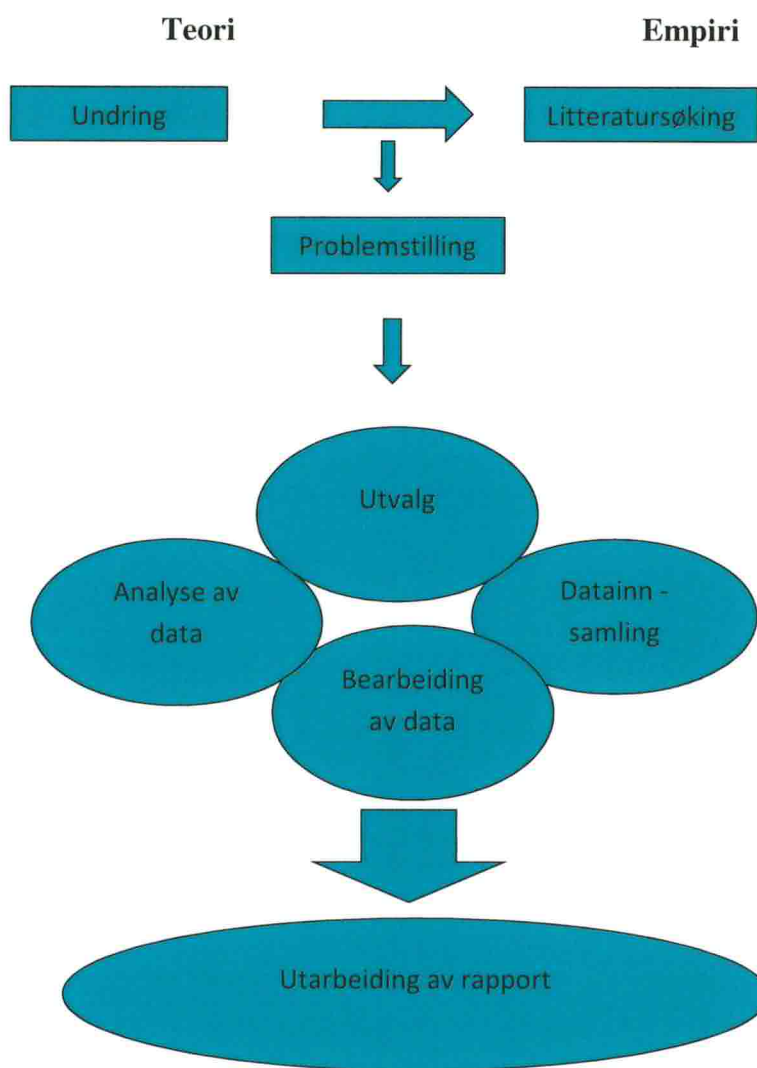
Det finnes flere måter å gjennomføre intervjuene på i intervjustudier og det skilles mellom ustrukturerte, strukturerte og semistrukturerte intervjuer. I et ustrukturert intervju tilstrebes det at informanten forteller fritt om det valgte temaet og det foreligger ikke mange spørsmål i intervjuguiden. Dette er en krevende form for datainnsamling og forskeren er svært avhengig av relasjonen til informanten og at han eller hun deler sine opplevelser. Et strukturert intervju har mange spørsmål og forskeren forholder seg til sin intervjuguide og det er også ofte gitte svaralternativer som forskeren krysser ut. Det semistrukturerte intervjuet er en kombinasjon av disse to intervjutypene. I denne formen for intervju har forskeren utarbeidet en intervjuguide med tema og spørsmål, men rekkefølgen og eventuelle utdypinger av svar som synes interessante er det opp til forskeren å bestemme (Johannessen et al, 2010). Jeg valgte å bruke semistrukturert intervju i min datainnsamling og hadde utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2). Jeg valgte semistrukturert intervju fordi jeg i min studie ønsket en samtale med mine informanter samtidig som jeg på forhånd hadde definert temaer og spørsmål knyttet til selvbestemmelsesteori og indre motivasjon og da er denne formen for intervju best egnet.

De fleste forskere har en viss forforståelse til fenomenet eller temaet de skal forske på, dette kan dreie seg om antakelser og oppfatninger om temaet som bidrar til at forskeren nettopp ønsker å undersøke akkurat det bestemte fenomenet, kan også sees på som forskerens motivasjon. I møtet med informantene og når man bearbeider materialet i etterkant vil

forskeren alltid ha en slik forforståelse. Denne forforståelsen må forskeren benytte seg av og trekke inn i sitt arbeid for å sikre størst mulig forståelse av informantenes uttalelser og synspunkt (Dalen, 2011). Videre må materialet som kommer fra informanten tolkes av forskeren, dette gjøres både ut fra informantens egne uttalelser og videreutvikles av forskeren når materialet bearbeides og settes i sammenheng med teori. Når forskeren øker sin forståelse av fenomenet som undersøkes, kan man si at den gjennomgår tre ledd. For det første er det en beskrivende forståelse av de helt konkrete opplysningene fra informanten, for det andre er det en fortolkende forståelse om hva betyr egentlig det informanten opplyser om og for det tredje kobles opplysningene fra informanten opp mot en teoretisk forståelse av fenomenet (Dalen, 2011).

I kvalitativ forskning benyttes ulike tilnærminger når man skal analysere det empiriske materialet, men felles for alle tilnærmingene er at datamaterialet fortolkes. Fortolkning innebærer at mennesker gir mening til sine erfaringer gjennom å konstruere sin virkelighet, dette bidrar til mangfold, samtidig som det skaper et fellesskap gjennom felles erfaringer som også påvirker forståelsen og tolkningen (Dalen, 2011).

Figuren på neste side gir en visuell fremstilling av forskningsprosessen og det er også slik den har blitt gjennomført i min studie. Jeg tenkte lenge på hvilken problemstilling jeg skulle velge og hva som kunne være nyttig for organisasjonen å få svar på. Min problemstilling ble også diskutert med kolleger for å få støtte i valget, slik at flere enn jeg i organisasjonen ser nytten av studien.



Figur 2. fremstilling av forskningsprosessen i kvalitative studier (Dalen, 2011)

Informantene og gjennomføring av intervjuene

I teorien anslås ingen øvre grense for antall informanter, men på grunn av tidsaspektet på dette forskningsprosjektet hadde jeg bestemt meg for at fem informanter var tilstrekkelig. Informantene ble valgt ut fra at jeg viste de hadde vært med på en reise i organisasjonen fra å være små til å bli store, fusjoner og oppkjøp. De er ledere og har jobbet i organisasjonen fra 20 til 2 år. Jeg ønsket å ha med noen som har vært med fra etableringen av organisasjonen og noen som nylig var blitt kjøpt opp og fusjonert inn i vår organisasjon for å få litt spredning i synspunktene. Alle informantene ble snakket med muntlig og deretter ble et informasjonsskriv om forskningsprosjektet sendt ut på mail, (vedlegg 1). Jeg fikk tilbakemelding fra en av informantene om at vedkommende ikke kunne delta på grunn av

tidspress. Jeg diskuterte dette med min veileder og kom frem til at fire informanter var tilstrekkelig for min oppgave.

Intervjuguide. Jeg utarbeidet en intervjuguide og planla som nevnt tidligere å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Intervjuguiden skal i en kvalitativ undersøkelse inneholde spørsmål rundt sentrale temaer som forskningsprosjektet ønsker å belyse og er et viktig og tidkrevende arbeid som er avgjørende for hvor bra forskningen blir (Dalen, 2011). Min intervjuguide ble utarbeidet med bakgrunn i selvbestemmelses teori som jeg benytter som teoretisk grunnlag i oppgaven og med min problemstilling som bakteppe. Intervjuguiden skal i et semistrukturert intervju ha spørsmål knyttet til temaet og deretter oppfordre til at informanten utdyper og reflekterer over temaene slik at forskeren får god innsikt i informantens mening (Johannessen et al, 2010).

I min intervjuguide (Vedlegg 2) hadde jeg først noen innledende spørsmål, om utdanning og hvor lenge informanten har jobbet i organisasjonen, deretter hadde jeg hadde spørsmål knyttet til indre motivasjon. Spørsmålene om indre motivasjon ble etterfulgt av spørsmål knyttet til de tre sentrale begrepene i selvbestemmelses teori, autonomi, tilhørighet og kompetanse. De innledende spørsmålene var ment som en start slik at informantene skulle føle trygghet og være avslappet slik at de kunne være helt ærlige og åpne i spørsmålene som er av viktig karakter for mitt forskningsprosjekt.

