

Selvbestemmelse, tilhørighet og anerkjennelse for egen kompetanse danner et solid fundament for motivasjon. Hva kan bryte ned et slik fundament, og ødelegge motivasjonen?

Hva ligger til grunn for ansattes opplevelse av egen bærekraftige motivasjon i jobben?

En kvalitativ studie om motivasjon på arbeidsplassen

Kristian Lyng-Jørgensen

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

Høst 2016

RAD 6901

Sammendrag

Jeg ønsket i min oppgave å undersøke hva som ligger til grunn for ansattes opplevelse av egen bærekraftige motivasjon i jobben.

Motivasjon som tema var et veldig naturlig valg for min del, da det er noe jeg har vært opptatt av i lang tid, både som idrettsutøver, student, leder på jobb og far. Som leder er jeg opptatt av hva jeg kan gjøre for å få ansatte til å prestere best mulig. Etter å ha lest meg godt opp på aktuell litteratur virket det for meg som at «Selvbestemmelsesteorien» av Deci og Ryan (2000) var en moderne teori, som favnet godt. Samtidig var jeg nysgjerrig på om den fanger opp alle aspekter, hva motivasjon angår. Slik jeg har tolket teorien handler det mye om å legge til rette. Det handler om å legge til rette for at ansatte skal ha opplevelse av autonomi, opplevelse av tilhørighet og opplevelse av å kunne bruke egen kompetanse, og at de opplever at de mottar anerkjennelse for denne. Umiddelbart fikk jeg da inntrykk av at dette er noe alle ledere og ledertyper kan klare. Philip Selznick var den første til å skille mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Jeg tolker det slik at det å legge til rette for de faktorene over i stor grad handler om administrasjon. Det er faktorer som det kan planlegges og legges strategier for. Et av spørsmålene jeg var nysgjerrig på var: Når alt er lagt til rette for, med tanke på motivasjon, hvordan påvirker relasjonen til leder motivasjonen? Kan motivasjonen svikte selv om alt er lagt til rette?

Jeg ønsket å gå i dybden på dette og valgte derfor en kvalitativ tilnærming, hvor jeg gjennomførte halvstrukturerte intervjuer med tre offentlig ansatte.

Etter at intervjuene var transkribert fulgte en omfattende analyseprosess i form av en fortolkende fenomenologisk analyse – IPA (Interpretativ Phenomenological Analysis) beskrevet av Smith (2015). Da kom jeg fram til fem hovedkategorier. Ettersom analysen ble gjort i lys av selvbestemmelsesteorien var det naturlig at jeg kom opp med kategorier som lå tett opp mot denne. Jeg kom fram til følgende kategorier:

- Behov for autonomi
- Behov for tilhørighet
- Behov for anerkjennelse for egen kompetanse
- Tillit
- Incentiver

Det viktigste funnet i denne undersøkelsen var noe selvbestemmelsesteorien ikke tar høyde for: viktigheten av tillit mellom leder og ansatt. Mine informanter bekreftet viktigheten av at ledere legger til rette for opplevelsen av autonomi, tilhørighet og anerkjennelse for kompetanse, men de opplevde at dersom de ikke hadde tillit til lederen ville også motivasjonen forsvinne. De bekreftet også det Spurkeland (2013) skriver: tillit kan forsvinne i løpet av ett sekund.

Det som også var overraskende for min del var hvor mye informantene fokuserte på incentiver, til tross for at de selv opplevde at incentivene ikke hadde stor innvirkning på motivasjonen. Det ga likevel et godt innblikk i hvordan dette påvirket jobbengasjementet, og relasjonene til kollegaene. Dette innblikket førte meg tilbake til teorien for å se hva litteraturen sier om hvordan incentiver påvirker motivasjonen.

Forord

Da veldig mange andre forord i bøker og masteravhandlinger starter med metaforen om at skrivearbeidet har utartet seg som en reise, tenkte jeg at jeg skulle unngå å gjøre akkurat det. Jeg vil sammenligne prosessen med en fotballkamp. I perioder gikk det virkelig veien. Skrivningen gikk greit og jeg følte at jeg slo noen tunneler, og scoret noen mål. Senere ble jeg presset lengre tilbake på banen, og jeg ble stående og stange uten at jeg kom meg framover på banen. Enkelte ganger følte jeg at noe i omgivelsene taklet meg knallhardt bakfra i knehøyde, og da kunne jeg kjenne at det var tungt å komme seg opp igjen. Men det var også lengre perioder hvor jeg ble løftet fram av lagkamerater som gav meg ny giv og energi, og jeg fant målformen igjen. Man tåler noen mål imot så lenge man scorer flere enn man slipper inn. Akkurat nå sitter jeg med følelsen av å ha scoret på overtid og kan løfte pokalen.

Fotball er en lagidrett og jeg vil derfor takke laget mitt. Takk til alle ansatte som bidrar til et godt arbeidsmiljø og som har gitt meg mange erfaringer som leder. Jeg må få takke arbeidsplassen min 3T Treningssenter som har sponset utdanningen og gitt meg denne muligheten. Tusen takk til mine tre informanter som villig delte sine opplevelser og følelser, slik at intervjuene endte opp i rikholdig tekst, noe som gjorde analysen interessant. Mamma og Pappa har vært til stor hjelp ved å ta imot barna våre i perioder hvor det har vært behov for fokus over litt lengre tid. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Jan Arvid Haugan som har fungert som en ving, som har føret meg med baller i form av innspill. Innspillene har vært perfekte på den måten at de aldri har vært ferdig scorede mål, men det har vært slik at jeg har måttet jobbe for å få målene mine. Denne formen for tilbakemeldinger og innspill har gjort at jeg har lært ekstra mye. Nettopp dette med læring har vært viktig for meg. Spillet har vært like viktig som sluttresultatet for min del, og jeg sitter derfor igjen med stor kunnskap.

Til slutt vil jeg takke kjernen i laget. Emmie og Axel, dere gir meg inspirasjon og glede i hverdagen. I perioder hvor det har blitt imot, har dere spilt meg god. Dere er nok litt av grunnen til at dette har tatt litt ekstra lang tid, men jeg vil alltid prioritere dere. Min kjære Theresa har vært tålmodig (stort sett). Tusen takk for at du har gitt meg lov til å gjennomføre dette. Du er playmakeren som styrer laget og holder det i gang. Du er fantastisk, og jeg gir deg terningkast seks for denne kampen.

Vanvikan, August 2016

Kristian Lyng-Jørgensen

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	2
1.2	Problemstilling og modell.....	2
2.0	Teori	5
2.1	Motivasjon.....	5
2.1.1	Indre(autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon.....	6
2.2	Motivasjonsteorier	7
2.2.1	McClelland, Maslow og Herzberg.....	7
2.2.2	Selvbestemmelsesteorien:.....	9
2.3	Incentiver.....	12
2.4	Utvikling av lederstiler – Fra Transaksjonsledelse via Transformasjonsledelse til Superledelse (Empowermentledelse)	13
2.5	Ledelse av kunnskapsmedarbeidere.....	15
2.6	Tillit	16
3.0	Metode	17
3.1	Valg av metode.....	17
3.2	Kvalitativ forskning	17
3.3	Dataanalyse IPA – Fortolkende fenomenologisk analyse	18
3.4	Kvalitativt halvstrukturert intervju	20
3.5	Utvalg	21
3.6	Transkribering av materiale.....	22
3.7	Analysen	23
3.8	Etiske vurderinger og betraktninger	24
3.9	Forskerrollen.....	25
3.10	Forskningens kvalitet.....	26
4.0	Analyse/Resultater	29
4.1	Presentasjon av kategoriene:.....	29
4.2	Behov for anerkjennelse	30
4.3	Muligheten til å kunne styre og påvirke egen hverdag – Behovet for Autonomi.....	32

4.4	Behov for tilhørighet	33
4.4.1	Teamfølelse - Dra lasset og jobbe sammen mot noe.....	33
4.4.2	Samlingspunkter bedrer kommunikasjonen og styrker fellesskapet.....	34
4.5	Lederstil og relasjon til leder	35
4.5.1	Tillit, gjensidig respekt og autentisk ledelse.....	35
4.5.2	Leders bakgrunn.....	36
4.6	Incentiver.....	36
4.7	Yrkesorientering - et kall!.....	38
5.0	Diskusjon	41
5.1	Hva ligger til grunn for at ansatte skal oppleve en bærekraftig motivasjon i jobben?.....	42
5.2	Hva kan bryte ned det som i utgangspunktet var bærekraftig og indre motivasjon?	43
5.3	Hvordan påvirker incentiver motivasjonen og jobbengasjementet?.....	44
5.4	Yrkesorientering.....	46
5.5	Tillit er avgjørende.....	48
5.6	Hva betyr tilhørighet og teamfølelse på arbeidsplassen?.....	49
5.7	Autonomi og selvbestemmelse – Jo mer jo bedre?.....	49
6.0	Oppsummering	51
7.0	Referanser	53
8.0	Vedlegg	59
8.1	Intervjuguide.....	
8.2	Godkjenning fra NSD.....	

1.0 Innledning

I den amerikanske undersøkelsen «Gallup's 2013 State of the American Workplace report» kommer det fram at 30% av arbeidstakere er aktivt positivt innstilt og engasjert i å gjøre en god jobb. 50% av arbeidstakerne har en nøytral tilnærming, de møter opp uten å legge mye i å prestere, mens 20% utøver misnøyen sin ved å gjøre ting mot sin hensikt, påvirker sine medarbeidere negativt, har høyt fravær og gjør at organisasjonen mister kunder ved å gi dårlig service. Ifølge undersøkelsen er dårlig ledelse en av hovedårsakene til dette dårlige engasjementet (Kim og Mauborgne 2014). Arbeidsforskningsinstituttet og arbeidsgiverorganisasjonen «Virke» støtter seg også på amerikanske tall når de ser på motivasjon og jobbenngasjement. I 2013 utarbeidet Arbeidsforskningsinstituttet en rapport for Virke. Denne presiserte også at jobbenngasjement og motivasjon måtte sees i sammenheng med ledelse. Selv om jeg ikke sitter på samme statistikker for norsk næringsliv, så vil det være nærliggende å tro at det foreligger lignede utfordringer også i Norge og Norden.

Tidligere var ledelse preget av ensidig fokus på mål og resultater, men med tiden har vi fått en gradvis overgang til en mer relasjons- og medarbeiderorientert ledelse (Martinsen 2009). Et større fokus på de menneskelige ressursene har ført til større grad av selvledelse. Selvledelse baserer seg på større muligheter for selvregulering og ansvarlighet enn tidligere, med spesielt fokus på medarbeidernes kompetanse og medbestemmelse (Manz og Sims 2001, Martinsen 2009)

Mange ledere bruker mye tid på å prøve å motivere ansatte, men opplever kanskje ikke å få igjen for innsatsen. I stedet for å spørre seg selv «Hvordan kan jeg motivere mine ansatte?» foreslår Edward L Deci (2000) at man heller stiller spørsmålet «Hvordan kan jeg legge til rette for at ansatte motiverer seg selv?»