Etter at intervjuguiden var ferdig utarbeidet og bearbeidet gjennomførte jeg et pilotintervju for å kvalitetssikre spørsmålene og få en tilbakemelding på hvordan disse ble oppfattet av en som ikke hadde en teoretisk forforståelse av temaet som belyses. Ved gjennomføring av pilotintervjuet får man også en form for trening av seg selv som intervjuer, samtidig som spørsmålene blir testet (Dalen, 2011). Under mitt pilotintervju fikk jeg gode tilbakemeldinger og det viste seg at noen av spørsmålene med fordel kunne redigeres da det var for lett å svare ja eller nei. Det vil si at jeg i min opprinnelige intervjuguide ville vært for avhengig av at informanten pratet fritt, disse spørsmålene ble endret til mere åpne spørsmål slik at informanten måtte svare utdypende. En annen tilbakemelding som ble gitt under pilotintervjuet var min egen utfordring ved å ikke prate. Det å være bevist på å tåle stillhet og la informanten tenke og reflektere uten at jeg som intervjuer skal legge ordene i munnen på informanten var en viktig tilbakemelding. For min egen trygghet som intervjuer var det godt å

vite at jeg hadde testet ut intervjuguiden min på en person. Pilotintervjuet ga meg også en fin mulighet til å kunne teste lydopptak utstyret, som var min telefon.

Gjennomføring av intervjuene. De fire intervjuene ble gjennomført i løpet av et to ukers periode og jeg bestemte stedet. To intervjuer ble gjennomført på et internt møte rom, ett intervju ble gjennomført på informantens kontor og ett intervju ble gjennomført hjemme hos informanten. Jeg var bevisst på hvordan stemning det var under intervjuet og forsøkte å få til en stemning som gjorde at informantene var åpne om sin egen indre motivasjon og hvordan de forholdt seg til denne. Denne bevisstheten handlet hvordan jeg som intervjuer satt plassert i forhold til informanten, for eksempel ikke rett ovenfor hverandre da det kan bidra til at informanten opplever intervjusituasjonen som et forhør, noe jeg ønsket å unngå. Jeg satt derfor i alle intervjuene ved siden av informanten. Selve intervjuet startet med en kort presentasjon av forskningsprosjektet, til tross for at dette var blitt tilsendt skriftlig på forhånd til alle informantene og jeg fortalte hvordan jeg hadde bygget opp intervjuguiden med spørsmål knyttet til indre motivasjon og at jeg var ute etter deres egne tanker, følelser og opplevelser knyttet til dette. Samtidig som jeg ba de tenke på hvordan vi ivaretar dette i vår organisasjon. I min innledning til intervjuet informerte jeg også om hvor lang tid jeg anslo at intervjuet tok. Jeg har også til alle informanter forklart innledningsvis hva jeg mener med noen sentrale begreper, som konsern og organisasjon slik at alle informantene har det samme bakgrunnsbildet av disse begrepene.

Intervjuene varte mellom 40 og 50 minutter og jeg opplevde at to av informantene ble ganske "lei" mot slutten av intervjuet og jeg har reflektert over om det hadde noe med meg som intervjuer å gjøre, eller om det handlet om at spørsmålene mot slutten var krevende for informantene, eller min relasjon til informanten eller rett og slett kun informanten selv. Det er også slik at de informantene som jeg opplevde å bli "lei" mot slutten av intervjuet var informanter jeg måtte stille mange oppfølgingsspørsmål til og det kan være en av årsakene. En av informantene sa til og med; *har vi ikke pratet nok om motivasjon nå?* Det kan også være et tegn på at de ikke ønsket å dele mer om sin indre motivasjon med meg.

Kvalitet i studien

Forskerrollen

I kvalitativ forskning er det viktig å være bevisst på forskerrollen, fordi en forsker i slike studier bruker seg selv som verktøy gjennom selve intervjuet, men også i tolkningen. Kvalitativ forskning med intervju som forskningsmetode er en subjektiv form for forskning. Også forskerens førforståelse av det valgte temaet vil være av betydning for resultatet av forskningen. Dalen (2011) påpeker at det å skape intersubjektivitet mellom intervjuer og informant er en metodisk forutsetning i kvalitativ forskning med intervju som metode. Med intersubjektivitet menes i forskningssammenheng hvordan man sørger for at opplevelser og situasjonstolkninger blir felles mellom mennesker. Uttalelsene som fremkommer må være tett opp til informantens forståelse og opplevelser og forskerens fortolkning av disse vil være preget av forholdet mellom informant og forsker. Validiteten i en studie vil derfor styrkes om man tilrettelegger for intersubjektivitet (Dalen, 2011).

Når jeg som forsker i dette prosjektet har valgt å forske i bedriften jeg jobber i fører det med seg noen utfordringer som jeg mener må belyses i oppgaven. For det første har jeg en relasjon til alle mine informanter, noen er jeg leder for og andre er ledere for meg. Dette medfører dilemmaer i forhold til nærhet og distanse (Dalen, 2011). Jeg tenker først og fremst på hvor ærlige mine informanter har vært mot meg i intervjuene i forhold til sin egen indre motivasjon. Det er ikke sikkert de som jeg er leder for har et ønske om at jeg som deres sjef skal få vite alt om hvordan deres tanker og følelser. På samme måte er det ikke sikkert at min sjef ønsker at jeg skal få vite personlige og nære ting om hans indre motivasjon heller. Min nærhet til problemstillingen kan også påvirke tolkningen av opplysninger fra informantene. Jeg har forsøkt å tilrettelegge for intersubjektivitet under intervjuene for å styrke validiteten i studien.

På en måte kan man si at jeg som forsker i denne studien har et utenfra – perspektiv og et innenfra – perspektiv. Jeg har et utenfra – perspektiv ved at jeg gjennom masterprogrammet i organisasjon og ledelse ved NTNU har fått med meg perspektiver og erfaringer som står utenfor min arbeidsplass og som kan bidra til å se på problemstillingen med nye og andre øyne. Innenfra-perspektivet har jeg med meg gjennom mine erfaringer fra arbeidsplassen og det er jo dette elementet som har bidratt til valg av problemstillingen, *hvordan bevare motivasjon hos ledere i organisasjoner som vokser?*

Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Kvalitet i et kvalitativt forskningsarbeid er viktig å forholde seg til som forsker. Begrepene som brukes for å vurdere kvaliteten er reliabiliteter, validitet og overførbarhet eller gyldighet. Reliabilitet eller pålitelighet omhandler hvilke data som brukes, hvordan de bearbeides og hvordan de samles inn (Johannessen, et al, 2010). Dette handler om hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. For å styrke påliteligheten i et forskningsarbeid er det vesentlig å sette informantene godt inn i den aktuelle kontekst. Innenfor kvalitativ forskning bruker forskeren seg selv som verktøy i datainnsamlingen kan det være vanskelig å utarbeide standardiserte tester for å sjekke dataenes reliabilitet. I min forskning i dette prosjektet sikret jeg reliabilitet ved å starte alle intervjuene med noen begrepsavklaringer. Jeg forklarte hva jeg mente når jeg hadde spørsmål på konsernnivå kontra organisasjonsnivå og alle informantene fikk en innføring i min valgte problemstilling og den selvbestemmelsesteori som ligger som teoretisk rammeverk for oppgaven. Videre var jeg tydelig på at jeg ønsket fokus på informantenes indre motivasjon.

For å sikre kvaliteten ytterligere er forskeren nødt til å ha et bevist forhold til validitet eller troverdighet i hele forskningsprosessen. Er det slik at vi måler det vi tror vi måler? Og er sammenhengen mellom den definerte problemstillingen og dataene som samles inn? Er spørsmål en forsker kan stille seg for å øke validiteten i sin studie. Er det slik at forskerens funn reflekterer formålet med studiet vil troverdigheten styrkes. I Johannesen med fler (2010) beskrives at Lincoln og Guba (2005) har utarbeidet to teknikker som kan gi et forskningsarbeid styrket validitet, som er *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering*. Vedvarende observasjon vil si at man bruker mye tid på å sette seg inn i fagfeltet man skal forske på for å forstå konteksten slik at det vil være mulig å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Metodetriangulering vil si at forskeren bruker ulike metoder for å gi studiet økt validitet, for eksempel både intervju og observasjon eller at man undersøker to avdelinger i en organisasjon ved forskning på samarbeid.

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å styrke troverdigheten til prosjektet gjennom en såkalt pålitelighetssjekk. Det vil si at når jeg var ferdig med å transkribere mine intervjuer fikk hver og en informant tilsendt sitt intervju for å kunne komme med tilbakemeldinger på det transkriberte intervjuet. Dette bekreftes også av Johannesen med fler (2010) som en måte å styrke påliteligheten i studiet på. Jeg vil også sørge for at selve kodingen og kategoriseringen er så transparent som overhode mulig.

Det er også vesentlig å vurdere studiens gyldighet i forhold til andre forskningsprosjekter, dette kalles ekstern validitet. Kan mine resultater og funn benyttes av andre forskere som undersøker liknende fenomener? Dette vil jeg komme tilbake til i det avsluttende kapitlet etter at jeg har drøftet og analysert mine funn opp mot teorien.

Etiske refleksjoner og vurderinger rundt forskningsprosjekt

Etikk handler om retningslinjer, prinsipper og regler om hvordan vi mennesker forholder oss til hverandre også innenfor forskning. Som forsker må man være spesielt bevisst når forskningen direkte berører mennesker, noe den ofte gjør i kvalitative studier, enten gjennom intervjuer eller observasjoner (Johannesen et al, 2010). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har definert noen forskningsetiske retningslinjer som kan sammenfattes i tre kategorier;

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Johannesen med fler påpeker at selv om det er utarbeidet forskningsetiske retningslinjer er alle avveininger og beslutninger i forhold til etikk en vurdering forskeren er ansvarlig for kontinuerlig i sitt forskningsprosjekt.

Enkelte forskningsprosjekter som inneholder personopplysninger er også meldepliktige til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD), et personvernombud for universiteter og høyskoler eller andre forskningsinstitusjoner. Etter en vurdering av mitt forskningsprosjekt kom jeg frem til at jeg hadde meldeplikt til NSD. Jeg sendte derfor inne et meldeskjema med en prosjektbeskrivelse av hvordan jeg vil behandle personsensitive opplysninger. Mitt prosjektnummer hos NSD er 37124, ble godkjent 30. januar 2014 og er å finne på <http://pvo.nsd.no/prosjek>. (Vedlegg 3)

Videre har jeg i min forskning hele tiden forsøkt å ha et etisk fokus på prosjektet. Jeg har sikret anonymitet ved å ikke navngi organisasjonen jeg jobber i, jeg forholder meg til informant 1, 2, 3 og 4 og unngår opplysninger som gjør at informantene kan gjenkjennes dersom min oppgave blir lest av personer internt i organisasjonen. Videre har jeg forsikret alle mine informanter om at det er en frivillig deltakelse i studiet og at de når som helst i prosessen har mulighet til å trekke seg. Jeg startet alle intervjuene med å informere om dette, samt at studie er meldt til NSD og at alle opplysninger om informantene og intervjuet ville bli

slettet ved innlevering av oppgaven. For sikkerhetsskyld informerte jeg også om hvem som har tilgang til informasjon om informantene som er jeg som forsker og min veileder.

Dataanalysen

Å analysere data i en kvalitativ studie handler for det meste om bearbeiding av tekst og tolkning av data. Det første jeg gjorde i denne prosessen før jeg kunne begynne med kodingen av mitt forskningsmateriale, var å transkribere intervjuene fra lydfil til skriftlig materiale. Jeg hadde som mål at det ikke skulle gå lang tid mellom intervjuet og transkriberingen, dette fordi jeg ønsket å ha selve intervjuet friskt i minne når jeg skulle transkribere det. Transkriberingen var mer tidkrevende enn jeg hadde forventet, men ga meg likevel en god innsikt i intervjuene som var gjennomført som jeg hadde gått glipp av om jeg hadde fått noen andre til å transkribere for meg. Dette underbygges også i litteraturen i Postholm (2005) som påpeker at forskeren gjennom å transkribere eget forskningsmateriale oppnår en dypere forståelse av sitt forskningsspørsmål. Jeg tenker derfor at transkriberingen var en nyttig del av min forskningsprosess. Jeg hadde også noen såkalte feltnotater som er notater som gjøres av forskeren underveis i prosessen om non-verbal kommunikasjon hos informantene samt egne refleksjoner og iakttagelser som preger tolkningen (Dalen, 2011).

Min analyse er basert på det Yin definerer som en analyse basert på teoretiske antakelser (Yin i Johannessen et al, 2010). Yin skiller mellom tre ulike måter man kan knytte sitt datamateriale til teori på, det er mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyse. Ved mønstermatching handler det om å finne mønstre som matcher hverandre. Dersom datamaterialet passer med den teorien forskeren på forhånd har lagt til grunn er det høy grad av mønstermatching. Forklaringskjeder bygger forskeren opp en teoretisk forklaring rundt casen og kan teste datamaterialet opp mot ideer og rivaliserende teorier. Med denne formen for analysearbeid handler det ofte om å utvikle nye teorier til videre forskningsarbeid og ikke alltid om å konkludere i den aktuelle casen. Den siste måten å sammenstille teori og data på innenfor casestudier er tidsserieanalyser som vi så at man sammenlikner data om et fenomen over en tidsperiode og brukes ofte for å lage prognoser, samt at det er flittig brukt av Statistisk sentralbyrå (Johannessen et al, 2010).

Etter at jeg var ferdig med transkriberingen ble alt materialet nøye gjennomgått og lest flere ganger. Jeg lagde meg en oversikt over utsagn knyttet til forskjellige følelser og opplevelser ved hjelp av fargekoder og kom frem til femten grovkategorier. Disse grovkategoriene ble deretter til følgende fire kategorier;

1. Glede og engasjement
2. Påvirkning
3. Trygghet og aksept
4. Relasjoner og kultur

Empiri

I dette kapitlet vil jeg belyse empirien og knytte den opp mot de valgte hovedkategoriene med sitater, samt beskrive hensikten med mitt forskningsprosjekt.

Da jeg bestemte meg for denne problemstillingen er det fordi jeg ønsket å finne ut hvordan vi i vår organisasjon er beviste på hvordan vi bevarer motivasjonen hos våre ledere nå vi vokser og er en del av et stort konsern. Dette fører med seg endringer for våre ledere og jeg ville finne ut mer om hva de enkelte lederne tenker om sin egen indre motivasjon under de omstendighetene som er i vår organisasjon. Jeg vil i det følgende presentere de fire hovedkategoriene mine opp mot sitater fra informantene for å synliggjøre valget av kategorier.

Innledningsvis vil i dette kapitlet vil jeg nevne at dette forskningsprosjektet gitt meg og min organisasjon gode tilbakemeldinger på hvordan vi som organisasjon kan bli bedre til å reflektere over hvordan vi arbeider systematisk med å ivareta våre ledes motivasjon i den vekstperioden vi er inne i. Det er dog ikke alle opplysninger fra informantene som vil bli drøftet og lagt vekt på i denne oppgaven på grunn av oppgavens tids og størrelsesbegrensninger. Jeg vil allikevel tilstrebe at vi sentralt i organisasjonen jobber videre med noen av de synspunkter som er fremkommet fra informantene.

Glede og engasjement

Den første hovedkategorien som ble synlig for meg i arbeidet med mitt forskningsmateriale var betydningen av *glede og engasjement*. Dette er helt tydelig at er viktig for alle informantene og for deres egen motivasjon i arbeidet som leder. Viser man glede og engasjement som leder er sannsynligheten for at det smitter over på medarbeiderne også stor. Engasjerte medarbeidere er også ofte mer produktive, lojale og verdifulle for organisasjonen. To av informantene har uttalelser som går direkte på glede ved å gå på jobb;

"...Gleder meg bestandig til å reise på jobb og så lenge jeg har kollegaer som også gjør det har man et godt samarbeid"

"...jeg har aldri grudd meg til å gå på jobb, aldri hatt en søndag hvor jeg har tenkt at å i morgen er det mandag igjen"

Disse uttalelsene er såkalte "*experience near*" som betyr at de er informantenes egne og uten min tolkning av at dette kan handle om glede eller engasjement (Dalen, 2011).

Når det gjelder engasjement har en av informantene fremstilt det som betydning for egen motivasjon på følgende måte;

"...jeg har greid å plukke folk som er engasjerte og folk som er dyktigere enn meg på veldig mange av disse områdene som vi holder på med og dette skaper en dynamikk som gjør at det er morsomt og motiverende for meg også"

Ut fra dette sitatet ser vi at en av lederne tenker at det at andre er engasjerte og man kan tenke at de da også viser glede også gjør noe med lederens egen motivasjon. Videre uttaler en av informantene,

"...blir engasjementet borte så blir man en dårlig leder og en dårlig medarbeider"

Påvirkning

Den neste hovedkategorien i studiet er *påvirkning*. Det viste seg at det å kunne påvirke egen arbeidshverdag og andre viktige områder for den enkelte informant er av betydning for motivasjonen. Jeg har valgt å se påvirkning i sammenheng med følgende resultater;

"...det er klart at når vi var mindre hadde vi jo mer påvirkningskraft. Da var det jo den endelige beslutningstakeren man var i møte med. Det som da ble besluttet var på en måte beslutningen. Og slik er det jo ikke på samme måte lenger, men på en annen side slipper man konflikter, det var jo alltid konfliktfylt å ha med eiere og gründere å gjøre"

"...hvis du merker at du styres i forhold til hvilke valg som skal gjøres og hvordan man skal utvikle organisasjonen, så tenker jeg at min motivasjon blir borte"

Disse to sitatene går direkte på det å påvirke og jeg mener jeg ikke trenger å tolke de mer enn det informantene selv har gjort, altså disse sitatene er "*experience near*". I de neste sitatene har jeg som forsker har jeg tolket som at de handler om det å påvirke for å forsøke å finne meningen med de utsagn informantene kom med. De er da det Dalen (2011) kaller for "*experience distant*" også kalt "tykke beskrivelser".