Herzberg (1987) illustrerer dette utrolig godt i Harvard Business review-klassikeren «One more time: How do you motivate Employees»

Han har en Schnauzervalp. Hvis han ønsker at valpen skal flytte seg, holder han opp en hundekjeks. I dette tilfellet; hvem er motivert; Herzberg selv eller hunden? Hunden ønsker hundekjeks, men det er Herzberg som ønsker at valpen skal flytte seg. Hunden utfører altså en handling som eieren er motivert for. Kan det tenkes at det samme skjer i næringslivet?

Hvis man ikke legger til rette for at ansatte motiverer seg selv, ender man opp med at lederen må dra opp strikk-motoren eller skifte batterier for hver gang han ønsker at en ansatt skal prestere. Herzberg (1987) slår heller et slag for at man prøver å installere en generator i hver ansatt, som hele tiden generer ny motivasjon ved å legge til rette for at den ansatte motiverer seg selv.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Temaet motivasjon er noe som alltid har interessert meg. Interessen har bare økt under utdanningen, inn i arbeidslivet, og også privatlivet. Da jeg begynte å studere idrett og bevegelsesvitenskap var motivasjon et sentralt tema i idrettspsykologien. Dette ble også sentralt da jeg etter hvert begynte å jobbe som personlig trener, og utviklet livsstilkurs hvor vi fokuserte mye på motivasjon. utfordringen lå ikke i å finne ut hvilke treningsformer som var effektive og fungerte best, men utfordringen lå, og ligger fortsatt, i å motivere folk til å trene og bevege seg nok. På hjemmebane har jeg en sønn på 5 år med autisme, og hans utvikling handler også veldig mye om motivasjon. Det som er interessant å se, er at det som ifølge selvbestemmelsesteorien (Ryan og Deci 2000) kan motivere arbeidstakere, også er det som motiverer ham. I hans læring og utvikling er autonomi, kompetanse og tilhørighet viktige aspekter for motivasjonen, på samme måte som det er det for mine ansatte. Blant disse ansatte ser jeg store variasjoner, hva deres motivasjon angår. Noen av de ansatte drives av en sterk indre motivasjon og presterer høyt over lang tid, mens andre ansatte må jeg jobbe mye med, uten at det tilsynelatende hverken inspirerer eller motiverer dem. Jeg tror veldig mange ansatte har et stort potensiale, men som vi ledere nødvendigvis ikke klarer å få ut. Jeg tror noe av dette uforløste potensialet ligger et sted i relasjonen mellom den ansatte og lederen. Jeg ønsket derfor å utforske hva som ligger til grunn for ansattes opplevelser av egen motivasjon, og hvordan motivasjonen påvirkes i relasjonen til leder og kollegaer. Siden indre motivasjon er en viktig kilde til forklaring av holdninger og atferd i organisasjoner, ønsker jeg å undersøke hvordan ledere kan legge til rette for at ansatte skal kunne oppleve indre motivasjon i arbeidslivet.

1.2 Problemstilling og disposisjon

Hva ligger til grunn for ansattes opplevelse av egen bærekraftige motivasjon i jobben?

Med bærekraftig motivasjon menes her en god motivasjon som vedvarer over tid.

I den forbindelse ønsker jeg også å stille disse spørsmålene:

Hvilke behov kommer til uttrykk når ansatte skal beskrive egen motivasjon?

Hvordan påvirker relasjonen til leder og kollegaer motivasjonen til ansatte?

Hvordan opplever ansatte at incentiver påvirker egen motivasjon og jobbengasjement?

Oppgaven er bygd opp slik at etter denne innledningen skriver jeg generelt om aktuell teori. Deretter vil jeg redegjøre for valg av metode og prøve å beskrive metoden så godt som mulig. Etter å ha gitt et innblikk i metoden vil jeg presentere analysen og resultatene. Resultatene bærer preg av min analyse og tolkning. Under diskusjonen vil jeg prøve å samle trådene, samtidig som jeg knytter funnene til teorien og i etterkant drøfter dette.

I teoridelen vil jeg gjøre rede for selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) som er en moderne motivasjonsteori. Slik jeg har tolket den, har man kommet langt i å motivere ansatte dersom man legger til rette for at ansatte opplever autonomi og selvbestemmelse, at de får brukt egen kompetanse og får anerkjennelse for denne, samt at man opplever tilhørighet. Jeg vil undersøke om teorien er tilstrekkelig, og om ansattes opplevelser med egen motivasjon tilsier at det er nok å fasilitere og «legge til rette». Intervjuguiden har derfor innslag av spørsmål som er knyttet til selvbestemmelsesteorien, og analysen vil også gjøres i lys av denne.

2.0 Teori

I følge Bolman og Deal (2009) vil indre motivasjon heve prestasjonen og tilfredsheten ved egen jobb. Kontekster som støtter autonomi, kompetanse og tilhørighet, viste seg i forskningen til Deci og Ryan (2000) å være avgjørende for motivasjonen, og hvordan individer skaper verdi i en aktivitet for seg selv. Kunnskap om dette mener de derfor er av stor betydning for personer som ønsker å motivere andre (Martinsen 2009).

Teorien i denne oppgaven fokuserer i stor grad på selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000), men jeg ønsker å gi et mer helhetlig teoretisk overblikk med å bruke eldre klassiske motivasjonsteoretikere som Maslow, Herzberg og McClelland.

Lines (2011) skriver at man ut ifra teori om jobbdesign for eksempel kan konkludere med at de fleste kunnskapsarbeidere antakelig vil reagere negativt på beslutninger som innskrenker autonomi, i alle fall hva gjelder valg av arbeidsprosedyrer. De vil også reagere negativt om de opplever stor grad av oppstyking av arbeidsprosessene, og om det tas beslutninger som gjør at de får brukt en mindre andel av sine ferdigheter. Teori om rettferdige prosedyrer predikerer at dersom om ledere ikke utvikler og gir tilfredsstillende begrunnelser for sine beslutninger, for eksempel ved innføring av et nytt målesystem, vil denne atferden føre til negative skift i motivasjon. Lines skriver videre at man ut ifra flytteori kan anta at fravær av tilbakemeldinger, samt dårlig samsvar mellom kompetanse og jobbkrav (her både ved positive og ved negative avvik), vil redusere muligheten for flytopplevelser og dermed påvirke motivasjonen i negativ retning. Han mener det er viktig at de spesifikke løsningene må tilpasses den konkrete organisasjonskonteksten, dens kultur og historikk, og ikke minst særtrekk ved den enkelte leder, slik som tillit, kompetanse og nivå på andre faktorer som gir makt og innflytelse i moderne organisasjoner.

2.1 Motivasjon

Motivasjon har vært knyttet til både psykologisk og sosiologisk retning. Der psykologien gjerne fokuserer på individet og dets behov, fokuserer sosiologien mer på de relasjonelle dimensjonene, og hvordan motivasjonen påvirkes i samspill med andre. Siden motivasjonsteoriene jeg benytter omhandler både psykologiske og sosiologiske aspekter ved motivasjon, samt at mine forskningsspørsmål omhandler begge retninger, kommer jeg ikke til å skille på disse aspektene underveis i oppgaven. Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege. Haukedal (Haukedal 2004) definerer motivasjon som

psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd. I utgangspunktet en fin definisjon, men den blir knapp i forhold til definisjonen Kaufmann og Kaufmann (2009) kommer fram til: de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål. Haukedal tar muligens for gitt at biologiske/fysiologiske faktorer spiller inn, men han presiserer heller ikke at sosiale faktorer spiller inn. Slik jeg ser det, avslører Kaufmann og Kaufmanns definisjon med en gang at vi har med et komplekst tema å gjøre. Hadde det bare omhandlet biologiske faktorer så ville det gjort det mye enklere, men her bringer vi inn psykologiske og sosiale faktorer. Det vil si at motivasjonen også påvirkes av egne tanker, og menneskene vi har rundt oss. I følge Kuvaas (2006) henger motivasjon også sammen med et mål, en hensikt og eller en intensjon. Han mener at begrepet er knyttet opp til en betydningsopplevelse eller intensitet i handlingen: jo viktigere målet er, jo sterkere er motivasjonen. Dette stemmer godt overens med det som polfarer Liv Arnesen har erfart. Hvis hun er på skitur i nærheten av hytta, så går hun ikke 1 meter til dersom skiene er bakglatte etter første smørestopp, men hun kan gå i time etter time med klabbete ski i dyp snø på tur over Grønland uten å mukke. Hun skriver det samme som Kuvaas: Jo mer attraktivt målet er, desto større er motivasjonen for å nå det (Arnesen og Gangdal 2005).

2.1.1 Indre(autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon

Dersom man handler ut fra følelsen av frivillighet og muligheten for valg, altså gjennom frihet og selvstendighet, kan man kalle det en autonom handling. Dersom aktiviteten eller handlingen oppleves som svært lite interessant, en forventning, press eller plikt, vil det gi personen en følelse av å være kontrollert. Handlingen vil da ha en ytre kontrollert motivasjon. Dersom man er styrt av ytre motivasjon, handler man med intensjon om å oppnå en ønsket konsekvens. Lønn eller bonus kan være eksempler på dette.

Indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, at individet får en spontan tilfredsstillende av selve utførelsen av oppgaven. Deci og Ryan (1999) foreslår at man kan snakke om indre motivasjon når handlingen oppleves som autonom, og ikke kan fungere under forhold der kontroll eller forsterkning er grunnlaget for deltagelse. I følge Gagnè og Deci (2005) er det mulig å transformere handlinger basert på ytre reguleringer til indre reguleringer der handlingene ikke lenger drives av ytre belønninger.