"...det er den nærheten jeg som leder har til driften, det tror jeg er veldig viktig for meg. Hvis jeg ikke hadde hatt nærhet til driften så tror jeg at motivasjonen kanskje ikke hadde vært så veldig stor"

Dette sitatet har jeg puttet inn i kategorien påvirkning fordi jeg tolker beskrivelsen om nærheten til driften som mulighet til å påvirke driften i den retning lederen ønsker og at det er med på å opprettholde lederens motivasjon.

Det neste sitatet har også jeg som forsker tolket til å omhandle påvirkning og det er et svar på spørsmålet fra min intervjuguide om hvor viktig er autonomi for deg?

"...jeg tror det er blitt det, jeg har jo ikke hatt noen plan om å bli leder, men med riktige og gode mennesker rundt meg så har jeg kanskje fått øynene opp for den motivasjonen til å være leder og også kanskje evner. Kanskje det har blitt viktigere for meg etter hvert som jeg har fått det, jeg likte mer å bli styrt før, det var mer bedagelig og behagelig"

Dette sitatet handler i høyeste grad om det å kunne påvirke og jeg synes den siste setningen er spesielt interessant fordi denne informanten påpeker at det er mer bedagelig og behagelig å bli styrt. Dette tenker jeg har med egenutvikling som leder og det at informanten nå nettopp motiveres av det å ha ansvar og kunne påvirke.

Trygghet, aksept og tilhørighet

Den tredje hovedkategorien omhandler begrepene trygghet, aksept og tilhørighet. Denne kategorien ble definert med bakgrunn i følgende sitater;

"...jeg føler meg ganske fri og det er ikke veldig viktig, men det gir en viss trygghet i å ha tilhørighet"

"...jeg må være leder for mine ledere og samtidig sikre at sluttprodukter er godt. Og hvordan kan jeg bli helt trygg på at sluttproduktet"

"... det har vært en historie om en organisasjon som har vokst sakte og sikkert, vokst seg stor, samtidig har vi fått en kultur på hva organisasjonen er, jeg har fått en tilhørighet til de som jobber her, en stolthet over hva vi får til og hva vi greier å skape"

De to neste sitatene sier meg mye i forhold til vårt arbeid med å skape trygghet og tilknytning internt i organisasjonen når vi kjøper opp selskaper. Det viser at vi ikke helt klarer å integrere organisasjonskulturer eller skape den tilhørigheten vi ønsker. Disse to sitatene går også litt over i den neste hovedkategorien som omhandler organisasjonskultur. På spørsmål om informanten opplever å ha tilhørighet til vår organisasjon svarer en av informantene dette;

"... av alle steder jeg har jobbet så er det her jeg har hatt størst grad av tilhørighet til. Men det er jo sånn at tilhørigheten er her på denne avdelingen ikke til hele organisasjonen og dens ledergruppe".

Ut fra dette forstår jeg som er kjent i organisasjonen hvordan informanten tenker. Og jeg presenterer derfor min tolkning slik at det kan bidra til økt forståelse. Denne informanten opplever å ha sterkest tilhørighet til en innfusjonert del av selskapet som han tidligere var en del av. Det er etablert en felles ledergruppe med representanter fra begge selskapene, men tilhørigheten er ikke den samme til det nye selskapet. Jeg tenker dette handler om trygghet og aksept, samtidig som det også handler om kulturelle forskjeller i de to fusjonerte selskapene og jeg vil derfor komme tilbake til dette sitatet i min diskusjon senere i oppgaven.

"...jeg er usikker på om ledernivået under meg føler tilknytning til organisasjonen, flere år etter oppkjøpet. Jeg vet at mange nøkkelpersonell ikke gjør det. jeg har bygd opp min tidligere bedrift litt sånn som la oss si at jeg er Odin og har bare ett øye, så da har jeg Hugin og Munin. Og jeg lurer på hvorfor ingen har snakket med Hugin og Munin, hvis du forstår, der har dere bommet litt altså"

Denne metaforen som blir benyttet her er hentet fra norrøn mytologi hvor Hugin og Munin er navnet på de to ravnene til guden Odin. Navnene betyr "*tanken*" og "*minnet*". Det de gjør for Odin er at de hver morgen flyr ut i verden og ser og hører hva som foregår og rapporterer til Odin når kvelden kommer. Det sies at det er nettopp derfor Odin er den klokeste og mest kunnskapsrike av gudene.

Dette synes jeg er en meget god metafor for å beskrive hva som lett kan skje ved oppkjøp og fusjoner, man glemmer å snakke med sentrale nøkkelpersoner og konsentrerer seg kun om ledelsen.

Bedriftskultur og beskyttelse

Den siste av mine hovedkategorier handler om bedriftskultur som viste seg å være en viktig motivasjonsfaktor for alle mine informanter. Spesielt blir nok dette vektlagt når man har opplevd å fusjonere eller bli kjøpt opp, da ønsker man å beholde den bedriftskulturen man opprinnelig kom fra. Denne kategorien kan belyses med følgende sitater;

"... de siste 10-12 årene så har vi bygd en kultur, hvor vi har vært en gjeng som har skapt noe, vi har delt mye av godene men også vi som tar ansvar når noe går dårlig. Så tror jeg det er veldig viktig dette med at når vi skal bygge kultur handler det om hardt arbeid, men også å

involvere alle kollegaene dine og medarbeiderne dine. Man må gjøre en del hyggelige ting og på en måte bryte opp og gjøre ting sammen som ikke bare handler om arbeidet".

Et av oppfølgingsspørsmålene under et av intervjuene svarte en av informantene på hva vedkommende tenker er hovedårsaken til at vi ikke har klart å likestille to kulturer i en fusjon;

"... det er en kjempestor kulturforskjell. Det er et eller annet med at vi som kommer fra den ene delen av selskapet er veldig inne i driften, men de fra den andre delen av selskapet er bedriftsledere i større grad. De er businessfolk og vi er fagfolk for å si det litt sånn.

Dette sitatet synes jeg sier noe om en av informantenes eget syn på en fusjon mellom to selskaper og jeg kan se hvorfor det blir utfordringer, jeg kommer tilbake til dette i min diskusjon.

"...i en organisasjon som vår med mange gründere og kompetitive medarbeidere og jeg tror vi lett kan få en litt for "spiss albu" kultur på sikt. Med mye albuer blir det vanskelig å bygge en felles kultur, det er ikke bra og helheten kan glippe"

Dette tenker jeg er et sitat som sier noe om viktigheten av å være bevist en organisasjonskultur i en stor virksomhet. At vi i min organisasjon har ledere som er redd helheten kan glippe tenker jeg er noe vi må ta tak i.

Til slutt i dette kapitlet som omhandler organisasjonskultur har jeg lyst til å ta med et par sitater som handler om beskyttelse, og da spesielt av leddet under seg i organisasjonen. Jeg mener dette er av betydning for den bedriftskulturen vi ønsker å skape i min organisasjon

"...jeg regner med at noen toppledere må svelge noen kameler og ikke presenterer det nedover i organisasjonen så tydelig om hvile begrensninger og hvilken "tvangstrøye" man får på seg. Det tror jeg er viktig for å beskytte leddene under seg mot det som er byråkratisk i systemet og ikke dytte det videre nedover for da tror jeg i hvert fall motivasjonen forsvinner hos veldig mange"

"...jeg tror min rolle som leder er å være en buffer i forhold til andre ledere, slik at når de spør opplever de å ha en beslutningsmyndighet. Da vil de oppleve autonomi og de kan bestemme det som er corebusiness ute i regionene"

Jeg mener disse sitatene sier noe om at ledere i organisasjonen er opptatt av å ha en kultur der ledere i driften får mulighet til å påvirke der de kan.

Diskusjon

I dette kapitlet ønsker jeg å drøfte mine funn opp mot tidligere presentert teori, selvbestemmelses teori. Jeg kommer til å fokusere på autonomi, tilhørighet og kompetanse når jeg diskuterer de ulike funnene mine.

Motivasjonsbegrepet er vidt og favner mye, Skaalevik og Skaalevik (2005) beskriver som nevnt tidligere motivasjon som en drivkraft individet innehar som er av betydning for atferd, både for utholdenhet, retning og intensitet. Alle disse aspektene er av betydning for hvordan en leder forholder seg til fusjoner og oppkjøp. Som en del av min studie ønsket jeg å finne ut fra mine informanter hvordan de opplever at en organisasjon i vekst med fusjoner og oppkjøp tar vare på den enkelte leders motivasjon. Mine informanter har alle i større eller mindre grad opplevd slike endringer og med tanke på at organisasjoner ofte glemmer det menneskelige aspektet (Jensen, 2002) i situasjoner som dette synes jeg funnene mine er interessante.

Glede og engasjement

De siste årene har det blitt mer og mer fokus på glede og engasjement ved arbeidsplasser og dette gjenspeiles også i min forskning. Alle mine informanter som hadde utsagn om glede og engasjement knyttet til beskrivelser av sin indre motivasjon. Det synes derfor naturlig for meg å diskutere dette opp mot de fire ulike selvbestemmelsesteoriene. Som tidligere beskrevet omhandler selvbestemmelses teori om oppfylling av grunnleggende psykologiske behov i ulik grad inndelt i fire miniteorien med noe ulikt fokus. Dog allikevel med innslag av autonomi, tilhørighet og kompetanse. Jeg antar at mine informanter som ledere av store avdelinger har relativ høy grad av behovsoppfyllelse på grunnleggende behov og at det derfor også er et høyt fokus på glede og engasjement.

Når jeg knytter glede og engasjement kategorien fra min forskning opp mot selvbestemmelses teorien ser jeg at innenfor miniteorien *Cognitive Evaluation Theory* (CET) en viss sammenheng. Denne teorien fokuserer på årsakslokalisering, hva er kjernen i årsaken til at en gitt aktivitet blir utført? Hvis vi sier at glede og engasjement er årsaken til at mine informanter utfører gitte aktiviteter kan dette knyttes til positiv feedback som også i denne teorien beskrives å gi økt grad av indre motivasjon. Det vil også være sannsynlig å tenke at aktiviteter som er styrt av glede og engasjement har høy grad av autonomi. Jeg synes det er viktig å få frem at ikke alle oppgaver en leder har kan knyttets til glede. Det å være leder kan

nok av mange oppleves som litt ensomt spesielt med oppgaver som absolutt ikke er lystbetont. Men det å allikevel ha en positiv innstilling og engasjement for jobben vil for det meste være positivt for organisasjonene og dens miljø. Det å mestre ulike aktiviteter er også med på å gjøre de lystbetonede. Dette er igjen viktig for det grunnleggende psykologiske behovet kompetanse. Når man mestere aktiviteten gir det en mestringsfølelse som igjen bidrar til glede og ytterligere engasjement. Når mine informanter har uttalt seg om glede og engasjement i forbindelse med sin indre motivasjon snakker de om at det er viktig med engasjerte kolleger, samtidig som de selv føler engasjement og at både egen og kollegaers glede og engasjement henger nøye sammen med deres motivasjon. Dette støttes av CET som har fokus på den sosiale konteksten aktiviteten utføres i og at aktiviteten må være preget av et mellommenneskelig miljø (Deci og Ryan, 2004). Disse momentene, sosial kontekst, mellommenneskelige miljøer og det at kollegaers glede og engasjement er av betydning for mine informanter ser jeg i sammenheng med tilhørighet og dens betydning for hver enkeltes motivasjon. I mitt forskningsarbeid kom det frem at tilhørighet knyttet til kollegaer og medarbeidere man daglig omgås er viktigere enn en tilhørighet til selve organisasjonen på landsbasis og konsernet. Dette var litt overraskende da mine informanter er ledere på høyt nivå, men samtidig forståelig med tanke på at glede og engasjement best kommer frem i det daglige arbeidet og da med kollegaer man daglig omgås.

Ser vi glede og engasjement i sammenheng med *Organismic Integration Theory* (OIT), som er den andre av de fire miniteoriene Deci og Ryans selvbestemmelsesteori bygger på handler den om å orientere sin motivasjon fra ekstern regulering til intern regulering av atferd som også kan kalles selvregulering. Akkurat når det gjelder denne kategorien vil jeg anta at mine informanter har klart internaliseringsprosessen på en god måte, når både glede og engasjement oppleves å være til stede i høy grad for de i arbeidshverdagen. I internaliseringsprosesser er det helt avgjørende at autonomi, kompetanse og tilhørighet oppleves som tilstedeværende på en god måte for at ekstern regulering skal bli integrert og på den måten være mer lik indre motivasjon. I min organisasjon er det som nevnt innledningsvis en del gründere og det preger nok organisasjonene i forhold til det engasjementet som alle informantene påpeker viktigheten av. Gründere har ofte personlige egenskaper som nettopp engasjement for det de tror på og da viser de også glede. Slik jeg ser det er dette definitivt til stede i vår organisasjon og som nevnt er det viktig for alle mine informanter.

På en side kan man beskrive betydningen av glede og engasjement som en god sirkel i motsetning til en ond sirkel. Den gode sirkelen kan beskrives som at dersom noen ledere eller

andre medarbeidere har et uttalt engasjement vil dette smitte over på andre kollegaer og man får en smitteeffekt av gode menneskelige egenskaper, som mest sannsynlig også vil vise seg lønnsomt for organisasjonen.

Glede og engasjement kan også kobles til miniteorien *Basic Needs Theory* (BNT) hvor forholdet mellom trivsel og mental helse blir belyst. Med utsagn som; *jeg gleder meg hver dag til å gå på jobb* fra en av mine informanter vil jeg påstå at trivselsfaktoren er relativ høy. En annen av informantene sier noe om at for selv å være motivert må man identifiserer seg med sine kollegaer og de verdiene og retningslinjene organisasjonen jobber etter. Har man da i organisasjonen ledere som er engasjerte og sprer glede vil mange identifisere seg med nettopp dette og vi får igjen en god sirkel.

Det finnes flere forskningsprosjekter som viser at glede og engasjement gir bedre arbeidsprestasjoner. Blant annet har Kuvaas og Dysvik (2010) gjort undersøkelser blant 2900 ansatte i både offentlige og private bedrifter. Denne undersøkelsen viser at indre motiverte medarbeidere opplever at jobben i seg selv er interessant og det igjen utløser engasjement og glede. De gjør også en bedre jobb enn medarbeidere som kun jobber for å motta lønn. Det vil være mulig å trekke en slutning på at dette også er gjeldende for ledere og dermed også for mine informanter og min organisasjon.

Å kunne påvirke

Det å kunne påvirke egen arbeidshverdag er en viktig faktor for den enkeltes indre motivasjon. Dette viser seg også i min forskning da utsagn som omhandlet påvirkning var den største kategorien jeg kom frem til. Samtlige informanter svarer at påvirkning er viktig for egen motivasjon og dette henger nøye sammen med høy grad av autonomi. Det går et skille mellom mine informanter i forhold til det å kunne påvirke nå, som er blitt store, og slik det var for enkelte av de tidligere, altså før de ble kjøpt opp eller fusjonert inn i en større organisasjon. Til tross for dette ser det ut til at det ikke har påvirket den enkeltes motivasjon fordi de opplever å ha stor påvirkning på egen arbeidshverdag og eget område, selv om enkelte av informantene har mindre påvirkning på hele organisasjonen slik vi er organisert i dag. Å være en organisasjon i vekst synes blant mine informanter særlig å være negativt i forhold til å kunne påvirke større investeringer. En av informantene uttaler seg om at avgjørelser må tas på et høyere nivå på følgende måte;

Det er litt slitsomt at avgjørelser må opp til "kongen i statsråd" for signering og godkjenning.

Dersom vår vekst oppleves på denne måten blant våre ledere kan jeg forstå frustrasjonen. Det er dessverre slik at når organisasjoner vokser enten gjennom oppkjøp eller fusjoner så må man ofre noen av fordelene med å være liten og når organisasjonen blir mer kompleks må den ofre noen av fordelene ved å være enkel (Lien og Meyer, 2003). Det er vel nettopp dette som har skjedd i min organisasjon. Til tross for dette opplever informantene å ha reel påvirkning av egen arbeidshverdag. Ser man utsagnet i sammenheng med at min organisasjon har mange ledere med gründer egenskaper er det forståelig at det kan føre til frustrasjon. Gründere vil gjerne at ting skal skje fort og er villige til å risikere mye for å få testet ut sine ideer, og det er ikke alltid våre eiere.