Bærekraftig motivasjon kalles i teorien selvstyrt, fordi den framgår av ens følelse av selvtillit og følelsen av vilje og engasjement (Deci, Ryan med flere 1999). Indre motivasjon vil si å arbeide med noe fordi det er interessant, involverende, spennende, tilfredsstillende eller personlig utfordrende (Marthinsen og Postholm 2012)

Forskning tyder på at autonom arbeidsmotivasjon fremmes i miljøer hvor arbeidet er interessant, utfordrende, har rom for valg og der arbeidsmiljøet er autonomt støttende (Gagné og Deci 2005). Et autonomt støttende arbeidsmiljø, er et miljø hvor de ansatte opplever tilhørighet, nærhet i relasjoner, likeverdighet, anerkjennelse og støtte i betydningsfulle kollegaer (Grant 2007). Autonom støtte gir en opplevelse av å føle seg kompetent, tilhørende og selvstendig (Deci, Ryan med flere 2009)

2.2 Motivasjonsteorier

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tre klassiske teorier som brukes mye i arbeidspsykologien, i tillegg til at jeg gjør rede for Selvbestemmelsesteorien, som jeg mener komplimenterer de tre andre teoriene. Kaufmann og Kaufmann (2009) deler motivasjonsteoriene inn i 4 kategorier: behovsteorier, kognitive motivasjonsteorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristikamodell. Under intervjuene kom jeg fram til kategorier som var preget av behov, og da var det naturlig at teorien vektla dette. I tillegg vektla informantene i stor grad incentiver og sosiale aspekter som faller inn under jobbkarakteristikamodellen og sosial motivasjonsteori. Spesielt Herzberg og Maslows teorier er såpass omfattende at de kan dekke alle fire kategoriene, men mine funn var lite preget av det som faller inn under kognitive motivasjonsteorier. Dette er derfor lite vektlagt i teoridelen. På denne måten har valg av teori vokst fram som et resultat av abduksjon.

2.2.1 McClelland, Maslow og Herzberg

Innenfor arbeidspsykologien er det tre teorier som går igjen når det gjelder motivasjon, og det er teoriene til Maslow, McClelland og Herzberg (Jacobsen og Thorsvik 2013). McClelland (1985) hevder at mennesker har tre sentrale behov i arbeidslivet: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Jeg ser flere likhetstrekk mellom kategoriene og teorien til McClelland og Selvbestemmelsesteorien, som jeg kommer mer inn på senere. McClelland utviklet sin teori med utgangspunkt i dyktige og fremgangsrike forretningsfolk (Kaufmann og

Kaufmann 2009), og da vil det i mine øyne styrke teoriene at Deci og Ryan (2000) også fant lignende resultater i andre miljøer. Maslow (1995) opererer med et behovshierarki der grunnleggende fysiologiske behov danner selve fundamentet i behovspyramiden, mens såkalte selvrealiseringsbehov befinner seg flere nivåer opp i pyramiden. Maslows behovspyramide er en av de mest kjente motivasjonsteoriene og tar utgangspunkt i at mennesker har fem grunnleggende behov: Fysiologiske behov, Sikkerhetsbehov, *Sosiale* behov, behov for *status og prestisje*, og behov for *selvrealisering*. Behovene er ordnet hierarkisk slik at behov nummer én normalt må tilfredsstilles før behov nummer to gjør seg gjeldende. Rekkefølgen og graden av behovstilfredsstillelse før neste behov dukker opp kan likevel variere. Man kan befinne seg i en situasjon hvor man er delvis tilfredsstilt, og delvis utilfredsstilt på alle behovene.

Jacobsen og Thorsvik beskriver hvordan Fredrick Herzberg og hans kolleger kartla hvilke forhold som fremmet trivsel og mistrivsel i arbeidssituasjoner. Teorien vokste fram på grunnlag av en undersøkelse gjennomført i 1959, der Herzberg intervjuet 200 ingeniører og regnskapsfolk fra et industrimiljø i Pittsburg. Han kom fram til at de forhold som fører til trivsel ikke er de samme som de som fører til mistrivsel. På tilsvarende måte vil de forhold som fører til mistrivsel, ikke være de samme som fører til trivsel. I 1968 publiserte Herzberg sin artikkel: «One more time: How do you motivate employees?» i Harvard Business Review. Artikkelen er blitt stående som et vendepunkt i synet på hva som virkelig gir de ansatte indre motivasjon. I følge denne teorien kan motivasjonsfaktorene skape trivsel dersom de er oppfylt, men ikke nødvendigvis mistrivsel når de ikke er oppfylt. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel om de ikke er oppfylt, men ikke nødvendigvis trivsel om de er oppfylt. Det er motivasjonsfaktorene som fører til økt ytelse, ikke hygienefaktorene. Herzbergs hygienefaktorer fjerner mistrivsel i arbeidslivet. Herzberg mener at man ikke vil kunne motivere ved å bedre hygienefaktorene, men bare fjerne kilder som kan føre til misnøye. Motivasjonsfaktorene er de som forbindes med jobbutforming, annerkjennelse og ansvar, Motivasjonsfaktorer (Faktorer som påvirker tilfredshet):

1. Prestasjoner. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet
2. Anerkjennelse for vel utført arbeid.
3. Arbeidsoppgavene i seg selv.
4. Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon

5. Forfremmelse
6. Vekst

Hygienefaktorer (Faktorer som påvirker påvirker tilfredshet)

1. Organisasjonens politikk og administrasjon (som helhet)
2. Arbeidsledelse, lederens kompetanse og veiledning av underordnede
3. De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede
4. Hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet
5. Lønn
6. Status
7. Sikkerhet i jobben. Fysiske arbeidsforhold.
8. Forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet

Ser man kritisk på Herzbergs teori så er det mye som tyder på at en og samme faktor kan frambringe både jobbtfredshet og misnøye, og at det er avhengig av både situasjonen og personen man spør. I tillegg kan man stille spørsmålstegn ved kausaliteten i teorien. Man har noen faktorer som kan øke tilfredsheten, men tilfredshet i jobben vil ikke nødvendigvis være det som øker arbeidsinnsatsen, og har det da økt motivasjonen?

Herzberg, McClelland og Maslows motivasjonsteorier er mye brukt og mye diskutert. Ingen av teoriene er perfekte, men de dekker mye og gir forståelse av motivasjon og drivkrefter hos mennesker. Hvor en teori har begreper som dekker flere forhold, går de andre mer i dybden. Alle fokuserer de på ulike forhold, og utfyller således hverandre, og fremstår mer komplementære enn motstridende. Hvis man sammenligner de tre teoriene så ser man at McClellands teori, motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori og de tre øverste nivåene i Maslows teori, omhandler mye av det samme. Prestasjonsbehov hos McClelland, ligner mye på de to første punktene i Herzbergs teori, som omhandler prestasjoner. Tilfredstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet, for deretter å få anerkjennelse for vel utført arbeid. Jeg tolker det slik at anerkjennelse og prestasjoner kan komme inn under Maslows punkter som omhandler prestisje og selvrealisering. Herzbergs motivasjonsfaktor som beskriver ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, handler mye om makt, som igjen McClelland beskriver som et behov. Det tredje punktet i McClellands teori er kontaktbehov,

som også omtales i Maslows behovspyramide, men da som sosiale behov. Teoriene har svært mye til felles, og istedenfor å gå i dybden på hver enkelt av disse, velger jeg å se nærmere på Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000), da jeg anser nettopp denne teorien som mer moderne, og fordi den i stor grad dekker de tre nevnte teoriene slik de brukes i denne oppgaven.

2.2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien(SBT) er utviklet av professorene Edward L. Deci og Richard M. Ryan. Teorien er en kognitiv evalueringsteori, og vektlegger evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann 2009). Som en introduksjon til selvbestemmelsesteorien hevdes det at mennesker ofte er opptatt av motivasjon; hvordan få seg selv eller andre til å handle. Overalt finnes det lærere, foreldre, ledere og trenere som sliter med å motivere menneskene rundt seg, samtidig som andre individer sliter med å finne energi, og mobilisere innsats for hverdagslige oppgaver og jobb.

SBT er en teori som definerer behov som universelle nødvendigheter, grunnleggende behov, som er avgjørende for optimal menneskelig utvikling og integritet. SBT har identifisert ulike typer motivasjon, fra amotivasjon og ytre regulert motivasjon til indre motivasjon, som hver har spesifikke konsekvenser for læring, prestasjoner, erfaringer og velvære (Deci og Ryan 2000).

Ifølge Deci og Ryan (2000) eksisterer det fundamentale psykologiske behov hos alle mennesker, uansett kultur og situasjon, og tilfredsstillelse av disse behovene er av avgjørende betydning for å oppnå høy indre motivasjon. De forklarer indre motivert adferd som et resultat av i hvor stor grad man har tilfredsstilt disse grunnleggende psykologiske behovene. Skal atferden og motivasjonen opprettholdes, må disse psykologiske behovene tilfredsstilles. Deci og Ryan legger vekt på særlig tre hovedgrupper av psykologiske behov som danner grunnlaget for vedvarende høy motivasjon:

- Behovet for å være kompetent (kompetansebehov)
- Behovet for selvbestemmelse (være selvstendig, bestemme selv)
- Behovet for tilhørighet og relasjoner (sosialt og kulturelt.)

(Ryan og Deci 2000)

De fleste moderne motivasjonsteorier antar at mennesker initierer og fortsetter med atferd i den grad at de tror at atferden vil føre til ønsket utfall eller mål. Forskjellig mål-innhold har forskjellige relasjoner til kvaliteten av atferd og mental helse, spesielt fordi forskjellige regulatoriske prosesser og forskjellige mål-innhold er assosiert med forskjellig grad av tilfredsstillelse av behov (Deci og Ryan 2000). Deci og Ryan mener at sosial kontekst og individuelle forskjeller som støtter tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene fasiliterer naturlige vekst-prosesser, som inkluderer indre motivert atferd og integreringen av ytre motivasjon.

Opprinnelig antydte denne tilnærmingen at hvilke som helst likt prissatte mål med de samme forventningene for oppnåelse ville utløse den samme kvaliteten på prestasjonen, men nyere forskning på målrettet atferd har begynt å skille mellom *typer* mål eller utfall. Forskere har for eksempel skilt på prestasjonsutviklingsmål og prestasjonsdemonstrasjonsmål (resultatmål) (Dweck C. 1986), og oppnåelsesmål kontra unngåelsesmål (Carver og Scheier 1998), og de antyder at de forskjellige typene mål har forskjellige konsekvenser med tanke på emosjoner og atferd (Deci og Ryan 2000)

Hvorvidt ansatte opplever miljøet som autonomistøttende, kompetansestøttende og relasjonelt støttende, vil være viktig for internaliseringen av nye arbeidsoppgaver og motivasjon for endringsprosesser. Jo mer autonomt motivert den ansatte er, jo bedre blir innsatsen, prestasjonene og opplevelsen av velvære (Deci, Ryan med flere 2009). Det er mer sannsynlig at mennesker adopterer aktiviteter som relevante sosiale grupper verdsetter, når de føler respekt for resultatet av deres handlinger. Opplevelsen av autonomi letter internaliseringen og er et kritisk element i forhold til om regulering blir integrert.