At våre ledere opplever stor grad av påvirkning på eget område og egen arbeidshverdag henger trolig sammen med at vi i organisasjonen har høy grad av fleksibilitet. Flexibilitet ansees som av mine informanter som et viktig påvirkningsområde. For eksempel er flere av informantene i en livssituasjon der de er avhengig av å kunne påvirke egen arbeidstid for å få dagene til å gå opp og dette ble også gjengitt under intervjuenesom viktig for de. Dette støttes også av flere undersøkelser, blant annet en landsdekkende arbeidsmarkedsundersøkelse gjort av Respons Analyse i 2012 hvor det frem kom at for norske arbeidstakere var det viktigere med indre motivasjon og fleksible arbeidsdager enn lønn.

Å kunne påvirke egen arbeidshverdag kan enkelt knyttets til autonomi, men hvordan kan vi i min organisasjon knytte det til kompetanse og tilhørighet i tillegg? Først og fremst tenker jeg at det i forhold til kompetanse handler om at når man innehar høy kompetanse på et område får man også mulighet til å påvirke dette området. På den ene side kan man si at kompetanse behovet er litt undervurdert av mine informanter. To av de var ikke beviste sin egen kompetanse på områder som har gjort at de har påvirket hele organisasjonen. Det var først under intervjuene når jeg hadde oppfølgings spørsmål som gikk på dette at de ble bevist at de faktisk hadde påvirket de forskjellige områdene i organisasjonen. På den andre siden er vi en kunnskapsbedrift og svært opptatt av kompetanse innenfor vårt fagområde, men vi har kanskje ikke sett på kompetanse på denne måten tidligere. Det kan være lett å glemme kompetansebehovet hos ledere selv om det har påvirkning på deres motivasjon.

En av informantene uttrykker en form for skepsis i forhold til det å påvirke som jeg mener bør nevnes og det handler om for stor grad av autonomi og frihet i en bransje som er regulert av mange lover og forskrifter. Dette tenker jeg min organisasjon må reflektere over, nettopp at for stor grad av autonomi kan virke mot sin hensikt for enkelte. Det har vi allerede

eksempler på i organisasjonen, at noen personer ikke håndterer den store graden av frihet vi faktisk har.

Når jeg ser på det å kunne påvirke i forhold til selvbestemmelses teoriens fokus på det å ha tilhørighet tenker jeg det er naturlig å knytte dette til tillit. Har man som leder tillit blant sine medarbeidere, både oppover og nedover i organisasjonene er sannsynligheten stor for at man også vil få mulighet til å påvirke ulike beslutninger som er av betydning for deg som person og for din egen motivasjon. For å opparbeide seg tillitt er man avhengig av å ha tilhørighet til menneskene rundt seg. Dette gjenspeiles også i alle de fire miniteoriene som Deci og Ryans selvbestemmelses teori handler om. Tilhørigheten knyttes ofte til det å føle seg trygg i relasjonen med andre. For en organisasjon i vekst kan dette bli en utfordring fordi mange kan føle en form for utrygghet på egen rolle, spesielt gjelder dette ved fusjoner og oppkjøp. Mange ledere i en slik situasjon spør seg spørsmålet om hva som kommer til å skje med min funksjon, er jeg overflødig? Skal avdelingen min slås sammen med en annen? Dette igjen kan føre til manglende motivasjon og usikkerhet fordi man bruker mye tid på å tenke og reflektere over ting som man ikke har kontroll på istedenfor å fokusere på hva som motiverer.

Hos mine informanter synes det som om de stort sett er fornøyde med måten de kan påvirke på og flere av dem påpeker at dette er viktig for deres grad av motivasjon.

Betydningen av trygghet og aksept

Den tredje av mine hovedkategorier handler om trygghet og aksept og hvordan disse følelsene kan påvirke den enkeltes motivasjon og hvordan disse bidrar til å regulere atferd i den ene eller andre retningen. Både trygghet og aksept eller anerkjennelse fra andre er viktig i alle sosiale kontekster og i relasjoner med andre. Selvbestemmelses teorien er veldig tydelig på betydningen av den sosiale konteksten. For eksempel innenfor *cognitive evaluation theory* (CET) som fremhever betydning av positiv feedback og formen på de mellommenneskelige omstendighetene rundt måten feedbacken ble gitt på er av betydning for den indre motivasjonen til den enkelte.

Det at trygghet og aksept er viktig for mine informanter kan ha sammenheng med at man som nevnt tidligere ofte kan oppleve usikkerhet og utrygghet rundt egen rolle i organisasjonen i forbindelse med fusjoner og oppkjøp, noe som er en del av hverdagen for mine informanter. Knytter jeg dette funnet opp mot *organismic integration theory (OIT)* som omhandler internalisering fra ekstern regulering av atferd til intern regulering av atferd. I denne prosessen er man helt avhengig av aksept og anerkjennelse fra andre for å få input til

hvilken retning atferden skal reguleres. Jo mer denne prosessen er internalisert jo mer er den en del av det integrerte selvet og dermed også mer selvbestemt, eller autonom (Deci og Ryan, 2002).

Trygghet og aksept i min organisasjon kan også lett knyttes til kompetanse. Det kreves høy faglig kompetanse og integritet i det selskapet jeg jobber og gjennom å ha høy kompetanse på dette området får man også en faglig trygghet, hvis man samtidig får aksept og anerkjennelse fra andre for den jobben men gjør vil det være naturlig å tenke at det bidrar til at den indre motivasjonen øker hos den enkelte leder, noe som synes å være tilfelle i min organisasjon.

Aksept og anerkjennelse fra andre er også en viktig motivasjonsfaktor som kommer frem i mitt forskningsmateriale som bidrar til trygghet og tilhørighet. Det handler mye om positive tilbakemeldinger og kan knyttes til både *Cognitive evaluation theory* og *Basic needs theory*. Et eksempel på dette fra en av mine informanter er den sammenlikningen som blir gjort med Odin og hans hjelpere Hugin og Munin. Hvor denne informanten påpeker at nøkkelpersonell nok ikke føler den samme tilknytning og trygghet som ledelsen gjør i dette selskapet som ble kjøpt opp for noen år siden. Og at ingen har vist interesse for det arbeidet som "Hugin" og "Munin" dette skaper ikke trygghet og kan gå utover motivasjonen til disse nøkkelpersonene. På den ene siden er vi gode til å lytte til ledere og gründere når vi kjøper opp selskap, mens på den andre siden glemmer vi å snakke med og lytte til sentrale nøkkelpersoner.

Alt i alt kan vi si at for å være tilstrekkelig motivert mener mine informanter at trygghet og aksept fra kolleger må være til stede for at de skal være motivert i sin arbeidshverdag. Trygghet og aksept bygges opp og utvikles gjennom autonomi, tilhørighet og kompetanse noe som også bekreftes av selvbestemmelses teorien jeg støtter meg til i dette forskningsprosjektet.

Organisasjonskultur og relasjoner

Denne kategorien er sammen med det å kunne påvirke den største kategorien og den kategorien informantene hadde flest utsagn knyttet til. Dette sier meg at kulturen i en organisasjon er et viktig element i forhold til å kunne bevare motivasjonen hos ledere. Spesielt er kulturen av betydning når organisasjonen vokser og det kommer nye medarbeidere til både gjennom fusjoner og oppkjøp. Dette viser også flere studier blant annet har Arbeidsforskningsinstituttet (2007) gitt ut en rapport om organisasjonskultur og mennesker i

fusjonsprosesser som jeg har referert til tidligere. Denne peker på nettopp de mellom menneskelige aspektene ved fusjoner og hvordan mennesker har en tendens til å bli negative i slike prosesser på lik linje med at mange er negative til endringer. Dette vil naturlig nok påvirke kulturen i en organisasjon. Dette kan også knyttes til usikkerhet hos enkelte medarbeidere i forhold til en ny organisasjon, muligens ny rolle eller ikke. Samtidig kan det lett bli en kultur preget av "vi vs de" i slike prosesser (AFI, 2007). Dette beskrives også av mine informanter i forhold til deres egen motivasjon.

Til tross for at det opptar alle sammen er det litt forskjell blant mine informanter innenfor denne kategorien, to mener det er veldig viktig mens en mener det ikke er viktig i det hele tatt. En måler kollegaer ut fra hva de presterer og gir de tillit ut fra tidligere prestasjoner og ikke ut fra ulike sosiale sammenhenger.