Referansegrupper kan kun gi autonom regulering hvis de er autonomt støttende, og gir personen opplevelsen av å føle seg kompetent, tilhørende og selvstendig. Integrert regulering oppstår når folk internaliserer, aksepterer som sitt eget, og selvstendig støtter arbeidsregler, prosedyrer og standarder. Indre motivasjon er en annen form for autonom motivasjon. Indre motiverte ansatte jobber av lidenskap, glede og interesse. I kontrast, oppstår integrert regulering når folk fullt ut støtter viktigheten av arbeidet, til tross for at de ikke finner det interessant. Tilfredsstillelse av menneskers behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi skaper bærekraftig motivasjon. Bærekraftig motivasjon kalles i teorien selvstyrt, fordi det fremgår av ens følelse av selvtillit, vilje og engasjement (Martinsen 2009). Kompetanse er troen på at man har evnen til å påvirke viktige resultater. Kompetanse handler om behovet for å lykkes i optimalt utfordrende oppgaver, oppnå et ønsket resultat og en følelse av at man

mestrer oppgaven. Tilhørighet er opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner. Tilhørighet referer til behovet vi mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit med andre, og å føle tilknytning til andre mennesker (Ryan og Deci 2002). Autonomi er opplevelsen av å handle med en følelse av valg, vilje og selvbestemmelse. Autonomi er vårt behov for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger (Deci, Ryan med flere 2009)

Folk motiveres ofte av eksterne faktorer som belønninger, karakterer, eller oppfattelsen andre har av dem. Samtidig, kan mennesker motiveres innenfra. Indre motivasjon er ikke nødvendigvis eksternt belønnet, men kan heller opprettholde lidenskap, kreativitet og innsats. Dette samspillet mellom indre og ytre motivasjon i menneskets natur er territoriet for selvbestemmelsesteorien. Dette er en omfattende sosialkognitiv teori som har fokus på kompetanse, autonomi, og tilhørighet. Alle kan defineres som grunnleggende psykologiske behov. Ryan og Deci mener at dersom disse tre behovene stadig er tilfredsstillt vil mennesker utvikles og oppleve velbehag, og hevder også at opplevelse av kompetanse, tilhørighet og autonomi er nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde indre motivasjon.

Samtidig mener de at det motsatte vil skje dersom disse grunnleggende behovene stadig undertrykkes.

2.3 Incentiver

Et incentiv dreier seg enkelt sagt om hva som skal til for å få mennesker til å gjøre mer av det som er ønskelig, og mindre av det som er uønsket. Det som er ønskelig, defineres normalt av knapphetsfaktorene og knappe goder. Hvis de relative knapphetsfaktorer endrer seg fra en person eller en gruppe til en annen, endrer forhandlingsmakten og incentivene seg (Johansen og Berg 2007).

I utgangspunktet var intensjonen å fokusere på det som kommer inn under motivasjonsfaktorer i Herzbergs teori, men siden arbeidslivet i Norge har økt bruken av prestasjonsbasert lønn, ønsker jeg å se nærmere på teori som omhandler incentiver. Tim Judge og hans kollegaer (2010) gjorde en større meta-analyse av 92 kvantitative studier utført i løpet av de siste 120 årene. Resultatene indikerte at det var en veldig svak korrelasjon mellom lønn og tilfredshet på jobben. Korrelasjonen mellom lønn og tilfredshet med lønnen var også svak, noe som tyder på at de ansattes tilfredshet med lønna er uavhengig av hva de faktisk tjener. Det var også små forskjeller fra land til land og kontinent til kontinent, noe som generaliserer funnene. De samme forskerne skriver videre: "Employees earning salaries in the top half of

our data range reported similar levels of job satisfaction to those employees earning salaries in the bottom-half of our data range” (s.162). Dette samsvarer med “Gallups engagement research”, som rapporterer at det er ingen signifikant forskjell i jobb-engasjement i forhold til lønnsnivå. Med andre ord: Hvis man ønsker engasjerte ansatte, er tydeligvis ikke penger svaret. Man kan ikke kjøpe engasjement med penger.

En annen studie som støtter dette, og som faktisk fant at høye lønninger kan ha *negativ* effekt på indre motivasjon, er Deci og kollegaenes (1999) klassiske meta-analyse som viser at incentiver har en negativ effekt på indre motivasjon. Dette var spesielt framtrædende ved interessante oppgaver og dersom man på forhånd visste hvor mye ekstra de ville motta. Deci og kollegaene konkluderte med følgende: “strategies that focus primarily on the use of extrinsic rewards do, indeed, run a serious risk of diminishing rather than promoting intrinsic motivation” (s. 659).

Yoon Jik Cho og James Perry (2011) fant også interessante resultater i en stor studie blant offentlige ansatte. De fant at engasjementet blant ansatte var tre ganger så mye mer relatert til indre motivasjon, enn det var for ytre motiver. De skriver videre at for ansatte som har lite interesse for ekstern belønning, vil deres indre motivasjon ha en positiv effekt på jobbengasjementet. Men i motsatt fall, der en ansatt har fokus på ekstern belønning vil dette signifikant påvirke den indre motivasjonen i jobbengasjementet i negativ retning. Det er med andre ord større sjans for at du liker jobben din hvis du har fokus på selve jobben, og mindre sjanse for at du liker jobben dersom du har fokus på belønningen i form av penger. Som vist over, gjelder dette også i tilfeller hvor lønningene er lave. Her vil det varige kausalitetsspørsmålet komme. Kanskje er det slik at personer som ikke liker jobbene sine, ikke har annet å tenke på enn pengene. Det kan være tilfelle, og også en kausalitet som er vanskelig å teste. Mye tyder likevel på at ansatte som har mye fokus på pengene, forhindrer seg selv fra å like jobbene sine, og fra å engasjere seg i dem.

2.4 Utvikling av lederstiler – Fra Transaksjonsledelse via Transformasjonsledelse til Superledelse (Empowerment-ledelse)

Philip Selznick har hatt stor innflytelse på moderne teori om organisasjon og ledelse. Han var den som først presiserte at ledelse og administrasjon er to forskjellige sett av funksjoner. Han beskriver at ledelse først og fremst er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Jacobsen og Thorsvik skriver at Selznicks perspektiv på ledelse

omtales i moderne litteratur som et institusjonelt perspektiv på ledelse, eller verdibasert ledelse, og at en institusjonell leder først og fremst er en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier. En variant av verdibasert ledelse kalles transformasjonsledelse, som klart skiller seg fra transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse var vanlig og fungerte nok greit på fabrikker da industrien vokste fram. Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeidere som en slags transaksjon, hvor medarbeidere gir sin arbeidskraft i bytte for belønning. Transformasjonsledelse innebærer derimot å spille på de følelsene underordnede har. Dette dreier seg ikke om manipulasjon gjennom ulike teknikker for å påvirke følelser, men heller om en prosess der lederen må aktivisere og sette ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Moen (2013) skriver at «empowerment» handler om å mobilisere og styrke folks egne krefter, samt å nøytralisere krefter som fører til avmakt. Han skriver at det engelske begrepet har en tredelt betydning:

- å gi makt eller autoritet til
- å gjøre i stand til
- å tillate

Det essensielle ved empowering-ledelse er at det oppmuntrer og fasiliterer ansatte til selvledelse. Mange ledere, ikke bare eksepsjonelle og inspirerende individer, har potensialet til å utnytte person-orientert «empowering»-basert ledelse, som både involverer direkte empowering, men også ledelse som orienterer seg mot selvutvikling blant ansatte (Burke, Stagl et al. 2006). Representativ atferd for denne type ledelse er at man oppmuntrer ansatte til å ta ansvar og arbeide uavhengig, koordinerer innsatsen med andre medlemmer i teamet, ser på problemer som læringsmuligheter eller utfordringer, ser etter muligheter til læring og vekst og anerkjenner innsatsen deres (Pearce og Sims 2002). Selv om både transformasjonsledelse og empowering-basert ledelse kan bruke både coaching og mentor-tilnærming, vil de skille seg fra hverandre ved at formålet er forskjellig. For transformasjonsledere er formålet å konsolidere lederkarisma og tiltro til lederen, for empowerment-ledelse er formålet å lære bort selvledelses-egenskaper (Pearce, Sims. H.P. med flere 2003). Med tanke på indre motivasjon mener de at empowering-atferd hjelper ansatte med å møte behovene for selvbestemmelse og kontroll (Ryan og Deci 2000). Ved å oppmuntre ansatte til å bruke selvbelønning, fasilitere selv-ledelse blant ansatte, engasjere ansatte i målsetting, samt oppmuntre til team-arbeid og

individuell initiativ, vil ledere med en empowering-tilnærming overføre mer av makten til de ansatte (Manz og Sims 1987). Dette vil igjen føre til økt selv-bestemmelse og økt mestringsfølelse hos ansatte. Videre vil dette føre til økt motivasjon for å gjennomføre oppgaver (Conger og Kanugo 1988).

Neck og Manz (1992) viser til en rekke studier som viser at selvsnakk (self-talk) og mentale bilder eller visualisering har gitt effekt innen idrettspsykologi, klinisk psykologi, rådgivningspsykologi, undervisning og kommunikasjon. De mener at selv om forskningen på selvsnakk og mentale bilder ikke er like omfattende innen ledelseslitteraturen som den er innenfor de disiplinene som nevnes over, så vil litteraturen innenfor de andre disiplinene gi støtte for at det er en sammenheng mellom utnyttelsen av disse metodene og prestasjoner (Neck og Manz 1992).

Underliggende for disse metodene er at individer har evnene til å styre og lede deres egne tanker. Uttalelsen til en ledende psykolog gjør at disse antagelsene ikke eksisterer uten grunn:

«One of the most significant findings in psychology in the last twenty years is that individuals can choose the way they think» (Seligman 2002, s 41)

2.5 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Når jeg har et eget avsnitt om ledelse av kunnskapsmedarbeidere, så er det mye for å understreke hvor vidt dette begrepet er. I dag kan såpass mange yrker defineres innenfor kategorien og det er så store forskjeller innad i gruppen, at man kan spørre om det i det hele tatt er nødvendig å definere denne vide kategorien (Davenport 2005). Grunnen til at jeg likevel velger å utdype dette begrepet her, er at det går et klart skille mellom helt enkle oppgaver, og litt mer komplekse oppgaver når det kommer til motivasjon. Ved helt enkle oppgaver kan faktisk ytre motivasjon i form av prestasjonsbasert lønn fungere (Judge, Piccolo med flere 2010). De klassiske motivasjonsteoriene komplementerer hverandre, og de gir en god forståelse av motivasjon og menneskelige drifter. Arbeidslivet og organisasjoner har endret seg mye siden de klassiske motivasjonsteoriene vokste fram. Det tvinger fram spørsmålet: Hvordan fungerer de klassiske motivasjonsteoriene i et samfunn som konkurrerer i kunnskap, kreativitet og innovasjon? De fungerer innen produksjon, men fungerer de innen service?