Alle har som nevnt i metode kapitlet og som også var et av kriteriene for å bli valgt ut, vært gjennom enten en fusjons prosess eller oppkjøp eller begge deler. Dette gjør at de har kjent på kulturforskjeller i to organisasjoner og hva det gjør med motivasjonen. Det viser seg, slik jeg tolker det, å være to sider av hvordan man ser på organisasjonskultur knyttet til egen motivasjon. På den ene siden synes det som viktig for lederne å ha tilhørighet og god organisasjonskultur gjennom relasjoner til de kollegaer som man daglig omgås og er leder for. Det er viktig å skape gode sosiale arenaer for dette noe som også støttes i flere av de fire miniteoriene som selvbestemmelsesteorien bygger på. For eksempel om jeg velger å se på dette i sammenheng med *Causality Orientations Theory* (COT) vil det å tilrettelegge for gode relasjoner og en positiv kultur i organisasjonen kunne påvirke ledernes utvikling av selvaktualisering og selvtillit positivt. Dette gjøres med forutsetning av at autonomi og tilhørighet er til stede. Ser jeg det derimot i sammenheng med *Cognitive Evaluation Theory* (CET) kan enkelte aktiviteter være indre motivert helt uten sosial kontekst, dette gjelder som oftest aktiviteter hvor det er utfallet av aktiviteten som er det som motiverer og ikke aktiviteten i seg selv (Deci og Ryan, 2002).

På den andre siden uttrykte flere av mine informanter at relasjoner og kulturen oppover i organisasjonen ikke var så viktig, til tross for at det er her man jobber mest aktivt med relasjoner og kultur. Når vi gjør oppkjøp eller fusjonerer selskaper er det naturlig at det er ledelse og nøkkelpersonell som først blir inkludert i vår organisasjon. De blir først inkludert og invitert inn i ulike relevante forum, for å drøfte og se på ulike synergieffekter som muligens er tilgjengelige. Dette kan være uheldig med tanke på å bygge en helhetlig

organisasjonskultur og de ønskede synergierne av fusjonen eller oppkjøpet kan la vente på seg og i verste fall ikke komme i det hele tatt.

Det er derfor et paradoks at noen av informantene påpeker at det er kultur og relasjoner nedover i organisasjonen som er viktig og ikke oppover. For eksempel kan vi se tilbake til informanten som sammenliknet seg med Odin, hvor han lurte på hvorfor ingen hadde snakket med Hugin og Munin. Den samme informanten påpeker også at han føler seg veldig inkludert og ivaretatt i ny organisasjon, men at han er usikker på om hans medarbeidere på nivået under han gjør det samme. Dette tenker jeg er noe vi kan arbeide videre med og ta med oss som nyttige innspill til integrasjonsprosessene knyttet til fusjoner og oppkjøp. Vi har allerede begynt å arrangere slike treffpunkt for hele landet og det har fått veldig gode tilbakemeldinger. Dette tenker jeg bidrar til å skape en felles organisasjonskultur hvor alle kan føle en viss form for tilhørighet og bygge gode relasjoner på tvers av regioner og avdelinger. En av våre største utfordringer hva gjelder organisasjonskultur er nettopp det at organisasjonen er landsdekkende og organisert i regioner, dette gjør at hver region får en "egen" kultur og nettopp derfor har vi startet med felles treffpunkt på tvers av regionene for å jobbe aktivt med å etablere en helhetlig organisasjonskultur selv om det alltid vil være noen regionale forskjeller.

Det sosiale aspektet selvbestemmelses teori peker på spesielt med tanke på tilhørighet og autonomi blir sentral i arbeidet med å bevare motivasjon hos våre ledere innenfor denne kategorien i min forskning.

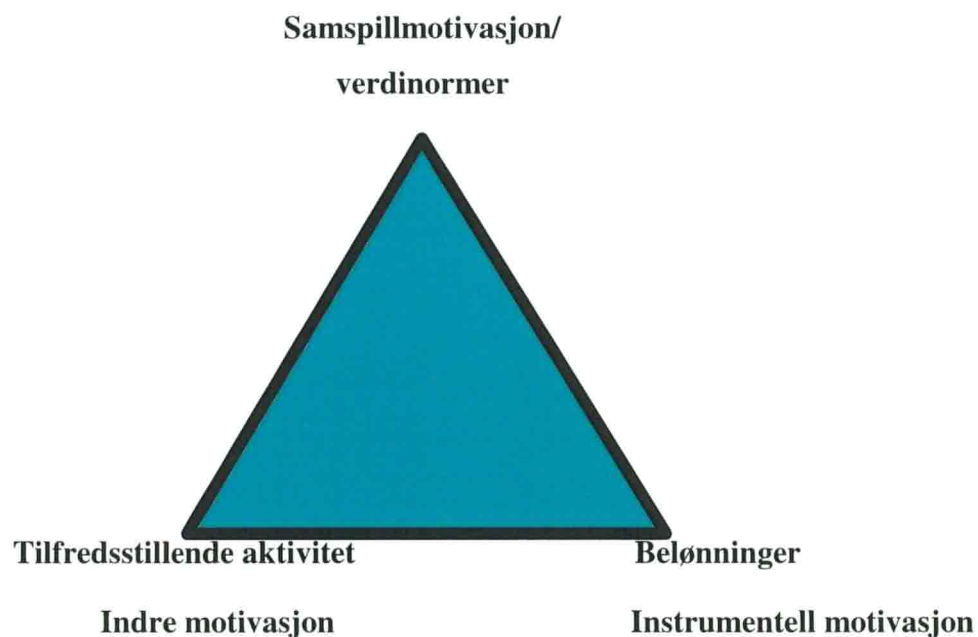
Hva skal til?

Ut fra min forskning og de ulike kategoriene jeg er kommet frem til virker alle kategoriene som viktige for å bevare motivasjon hos mine informanter som er ledere i en vekst organisasjon.

En av de fire miniteoriene jeg har presentert *Basic Needs Theory* (BNT) har som nevnt fokus på trivsel og Deci og Ryan (2002) mener å ha funnet sammenheng mellom tilfredstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet på den ene siden og trivsel på den andre siden. Ser vi dette opp mot mitt forskningsprosjekt vil jeg anta det er mulig å trekke samme slutning. Dette kan særlig begrunnes med tanke på at mine informanter hadde mange utsagn knyttet til glede og engasjement. Disse begrepene kan igjen knyttes til trivsel. Glede og engasjement har igjen sammenheng med hvilken organisasjonskultur det er i organisasjonen.

Muligheten til å påvirke var også en av de største kategoriene mine og henger trolig sammen med den høye graden av frihet og dermed også autonomi våre ledere har. Jeg tenker at det å kunne påvirke også henger sammen med trygghet og aksept som også ble en hovedkategori. Å føle trygghet for at det ansvaret du har fått og å bli anerkjent for de valg man tar på vegne av organisasjonen blir akseptert, er i seg selv en trygghet. Dette viste seg var viktig for motivasjonen til mine informanter og viktig å opprettholde i fremtiden for bevare deres motivasjon.

Figuren på nedenfor viser de ulike parameterne en organisasjon har til rådighet når det gjelder å jobbe med motivasjon hos sine leder. Parameterne kan ha forskjellig grad av tilstedeværelse, men jeg synes den gir en fin visuell fremstilling over hva man skal arbeide med når det gjelder å øke eller bevare sine ledes motivasjon.



Figur 2: Motivasjonstrekanten

Avslutning og veien videre

I denne oppgaven har jeg forsket på hvordan man kan bevare motivasjon hos ledere i en vekstorganisasjon. Jeg har gjennom fire informanter i egen organisasjon brukt intervju som forskningsmetode for å forsøke å komme frem til hva som motiverer den enkelte leder og hva skal til for å opprettholde dette når vi vokser slik som vi har gjort de siste årene.

Utfordringen ligger i å ikke miste fokus på det lille og nære i organisasjonen etter hvert som den vokser og blir større og en del av et konsern. De fire hovedkategoriene mine, glede og engasjement, muligheten til å påvirke, trygghet og aksept og til sist organisasjonskultur og relasjoner synes alle viktige for å kunne bevare motivasjonen hos våre ledere. Selv om jeg i dette forskningsprosjektet kun har intervjuet fire informanter er det flere studier presentert tidligere i oppgaven som støtter at disse er viktige elementer for motivasjon hos den enkelte medarbeider.

I min organisasjon har lederne stor grad av frihet og fleksibilitet og det kan synes som om dette er avgjørende for at de er motiverte. Den store friheten kan også sammenliknes med høy grad av autonomi og sammenfaller således med teorien som er presentert i dette forskningsprosjektet.

Det er klart at indre motiverte ledere vil være en god ressurs for min organisasjon. Ser vi på Anders Dysvik sin doktoravhandling (2010) har han gitt fire helt konkrete råd til organisasjoner som ønsker å jobbe videre med å få sine medarbeidere og ledere til å yte sitt beste;

1. Tilby ansatte mulighet for trening og utvikling i jobben, og arbeid aktivt for at de ansatte opplever tiltakene som relevante og tilstrekkelige for at de kan videreutvikle seg i jobbene sine
2. Vis tydelig ovenfor de ansatte at de er viktige for organisasjonen ved å investere tid og ressurser i deres personlige utvikling, både gjennom kurs, men også i det daglige praksisen på jobben gjennom tiltak som mentorordninger, jobbrotasjon, og jevnlig tilbakemeldinger på utført jobb.
3. Se organisasjonens HR- aktiviteter som komplementære og i sammenheng, slik at flest mulig av aktivitetene bidrar til å øke de ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og gode relasjoner mellom ansatte og ansatte og leder.

4. Ved nyansettelser bør man lete etter kandidater med evne og vilje til å lære og å utvikle seg som også har potensial til å utvikle glede og engasjement i jobben knyttet til arbeidsoppgavene som tilbys.

Disse fire rådene tror jeg kan fungere som god hjelp og konkret støtte til ledere i min organisasjon for å arbeide videre med det å bevare motivasjonen i en vekstorganisasjon. Og med tanke på videre forskning hadde det vært interessant å jobbe med disse i en gitt periode for deretter å hatt et nytt forskningsprosjekt i organisasjonen med noen flere informanter og forsket på effekten av disse konkrete rådene.

Helt avslutningsvis har jeg lyst til å trekke frem et sitat fra Peter Senge. Det gjelder å aldri glemme hvor hovedfokuset bør være for uansett hva man arbeider med er motiverte medarbeidere den største drivkraften en organisasjon kan ha.

”Uansett om det dreier seg om forskning og utvikling, ledelse eller andre sider ved forretningslivet er mennesker den aktive kraft. Mennesker har sine egne frie viljer, hjerner og måter å tenke på. Hvis ikke medarbeiderne er tilstrekkelig motivert for å utfordre målene for vekst og teknologisk utvikling, vil det ganske enkelt ikke bli noen vekst, ingen bedring i produktivitet og ingen teknologisk utvikling” (Peter M. Senget).

Litteraturliste

- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E.,L., og Ryan, R.,M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York-London: Plenum Press.
- Deci, E.,L., og Ryan, R.,M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67
- Deci, E.,L., og Ryan, R., M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: the University of Rochester.
- Deci, E., L., og Ryan, R., M. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?. *Journal of Personality* 74:6, December 2006.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagnè, M., Leone, D.R., Usunov, J., og Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Dysvik, A. (2010) *An Inside story – is self-determination the key?* Doktoravhandling ved Institutt for ledelse og organisasjon Handelshøyskolen BI
- Enerhaug, H., og Thune, T. (2007) *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI- rapport 1/2007.
- Gagnè, M., Chemolli, E., Forest, J.,& Koestner, R. (2008) *The temporal relations between work motivation and organizational commitment*
- Gagnè, M., og Deci, E.,L. (2005). Self- determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-362 (2005).
- Jacobsen, D.,I., og Thorsvik Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jensen, A., S. (2002). *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*
<http://www.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonale-oppkjoep-og-fusjon>
Lastet ned 03.11.2013
- Johannessen, A., Tufte, P., A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstraktforlag.
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lien, B. L., og Mayer, B. C. (2003). *Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp*. <http://www.magma.no/hvordan-mislykkes-med-fusjoner-og-oppkjop-5/2003>. Lastet ned 28.01.14
- Postholm, M., B. (2005). *Kvalitativmetode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo : Universitetsforlaget
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Senge, M. P., (2006). *The Fifth Discipline*. Random House Buisness.
- Skaalvik, E.M., og Skalvik, S. (2005) *Selvopfatning, motivasjon og læring*. Oslo:Universitetsforlaget
- Thue K., (2012). *Indre motivasjon er viktigere enn lønn* HegnarOnline

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan bevare motivasjon hos ledere når organisasjonen vokser og blir mer byråkratisk?”

Bakgrunn og formål

Som et ledd i Master i organisasjon og ledelse ved NTNU skal jeg i min avsluttende masteroppgave skrive om motivasjon hos ledere når man går fra å være en mindre organisasjon til å bli en del av et stort konsern.

I denne sammenheng ønsker jeg å invitere deg til å delta i denne studien. Du er valgt ut til å delta i studien med bakgrunn i at du har opplevd nettopp det å bli en del av et stort konsern.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Dersom du takker ja til å delta i studien innebærer det å delta i et intervju som vil vare ca 1 time. Spørsmålene vil være knyttet til indre motivasjon, selvbestemmelse og autonomi. Jeg vil bruke lydopptak i intervjuet. Deltakelse i studien er frivillig, det betyr at du kan velge å trekke deg når som helst underveis, men etter at intervjuet er gjennomført vil det være for sent. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det vil ikke være mulig å finne tilbake til deg. Det vil kun være jeg og min veileder som har tilgang til råmaterialet og det vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

Du som deltaker i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2014. Alt data vil da slettes. Dersom du ønsker å delta i studien, eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ingvild Kristiansen tlf 938 14 088

Min veileder er: Førsteamanuensis Anne Torhild Klømsten, Pedagogisk institutt 73591962, e-post: annetk@svt.ntnu.no

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide – Ingvild Kristiansens Masteroppgave

Vi er jo et stort konsern og jeg er ute etter hvordan dette påvirker ledere i vår organisasjon, med vår organisasjon mener jeg.....

Intervjuguiden tar sikte på å belyse hovedspørsmålet i oppgaven – Hvordan bevare motivasjon hos ledere når organisasjonene vokser? Teorien jeg har valgt til oppgaven er en SDT teori, dvs selvbestemmelsesteori som belyser indremotivasjon.

Infoskriv deles ut, kort informasjon om fremgangsmåte på intervjuet og hvordan data blir behandlet gis før intervjuet starter.

Innledning

- Navn, alder, kjønn
- Utdannelse
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

- Fortell kort om når du opplevde at vi ble et konsern? Oppkjøp? Fusjon? Historikk?
- Kan du si litt om hvordan ser du på dette i dag? Eksempler?
- hvordan har overgangen påvirket deg? Hvordan opplever du det? kan du gi eksempler ?

Motivasjon

- Hva legger du i motivasjonsbegrepet?

- Hvor bevist er du på hva som motiverer deg? Hvordan påvirker det din arbeidshverdag? Eksempler?
- Kan du si litt om hva som motiverer deg som leder i vår organisasjon
- Er dette tilstrekkelig til stede i dag?
- Hvis ikke – hva skal til for at det blir det?
- Hva er det som driver deg til å være i organisasjonen?

Autonomi – opplevd grad av selvbestemmelse

- I hvor stor grad føler du at din arbeidshverdag bærer preg av autonomi? Hvor viktig er dette for deg?

- Har det vært noen endringer i forhold til selvbestemmelse i vår organisasjon jmf veksten vi har hatt og nåværende organisering? Hvordan da? Kan du utdype og gi eksempler
- Hvordan opplever du at autonomi henger sammen med din motivasjon?
- I hvor stor grad føler du at du er med å påvirke beslutninger som angår ditt område? Og ellers i organisasjonen

Tilhørighet

- Hvordan opplever du å ha en tilhørighet til vår organisasjon? Hvilke tanker gjør du deg om det, hvilke refleksjoner
- Hvor viktig er det for deg å ha tilhørighet til din arbeidsplass?
- Har du tilhørighet til dine nærmeste kolleger?
- Opplever du mestring og anerkjennelse som en del av vår organisasjon? Hva mener du med det? Kan du utdype?
- Påvirker tilhørighet din motivasjon? Hvordan da?

Kompetanse

- Har du tilstrekkelig kompetanse i forhold til din funksjon i organisasjonen? Kan du utdype?
- Hvordan har din funksjon i organisasjonen endret seg med veksten vi har hatt og konsernorganisering?
- Hvordan har kravet til kompetanse endret seg i takt med endret funksjon (om den er endret)?
- I hvilken grad er kompetanse en viktig motivasjonsfaktor for deg? kan du utdype?

Andre spørsmål

- Tar vi i vår organisasjon tilstrekkelig hensyn til hva som motiverer den enkelte leder? Hvordan kan vi bli bedre på dette?
- Hvordan opplever du at vår vekst er blitt håndtert av ledergruppen?
- Hvordan har organisasjonen tatt høyde for tilstrekkelig på ressurser i takt med vekstperioden?
- Er det andre ting du mener er viktig å nevne med tanke på vekst i vår organisasjon og hvordan vi ivaretar motivasjon hos lederne



Anne Torhild Klomsten
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.01.2014

Vår ref: 37124 / 2 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37124</i>	<i>Vekst og byrådkrati- hvordan bevare motivasjon hos ledere</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Torhild Klomsten</i>
<i>Student</i>	<i>Ingvild Lemme Kristiansen</i>

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, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og 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/meldeplikt/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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ingvild Lemme Kristiansen ingvild.kristiansen@aleris.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

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



Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Prosjektet skal avsluttes 30.06.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.