Den danske forskeren Helle Hedegaard Hein (2013) har forsket på ledelse av primadonnaer, det vil si høyspesialiserte medarbeidere som kunstnere, leger, forskere osv. som ser jobben sin som et kall. Hun reagerer på at mye av den motivasjons- og ledelsespraksisen som utøves på danske arbeidsplasser har sine røtter i gamle teorier som ble utviklet på bakgrunn av forsøk med barn og dyr, og som siden ble overført til industrimedarbeideren.

Helle Hedegaard Hein (2013) skriver at når det kommer til arbeid som kan karakteriseres som dedikert kunnskapsarbeid, eller arbeid med klart innovativt preg, så feiler på mange måter de klassiske motivasjonsteoriene. Hun mener at disse motiveres i større grad av selve arbeidet. De ønsker å utgjøre en forskjell, utføre et meningsfylt arbeid, eller kanskje å knekke faglig komplekse nøtter i en konstant bestrebelse etter en høy standard. Videre mener hun at ledelse basert på en instrumentell tilnærming til motivasjon vil være feilslått på arbeidstakere som går på jobb med slike mål. Hun tar til orde for et lederskap som er mer indirekte og et lederskap som består av å skape optimale rammer for arbeidet og av å skape retning gjennom meningsfulle visjoner.

2.6 Tillit

Steven M. R. Covey beskriver i starten av sin bok «Speed of Thrust» viktigheten av tillit på en utrolig bra og overbevisende måte:

Det er en ting som er felles for alle individer, relasjoner, team, familier, organisasjoner, nasjoner, økonomier og sivilisasjoner rundt omkring i verden. En ting, som dersom den forsvant, ville ødelegge den mest kraftfulle regjering, den mest suksessfulle bedrift, den mest blomstrende økonomi, det mest innflytelsesrike lederskap, det beste vennskap, den sterkeste karakter og den dypeste kjærlighet. På den andre siden, hvis den ble utviklet og dyrket, ville denne ene tingen ha potensiale til å skape suksess og velstand i enhver dimensjon av livet. Likevel er det den minst forståtte, mest forsømte og mest undervurderte mulighet i vår tid. Den ene tingen er **tillit** (Covey 2006 s. 1).

Spurkeland (2012) beskriver tillit som bærebjelken i alle relasjoner, og at det er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer, og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger. Det er viktig å etablere tillit i en relasjon, men det er ikke nok å etablere den, tilliten må dyrkes for at den ikke skal forvitte, og den kan knuses over natten. Spurkeland mener at for ledere er dimensjonen tillit helt avgjørende for innflytelse og påvirkning, og at evnen til å bygge tillit er en sentral del av relasjonskompetansen. Denne oppgaven handler i stor grad om hvordan ledere kan påvirke ansattes motivasjon, og da bekrefter Spurkeland at

tillit er viktig i så måte, når han skriver at tillit er helt avgjørende for innflytelse og påvirkning. Dette støttes av Dirk og Ferrin som i sin metaanalyse fra 2002 kom fram til at medarbeideres innsats og holdninger økte på arbeidsplassen dersom de opplevde å ha tillit til lederen (Dirks og Ferrin 2002). Tidligere introduserte jeg begrepet superledelse. Jobber man med superledelse og selvledelse vil tillit være helt avgjørende. Spurkeland skriver at evnen til å vise tillit og tiltro vil være grunnlaget for å lykkes med superledelse. Kontrollfunksjonen fra tradisjonell ledelse forsvinner og erstattes med frihet, og da handler ledelse om å legge til rette for at frihet virker forløsende på innsats og resultater. Videre skriver Spurkeland at superledelse må bygge på kvalitet i relasjoner og sterk tillit. Mennesker både vil og kan ta styringen over egen hverdag om det bare finnes tilgjengelig tillit fra lederen. Ifølge Busch (2012) vil transformasjonsledelse føre til at ansatte utvikler tillit, lojalitet og respekt til lederen. Innenfor superledelsen er det ikke nok at ansatte har tillit til lederen, man er avhengig av gjensidig tillit, hvor lederen har stor tillit til de ansatte.

3.0 Metode

Det er viktig at leseren av en forskningsrapport får innblikk i de metodiske prosedyrene (Kvale og Brinkmann 2009). Dette innblikket gir leseren mulighet til å vurdere resultatenes troverdighet. Leseren kan da vurdere om valg av metode er hensiktsmessig i forhold til undersøkelsens tema og formål, og eventuelt gjenta og reprodusere undersøkelsen. Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mitt valg av metode, og jeg vil si noe om den fenomenologiske tilnærming og intervjuet som innsamlingsstrategi. Jeg vil presentere mine informanter, vurdere min rolle som forsker, forklare transkriberingsprosessen og analysen av de dataene som er samlet inn. Jeg vil også se på noen etiske betraktninger i forhold til forskningen som jeg gjennomfører.

3.1 Valg av metode

Designet på denne studien er eksplorerende. Det vil si at mange av veivalgene gjøres underveis i prosjektet, etter hvert som ny innsikt vinnes. Ved å ha en slik tilnærming oppnår man en fleksibilitet som er et av de fremste fortrinnene ved ulike kvalitative tilnærminger. Dersom alle valg er tatt på forhånd kan dette utgjøre en trussel mot kvaliteten på den kvalitative forskningen. En av de store fordelene ved anvendelse av kvalitative forskningsmetoder er at de kan åpne for ny og uventet kunnskap, som på sin side danner grunnlag for nye problemstillinger (Hovland, Bakken med flere 2009).

Målet mitt med denne oppgaven er å få ny innsikt i hva som motiverer ansatte. Jeg har ingen intensjoner om å forklare sammenhenger, eller behov for å generalisere. Jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming i denne studien.

3.2 Kvalitativ forskning

Corbin og Strauss (2008) beskriver metoder som teknikker og prosedyrer, for å samle inn og analysere data. Deltakernes perspektiv er det som skal være i fokus i kvalitativ forskning. Dette innebærer en nær samarbeidsrelasjon mellom forskeren og forskningsdeltakerne (Lincoln og Guba 1985, Postholm 2005). Jeg ønsket med min forskning å få innblikk i informantenes erfaringer, tanker og følelser rundt temaet motivasjon. Problemstillingen og hensikten med arbeidet vil være avgjørende for valget av metode (Grenness 2001, Postholm 2005). På grunnlag av dette var det naturlig for meg å velge en kvalitativ forskningsmetode.

I følge Dalen (Dalen 2004) er det overordnede målet for kvalitativ forskning å utvikle forståelse av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Jeg går inn i studien med mine egne erfaringer, opplevelser og teorier og forsøker med dette å skape mening i datamaterialet jeg samler inn (Postholm 2005).

Videre skriver Postholm at målet vil være å forstå forskningsdeltakernes perspektiv. Det kan gjøres ved at forskeren retter blikket mot deltakeren i sin naturlige kontekst. Analysen vil allikevel være farget av forskerens eget teoretiske ståsted, opplevelser og erfaringer, noe som er viktig at jeg som forsker synliggjør i forskningen. Mitt vitenskapelige ståsted kommer fram gjennom teorivalg, og hva jeg vektlegger i utvalg fra datamaterialet. Det vil være mine subjektive valg ut fra hva jeg opplever er viktig å få fram i min forskning.

Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv (Hovland, Bakken med flere 2009)

3.3 Dataanalyse IPA – Fortolkende fenomenologisk analyse

Jeg kom fram til at IPA - (Interpretativ Phenomenological Analysis), Fortolkende fenomenologisk analyse var en tilnærming som passet mitt prosjekt bra. IPA er en metode som er dedikert til den detaljerte utforskningen av personlig mening og opplevelse. Mer spesifikt er målet med IPA å utforske i detalj hvordan deltagerne oppfatter deres personlige og sosiale verden, og målet med en IPA-studie er å få fram meningene fra spesifikke fenomener og opplevelser som gjelder spesifikt for deltageren i studien (Smith 2016).

IPA er fenomenologisk ved at den involverer detaljert undersøkelse av deltagerens opplevde erfaringer gjennom å utforske personlig erfaring, og å fokusere på et individs personlige persepsjon av et objekt eller fenomen, i motsetning til å få fram en objektiv beskrivelse av fenomenet (Smith 2016). Dette er forankret historisk i Edmund Husserls erklæring om fenomenologi som et forsøk på å «go back to things themselves» (Husserl 1900/2001). Samtidig understreker IPA at forskningen er en dynamisk prosess, med en aktiv rolle for forskeren i denne prosessen. Man prøver å ta del i deltagerens verden. Smith (2016) skriver at tilgangen til deltagerens verden er avhengig av, men kompliseres også av, forskerens egne

oppfatninger, men at disse er nødvendige for å forstå den andres personlige verden gjennom en prosess med fortolkende aktivitet. Dette er helt i tråd med Heideggers (Heidegger 1962 (1927)) fortolkende eller hermeneutiske utvikling av fenomenologi. I arbeid med mennesker blir fagpersonen en del av det som kalles en hermeneutisk sirkel (Heidegger, 1927/1962, (Habermas 1968)), hvor deltagerne i studien prøver å forstå sin egen verden og forskeren prøver å fortolke og forstå deltagerne som prøver å forstå sin egen verden. Heidegger definerer hermeneutikk som utlegging av forståelse, med deling av det forståtte gjennom tale.

For å forstå en annen person må vi ha innblikk i hvordan den andre opplever verden, hvilke meningskontekster den andres atferd eller utsagn hører til i. Det kan være vanskelig å forstå medmennesker, for vi opplever ikke verden på samme måte. Vi forholder oss til ulike meningskontekster (Røkenes og Hanssen 2002). Jeg som forsker vil forstå informanten ut i fra noe. Jeg vil forstå informanten og andre på bakgrunn av mine erfaringer, følelser og tanker, for eksempel på bakgrunn av den kulturen jeg er en del av eller den teorien jeg har satt meg inn i. Med sin opprinnelse i fenomenologien fokuserer IPA på å forstå hvordan det oppleves fra deltagerens synsvinkel, men samtidig kan en detaljert IPA-analyse inneholde kritiske spørsmål i teksten generert fra deltagerne. For eksempel: «Hva prøver personen å oppnå her?», Ser jeg konturene av noe som foregår her som deltageren ikke er klar over?» (Smith 2016). Smith skriver videre at IPA erkjenner en kobling til symbolsk interaksjonisme (Denzin 1995), med tanke på hvordan meninger er konstruert av individer innenfor både en sosial og en personlig verden.

Ved å bruke IPA prøver man ikke å generalisere, men man jobber møysommelig og går i dybden på individuelle tilfeller, og i praksis vil dette føre til at man presenterer et resultat med et sett av sammenfallende og avvikende temaer blant deltagerne. Leseren har også mulighet til å finne en sammenheng mellom funnene i en IPA-studie, deres egen personlige og profesjonelle erfaring, og påstander i den etablerte litteraturen (Smith 2016)

Smith presiserer at det ikke finnes kun en måte å utføre en IPA-studie på, på samme måte som ved andre kvalitative metoder. Siden IPA og kvalitativ forskning var nytt for meg, syntes jeg det var greit for meg å ligge relativt tett opp til oppskriften som Smith (2016) beskriver i «Qualitative Psychology – A practical guide to research methods». Analysen er en prosess som får fram informantenes perspektiv, og knytter disse til teorien via forskerens tolkninger (Dalen 2004). Siden jeg bruker en kvalitativ metode med fortolkende fenomenologisk tilnærming, var det naturlig å bruke analysestrategier som ivaretok dette. Malterud (Malterud

2003) skriver «I prosjekter der kvalitative metoder anvendes, vil ofte metoden omformes underveis ved at veien blir til mens vi går.» Dette ble også praksis for min del. Malterud, inspirert av Giorgis' (1985) fenomenologiske analyse skriver: "Vi leter etter essenser eller vesentlige kjennetegn ved de fenomener vi studerer, og forsøker å sette våre egne forutsetninger i parentes i møtet med data (bracketing)" (Malterud 2003). Malterud presiserer at dette er uopnåelig, men at vi heller skal gi leseren innblikk i vår innflytelse på materiale uten å legge våre tolkninger som fasit. Dette mener jeg også vil være gjeldende for en fortolkende fenomenologisk analyse.

Bestemmes perspektiver på forhånd, eller velges og utvikles de underveis i forskningsprosessen? Nøkkelordene her er varsomhet, selvkritikk og åpenhet. Det gjelder å ikke tre sine tankemodeller ned over det empiriske felt – å ikke "tilpasse" feltet til forskerens perspektiver og tankemodeller. I møte med "virkeligheten" kan nye spørsmål aktualiseres, en kan se nye sammenhenger (...) Målet er et åpent sinn, men det er altså noe helt annet enn et tomt hode – en forutsetningsløshet» (Thornquist 2003, s 145).

3.4 Kvalitativt halvstrukturert intervju

For å samle inn data valgte jeg å gjennomføre intervjuer. Thagaard (2003) skriver at intervjuundersøkelser egner seg særlig godt til å gi informasjon om personers selvforståelse, synspunkter og forståelse fenomener. Jeg benyttet meg av et semistrukturert, eller halvstrukturert, intervju. Fenomenologisk forskning handler om å finne den sentrale underliggende meningen, eller essensen, i en opplevd erfaring. Forskeren lager derfor en liste med tema som han eller hun vil bringe med seg inn i intervjuet eller samtalen med forskningsdeltagerne. Dette ligner den intervjuformen som Fontana og Frey (2000) kaller det halvstrukturerte intervjuet (Marthinsen og Postholm 2012). Dalen (Dalen 2004) beskriver at formålet med intervjuet er «å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon». Ettersom jeg hadde satt meg inn i teori i forkant, ble spørsmålene laget ut i fra mine antagelser, som igjen er dannet ut i fra teorier og egne erfaringer. Deltagernes perspektiver avgjør om forskerens antagelser opprettholdes eller ikke. Dermed blir det en interaksjon mellom induksjon og deduksjon (Postholm 2005). Som forsker har jeg en idè om hvilke områder som er av interesse og noen spørsmål som jeg ønsker svar på. Samtidig har jeg et ønske om å gå inn i deltagerens psykologiske og sosiale verden, så langt det er mulig. Ved å ha en så åpen tilnærming, vil deltagerne kanskje kunne introdusere meg som forsker, for områder og saker som jeg ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. I slike tilfeller er det deltagerne i studien som ansees som ekspertene på

områdene som utforskes, og de bør derfor få full mulighet til å fortelle deres egen historie (Smith 2016).

Med intervjuet ønsket jeg å få innblikk i informantenes erfaringer, tanker og følelser rundt ledernes forsøk på å motivere ansatte. Jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) med bestemte temaer og hovedspørsmål på forhånd, noe som ga intervjuet en viss struktur.

Ettersom svarene man får fra informantene er datamaterialet for undersøkelsen, er det svært viktig å utarbeide en god intervjuguide (Dalen 2004). Jeg leste meg godt opp på litteraturen rundt motivasjon og spesielt Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, og teoriene som jeg har gått igjennom danner en del av grunnlaget for intervjuguiden, og forankrer denne i teorien

Intervjuguiden omfatter sentrale temaer og spørsmål som var relevante i forhold til prosjektets problemstilling. Siden det var viktig å få frem de ansattes opplevelser, var spørsmålene rettet slik at dette kom fram.

For å sikre et mest mulig fyldig og rikt materiale var jeg bevisst på å stille så åpne spørsmål som mulig, noe som er i henhold til IPA-metode. Ved å stille åpne spørsmål unngår man å lede informanten i noen retning.

Min rolle som intervjuer var å tilrettelegge og guide, i større grad enn å diktere hva som skulle skje under intervjuet. Derfor prøvde jeg å lære meg så mye som mulig av oppsettet og spørsmålene i forkant, slik at jeg kunne konsentrere meg og hva respondenten sa underveis. Ettersom jeg er fersk som forsker og intervjuer, fulgte jeg rådet til Dalen (2004), og foretok prøveintervju før at informantene ble intervjuet. På denne måten fikk jeg trent meg selv som intervjuer og samtidig testet intervjuguiden min.

3.5 Utvalg

Jeg har i denne studien valgt å benytte meg av et strategisk utvalg ut i fra noen kriterier og avgrensninger, noe som er vanlig i kvalitativ forskning (Dalen 2004). Begrunnelsen for dette er at hvis ikke passende personer blir valgt, vil man ikke få den informasjonen man er ute etter (Esterberg, 2002). Det er avgjørende at informantene har erfaringer med det som forskningen setter fokus på (Moustakas C. 1994, Postholm 2005, Creswell 2007).

Informantene blir da valgt slik at man lettest kan finne svar på problemstillingen (Kvale og Brinkmann 2009). Det er vanlig innen IPA å bruke homogene grupper. Jo mer forskjellige informantene er, desto vanskeligere vil det være å finne felles erfaringer og generell essens i erfaringene hos informantene (Creswell 2007). I følge Smith (2016) finnes det ingen gale eller rette svar på hvor mange informanter man skal bruke, men rent rutinemessig anbefaler de 3

deltagere på mastergradsnivå. Selv med 3 deltagere vil gode IPA-intervjuer generere store mengder detaljerte data, som vil være nok til å gjennomføre en god IPA-analyse, hvor målet med studien er å si noe detaljert om oppfatningene, opplevelsene og forståelsene for gruppen og individene, snarere enn å generalisere (Smith 2016).

Dukes (1984) foreslår at forskeren intervjuer fra tre til ti personer etter å ha vurdert hva som er praktisk mulig ut fra størrelsen på prosjektet, samt tiden og ressursene man har til rådighet. I følge Postholm (2005) vil en mindre forskningsprosjekt med tjent med å velge det lavest anbefalte antall informanter. Ut i fra prosjektets størrelse og ressurser velger jeg å velge et lavt antall deltagere, da hvert intervju vil generere store mengder data som skal bearbeides og analyseres. Det var en forutsetning at deltagerne var ansatte med ledere over seg. I tillegg ønsket jeg ikke at deltagerne hadde en direkte prestasjonsbasert lønn, slik som i typiske salgssyrker. Et av kriteriene var at jeg ønsket å intervju kunnskapsmedarbeidere. En av grunnene til det, er at mye av den tidligere forskningen tilsier at det er kreves mer av ledere innen kunnskapsbedrifter (Quinn, Anderson med flere 1996), og at dette har tvunget fram overgangen fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse og videre til «empowermentledelse». Det leder oss videre til det neste utvalgsriteriet; utdanningsnivå. På grunnlag av definisjonen av kunnskapsmedarbeidere i teoridelen, er et av kriteriene at informantene må ha en universitets eller høyskolegrad på minimum bachelornivå. For at informantene skal være enda mer homogene valgte jeg også bare fra offentlig sektor i henhold til IPA

3.6 Transkribering av materiale

Transkribering vil i denne sammenhengen si å oversette og transformere talespråket til skriftspråk. Ved å transkribere til tekst kan man strukturere slik at materialet blir enklere å analysere videre, det er lettere å få oversikt og struktureringen i seg selv er starten på analysen (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg transkriberte intervjuene etter hvert intervju. Med en fenomenologisk tilnærming, valgte jeg å transkribere ord for ord for på den måten å holde transkripsjonen så virkelighetsnært uttalelsene som mulig. Dette gjør også at transkriberingen blir mer pålitelig. Jeg transkriberte til bokmål for å ivareta informantenes anonymitet (Kvale og Brinkmann 2009).

3.7 Analysen

Jeg fulgte i stor grad forslaget på en IPA-analyse beskrevet i Smith (2016), hvor jeg startet å lese transkriberingen av det første intervjuet, undersøkte og analyserte dette i detalj før jeg tok for meg det neste, og deretter det siste. Jeg prøvde å følge rådet med å jobbe i den hermeneutiske sirkel hvor jeg dynamisk beveger meg mellom å se på deler, og det å se på helheten. Da jeg leste en setning ble ordene i setningen fortolket og deretter sett i sammenheng med hele setningen. Deretter ble setningen en del av en større helhet i et avsnitt. Hver enkelt setning bidrar da til forståelsen av avsnittet som helhet, og det som etter hvert utgjør et avsnitt hjelper til med forståelsen av hver setning. Etter dette analyseres avsnittet på samme måte, som en del av hele intervjuet, og til slutt intervjuene som del av studien med 3 intervjuer som en helhet.

Jeg gikk inn og så på et intervju, og fikk et innblikk i de empiriske dataene, trakk meg deretter tilbake for å se hvordan teorien forklarte de forskjellige fenomenene. Når jeg til slutt satte sammen de fragmenterte bitene, satt jeg igjen med nye mønstre i en ny helhet. Med denne tilnærmingen vil man gjennom flere hermeneutiske sirkler danne grunnlaget for et dialektisk forhold mellom empiri og teori, hvor det blir mulig å slutte seg til noe gjennom de sporene og mønstrene man finner i empirien og tidligere teorien. En slik metodologisk tilnærming kalles abduksjon (Alvesson og Sköldbberg 2009). Alvesson og Sköldbberg skriver at induksjon tar utgangspunkt i empiri, mens deduksjon tar utgangspunkt i teorien. Abduksjon tar som induksjonen utgangspunkt i empirien, men avviser ikke teorien, og ligger i så måte tett opp mot deduksjon. Danermark med flere (2003) skriver at abduksjon er en kreativ prosess og at den i større grad enn de to andre tilnæringsmetodene, legger til rette for å oppdage noe nytt samt at den sannsynliggjør konklusjonen, og gir et resonnement til den beste forklaringen. Jeg vil bringe de teoriene jeg har valgt inn i analysen av empirien og på denne måten prøve å forklare mekanismene og sannsynliggjøre de tolkningene jeg har gjort.

Jeg leste altså det første intervjuet i sin helhet uten å notere noen ting. Jeg gjentok lesingen av det første intervjuet, men da noterte jeg underveis, interessante ord og setninger i den venstre margin, samt markerte interessante sitater. Enkelte deler av teksten ble kommentert grundig, mens andre deler av teksten ble mindre kommentert, da jeg følte at enkelte deler ikke hadde like relevant innhold, eller endte opp i avsporinger. Jeg skrev ned mine tolkninger, assosiasjoner og alt jeg opplevde som relevant. Etter at jeg hadde gjort dette med hele det første intervjuet, startet jeg å lese det på nytt, og underveis noterte jeg temaer som vokste fram, i den høyre margin. Her blir notatene i den venstre margin brukt underveis, men

omformulert til mer teoretiske fraser og terminologi, uten at det distanserer seg fra hvordan informanten forklarte fenomenet. Utfordringen her var å omformulere teksten til uttrykk som kunne knyttes til teori. Dette ble gjort for hele teksten, og når det dukket opp uttrykk flere ganger, ble dette teamet forsterket som viktig i saken. Dette ga meg en liste med temaer i kronologisk rekkefølge rangert i forhold til når de dukket opp i teksten. Sammenfallende temaer ble satt sammen under et samlet og eventuelt utvidet tema. Da denne prosessen var over, så jeg over temaene og sjekket dem om mot det transkriberte intervjuet for å se om koblingen mellom temaene og den transkriberte teksten fortsatt var der, slik det blir beskrevet i Smith (2016). Jeg fikk da en god oversikt og temaene ble organisert etter hvordan jeg mener de henger sammen. Med utgangspunkt i de tidligere prosessene i analysen identifiserte jeg grupper av temaer som representerte det som kom fram i analysen. Deler som ikke hadde rikt nok innhold, eller som av andre grunner ikke er relevant ble i denne fasen ble kuttet. Da dette var utført for alle tre intervjuene, var jeg kommet til det siste trinnet hvor jeg igjen tok et steg tilbake, ut av delene for å se på helheten og alle tre intervjuene, og så etter mønster på tvers av dem. Akkurat som Smith (2016) beskriver, ble det en utfordrende prosess å finne hvilke temaer som skulle prioriteres, og hva jeg måtte redusere.

3.8 Etiske vurderinger og betraktninger

Prosjektet ble meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste - NSD (Vedlegg 2)). De etiske retningslinjene som er fastsatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi (NESH) var retningsgivende for min del under hele prosessen. Jeg vurderer det dit hen at to av de mest forskningsetiske prinsippene er frivillighet og konfidensialitet. Den som deltar prosjektet skal med andre ord være trygg på at det skal være frivillig å delta og at informasjonen kun anvendes til det formålet den er tenkt, og at den ikke skal kunne spores tilbake til den enkelte informant. At informantene får fullstendig informasjon om hensikten med forskningen er ifølge Moustakas (1994) viktig i fenomenologisk forskning. Samtidig er det i kvalitativ forskning vanskelig å gi all informasjon på forhånd, da ny kunnskap og innsikt man tilegner seg i løpet av prosjektet, kan endre planen underveis (Postholm 2005). Siden intervjuene er semistrukturerte så vet man jo heller ikke på forhånd alt som vil bli tatt opp. Informantene ble også informert om at alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Konfidensielt vil si at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre informantens identitet (Kvale og Brinkmann 2009). Postholm mener at nært forhold mellom forsker og

forskningsdeltaker, respekt, gjensidighet og at deltakerne blir verdsatt, er noen etiske aspekter ved kvalitativ forskning som er alfa og omega i behandlingen av forskningsdeltakere.

3.9 Forskerrollen

Jeg har så godt som mulig prøvd å få fram informantenes perspektiv, noe Postholm (2005) mener er viktig i kvalitativ forskning. Ettersom dette er en erfaringsbasert mastergrad, og jeg har over 10 år som leder, er det naturlig at jeg har med meg noen antagelser inn i forskningen. Jeg skal heller ikke legge skjul på at jeg har vært gjennom mye teori på området, noe som også har vært med å forme meg som forsker. Det å være fullstendig objektiv i en slik type forskning vil ikke være mulig. På et tidlig tidspunkt innså jeg dermed at en ren induktiv tilnærming ikke var gjennomførbart eller et mål for min del. Som forsker gikk jeg derfor inn i prosessen med det Postholm (2005) beskriver som subjektive, individuelle teorier.

Intervjuguiden min er mye preget av teori. Dette er bevisst da jeg ønsket å belyse teamet motivasjon i lys av selvbestemmelsesteorien. Etter litt refleksjon rundt dette i forkant av intervjuene, prøvde jeg likevel å være bevisst på å la informantene styre samtalen og la den gå i den retningen de ville så lenge vi var innenfor temaet. Det var viktig for meg å være åpen for at forskningen kunne gå nye veier. Dette førte oss inn på temaer som i utgangspunktet ikke var en del av intervjuguiden, men som vokste fram som et av hovedtemaene. Det var i dette samspillet mellom teori og empiri at jeg fikk den abduktive tilnærmingen. Selv om jeg vil anse meg selv som en god lytter, måtte jeg i forbindelse med intervjuene være veldig bevisst på at jeg også skulle være en aktiv lytter, og bruke mye parafraseringer og oppsummeringer for å forsikre meg at jeg hadde tolket informantene rett.

Jeg har vært bevisst egen subjektivitet underveis i prosessen, og har derfor prøvd å synliggjøre denne subjektiviteten ovenfor leseren. Underveis i forskningen har jeg både vært leder, ansatt og forsker. I denne settingen har jeg prøvd å forstå hva ansatte tenker om hvordan deres ledere legger til rette for at den ansatte er motivert i jobben. Det å forstå informantenes perspektiver for å tilegne meg kunnskap om temaet, har av den grunn vært et oppriktig ønske fra min side. Med denne innsikten i mitt perspektiv kan oppgaven leses i lys av dette. Jeg har redegjort for hvorfor jeg valgte dette temaet i innledningen og der beskriver jeg også min bakgrunn. Min teoretiske forankring og egne erfaringer har jeg tatt med meg inn i forskningen

3.10 Forskningens kvalitet

I metodedelen prøver jeg å beskrive framgangsmåten jeg har brukt under studien. For at andre skal kunne vurdere hvor god kvalitet det er på forskningen er det viktig å forstå hvordan man har kommet fram til resultatene. Hadde det vært en stor kvantitativ undersøkelse, så kunne man reprodusert forskningen ut i fra samme metode og sett om man fikk lignende resultater. Reliabilitet handler altså om forskningen kan reproduseres med lignende resultater av en annen forsker på et annet tidspunkt (Kvale og Brinkmann 2009). Dersom forskningen og metoden er god ville man da fått reliable resultater. Postholm (2005) skriver at det i kvalitativ forskning ikke er mulig å gjenskape en studie og at det heller ikke er et mål, siden menneskene er unike, vil oppfatte situasjoner forskjellig og dermed ha ulike opplevelser rundt samme spørsmål. I denne kvalitative studien med kun 3 informanter er, i henhold til Postholm (2005) ikke målet å generalisere til en større populasjon. I stedet går man i dybden på fenomenet og konteksten for å finne noe opplevelser og erfaringer som kan gi forståelse og overføringsverdi til andre situasjoner. Man kunne altså utført nøyaktig samme studie på tre andre individer og fått helt andre resultater. Hvis man tar utgangspunkt i at motivasjon er temaet for studien, er det ikke tvil om at det er veldig mange teorier jeg ikke har inkludert, men slik må det nesten bli med et så stort tema i forhold til oppgavens omfang. Validitet i samfunnsvitenskapen anslår hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes. Kvale og Brinkmann (2009), og Postholm (2005) skriver at en redegjørelse av validitet i avhandlingen inneholder metoder en har brukt ved innsamling av data, intervju og under analyse.

Innenfor kvantitativ forskning opererer man med direkte mål som reliabilitet og validitet som kriterier på forskningens kvalitet. I kvalitativ forskning vil derimot Lincoln og Gubas (1985) kriterier for kvalitativ forskning være gode retningslinjer. De fire kriteriene er troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet. Troverdighet ligger nærmest til validitet og vil i kvalitativ forskning dreie seg om hvorvidt mine funn og mine framgangsmåter som forsker reflekterer formålet studien, og i tillegg representerer virkeligheten (Lincoln og Guba 1985). Det er i oppgaven redegjort for metodevalg som er gjort for å samle inn data, intervjumetode og analyse, og det vil da være mulig for leseren å vurdere dette.

Overførbarhet handler om hvorvidt kunnskapen man tilegner seg gjennom studien kan overføres til øvrige beslektede fenomener. Oppgaven har som nevnt tidligere ikke som mål å generalisere. Med så få informanter vil man kunne få andre uttalelser fra tre andre informanter, men det er nærliggende å tro at modellen som jeg har kommet fram til i

innledningen på diskusjonsdelen vil ha overføringsverdi til andre fenomener, da denne er basert på informantenes uttalelser, og støttet av teori.

Pålitelighet er kvalitative studiers svar på reliabilitet. Kravene til reliabilitet er ikke like store i kvalitativ forskning da datainnsamlingen ikke blir like strukturert i et halvstrukturert intervju. Svarene kommer som et resultat av spørsmålene som stilles, og dette påvirker selvfølgelig reliabiliteten. Påliteligheten kan styrkes av at jeg som forsker gir en detaljert beskrivelse av så mye som mulig av prosessen i form av metodevalg, analyse og funn.

Bekreftbarhet skal sikre at denne oppgaven er et resultat av forskningen og empirien, og ikke mine subjektive holdninger som forsker. I så måte vil bekreftbarheten styrkes av den abduktive tilnærmingen basert på informantenes beskrivelser som igjen støttes av teorien. Det er i oppgaven tatt hensyn til kravet om en detaljert prosessbeskrivelse.

Det er en sammenheng mellom organisasjonsteorier, læringsteorier og ledelsesteorier. En slik sammenheng vil ifølge (Bolman og Deal 2009) fremme det profesjonelle og analytiske blikket og på den måten hindre at raske oppskrifter tas i bruk. Det er gjort et utvalg av teorier, og disse kan ha begrenset både innholdet i intervjuene og forståelsen jeg utviklet i analysen av innsamlet materiale.

4.0 Analyse

Jeg vil i denne delen presentere resultatene fra datainnsamlingen. Som jeg beskrev i metoden har jeg dybdeintervjuet 3 informanter. Informantene vil jeg presentere her med psevdonymer for å opprettholde deres anonymitet.

«Liv» er en kvinne på 33 år som jobber innen sykerpleiefaglig rådgivning. Hun har tidligere vært ansatt i mer operative sykepleiestillinger og har erfaring fra flere ledere.

«Per» er en mann på 40 år som jobber med forvaltning av eiendom i kommunal sektor. Han har tidligere jobbet som eiendomsmegler i et privat firma og har erfaring med flere ledere.

«Tor» er en mann på 38 år og jobber som politibetjent. Han har jobbet i forskjellige avdelinger og stillinger. Også han har erfaring fra flere ledere.

4.1 Presentasjon av kategoriene:

1. Behov for anerkjennelse
2. Behov for å styre og påvirke egen hverdag – behovet for autonomi
3. Behov for tilhørighet
 - Teamfølelse - Spille ball med hverandre og dra lasset og jobbe sammen mot noe
 - Møtepunkt
4. Lederstil og relasjon til leder
 - Tillit, gjensidig respekt og autentisk ledelse
 - Leders bakgrunn
5. Incentiver
 - Rettferdighet/sammenligning

Det er ikke vanskelig å se at hovedtemaene ligger tett opp mot den teorien som ble presentert i teoridelen og intervjuguiden. Dette kommer som en naturlig følge av at oppgaven undersøker teamet i lys av selvbestemmelsesteorien. Det er derfor verdt å merke seg de to siste kategoriene som ble vektlagt av informantene. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) har

Deci og Ryan i stor grad gjort sin forskning på elever og studenter. Det er dermed ikke gitt at denne forskningen har direkte overføringsverdi til lønnet arbeid. Jeg vil også presisere at temaene kompetanse, autonomi og tilhørighet ble nevnt av alle informantene allerede i innledningen på intervjuene. Selv om akkurat disse ordene ikke ble nevnt, kom alle med formuleringer som jeg uten tvil tolket at de falt inn under temaene. Et eksempel på det er når Liv svarer på spørsmålet om hva motivasjon betyr for henne:

Det handler om å få muligheten til å utfordre deg selv, og å ta initiativ uten at de blir slått i bakken, men at du får muligheten til å komme med løsninger til gjennomføringer på det du ønsker å gjøre...og at arbeidsgiveren gir deg spillerom

Dette er for meg en rik tekst hvor jeg tolker det at hun får muligheten til å utfordre selv, handler om å få bruke kompetansen. Videre sier hun at hun at det å få muligheten til å komme med løsninger til gjennomføringer på det hun ønsker å gjøre, og at arbeidsgiveren gir henne spillerom. Dette tolker jeg til at hun snakker om autonomi uten at hun bruker ordet direkte. Det er viktig at jeg underveis i presentasjonen av resultatene skiller på hva som er informantens utsagn, og hva som er mine tolkninger. Dette skal jeg gjøre med å være konsekvent i bruken av psevdonymene eller betegnelsen informanten eller informantene, dersom det gjelder alle. Jeg har valgt å ikke bruke nummerering, side og linjeanvisning, da jeg mener dette stykker opp teksten og ikke er til stor hjelp for leseren.

4.2 Behov for anerkjennelse

Annerkjennelse for egen kompetanse – Bli sett og hørt av andre

Liv sier at noen møter på jobb for å få jobben gjort, for deretter å gå hjem klokka 16. Men for henne som «har mange ideer, tanker og ønsker om å få til noe mer så er man avhengig av å anerkjennes for dette og møtes på en måte som stimulerer til det du ønsker å få til selv». Her viser hun et tydelig ønske om å få bruke egen kompetanse. Jeg tolker det slik at dersom lederen hennes ikke anerkjenner hvilken kompetanse Liv sitter på, og videre ikke anerkjenner hennes ønsker om å bruke denne, vil det kunne dempe motivasjonen hennes. Hun belyser viktigheten av å bli sett av andre:

Det er spesielt motiverende å oppnå noe når man jobber med pasienter som er kronisk syke. Det at man får til prosjekter som gagnar pasientene. Kanskje inspirerer det andre avdelinger, og også andre sykehus til å satse, og bruke det arbeidet du har gjort.

Måten hun i dette eksempelet beskriver opplevelsen rundt det å jobbe med kronisk syke pasienter, gir meg sterke assosiasjoner til Martin Seligmans (2002) beskrivelse av yrkesorienteringen «kall». Denne beskrivelsen finner jeg også igjen hos politimannen Tor:

Folk som har søkt seg inn på politiskolen har villet jobbe med dette lenge. Det har vært et mål lenge, og jeg får jobbe med noe jeg liker å holde på med i min avdeling, og jeg får muligheten til å være med på de mest spennende oppdragene

Med tanke på at jeg har en sykepleier og en politimann i utvalget så er det kanskje ikke unaturlig at denne «yrkesorienteringen» dukker opp, og jeg vil senere komme tilbake til dette i diskusjonen og koble dette til teorien. Liv forklarer at anerkjennelse fra kollegaer betyr mye for henne:

Anerkjennelse fra kollegaer er minst like viktig som den man får fra lederen. Det er jo det som er hverdagen! Hverdagen på jobb er jo med dem som er på samme nivå som deg, selv om vi har en leder som er tett på. Men det er godt at de på samme nivå som meg anerkjenner den jobben jeg gjør og backer meg.

Selv om anerkjennelsen fra kollegaer er viktig understreker hun at anerkjennelsen fra leder er viktig for motivasjonen:

Med tanke på motivasjon er anerkjennelsen fra leder viktig. Å føle at man blir sett og hørt er viktig. Men det er viktig at lederen også ser de små tingene som gjøres. Ikke bare store prosjekter som ender opp i noe flott og fint, men at de små tingene også blir lagt merke til av leder. Det å bli sett i hverdagen. Det motiverer meg.

Dette sitatet tolker jeg som at kontinuerlige tilbakemeldinger er viktig. Ofte jobber ansatte med prosjekter og prosesser som ikke gir resultater før det har gått lang tid. Da er det mye som tyder på at å skryte av dette når prosjektet er avsluttet, er for seint. Eiendomsforvalteren Per har kjent på følelsen av manglende anerkjennelse:

I min tidligere jobb ble jeg rett og slett blitt forbigått, og ikke inkludert. Jeg fikk en følelsen av at ting ble gjort bak min rygg. Jeg følte ikke at jobben jeg hadde gjort ble anerkjent. Jeg ble ikke inkludert. Da fungerer det slik for meg, at lufta går ut av ballongen. Og da er det NULL motivasjon til stede.

Per beskrev denne opplevelsen av manglende anerkjennelse i forbindelse med en situasjon der han ikke ble vurdert for en mellomlederstilling. Man kan tolke dette i sammenheng med uttalelsen til Liv over. Da ser man at anerkjennelse i hverdagen også for de små tingene er viktig, men at dette kan bygge en forventning om at det betaler seg i form av en større anerkjennelse til slutt, for eksempel det å stige i gradene. Dersom man da ikke oppnår dette så kan mangelen på anerkjennelse i slike sammenhenger ødelegge mye, og den anerkjennelsen man får underveis kan falle litt i grus.

Politibetjenten Tor vektlegger også viktigheten av anerkjennelse for egen kompetanse når han får spørsmål om å beskrive situasjoner på jobb hvor han føler seg på topp og som påvirker motivasjonen:

Det er å få et oppdrag der jeg som aksjonsleder får lagt en plan og ledet aksjonstyrken, og de tilbakemeldingene jeg får i etterkant er gode. Da føler jeg at jeg har lyktes. Jobben jeg gjør anerkjennes. Det er viktig for motivasjonen at jobben man gjør anerkjennes. Vi har briefinger og evalueringer etter alle større oppdrag, og det gir oss en arena hvor vi kan komme med tilbakemeldinger. Både positive og negative.

4.3 Muligheten til å kunne styre og påvirke egen hverdag – Behovet for Autonomi

Under intervjuene beskriver alle tre at selvbestemmelse og autonomi, det å i stor grad kunne styre sin egen arbeidsdag, betyr mye for den indre motivasjonen. Noen retningslinjer, krav og frister kan ligge til grunn, men det å bestemme hva man jobber med, hvordan man jobber, hvem man jobber med og faktisk når man jobber, har innvirkning på motivasjonen. Autonomi er et av de temaene som trekkes fram oftest i de tre intervjuene, og er tydelig en sterk motivasjonsfaktor. Jeg tolker det dithen at informantene trives i sine jobber og har stor indre motivasjon, og at en stor del av dette kan tilskrives det at de er i stillinger som er lagt til rette for høy grad av autonomi. Liv beskriver det slik:

Det er viktig at arbeidsgiveren min gir meg spillerom og frihet, og hører på det jeg har av ideer og innspill. For meg som person så påvirker det å ha en friere stilling motivasjonen i stor grad, også fordi det gir en mindre grad av forutsigbarhet, noe som motiverer meg.

Per setter også stor pris på frihet, men legger til at frihet og selvbestemmelse kan gå hånd med krav i jobben.

Jeg er best når jeg ikke blir detaljstyrt. Når jeg har frihet. Jeg kan ha rammer, grenser og frister, men innenfor der må jeg føle frihet. Jeg tror nesten ikke jeg kunne fungert i rigide jobber uten frihet. Jeg tror at for at jeg skal kunne være god, blomstre og utvikle meg, så tror jeg det er nødvendig at den frihetsgraden er der

Tor opplever at han i polititjenesten får en motivasjonsboost av å få tillit fra lederen sin til å styre dagene sine, og gjøre mye av det han ønsker å gjøre selv. Det gjør at de utfører mindre lystbetonte oppgaver for å nå måltallene i en ren transaksjon mot større frihet i andre sammenhenger, samt å vise lederen at de setter pris på tilliten og friheten:

Lederen vi har nå er god på å spille ballen over på oss. Han legger opp til at vi kan styre dagene selv. Han verner oss litt fra den rene måltalltjenesten, og vi får styre mye av opplegget selv. Det blir som en ren motivasjonsboost fra ham til oss. Vi klarer likevel å opprettholde resultatene på statistikker og det vi blir målt på, fordi vi gjør slike aktiviteter når vi har tid til overs. Da gjør vi det for å vise at vi setter pris på tilliten, og som en gest til lederen som gir oss muligheter og frihet i stillingen.

Det er mye snakk om å få ansatte til å yte det lille ekstra. Dette er et eksempel hvor lederen legger til rette på en måte som gjør at han som leder lykkes med akkurat det å få ansatte til å yte det lille ekstra. Tor har også opplevelser med det motsatte, hvor han opplever at han blir veldig styrt, og føler derfor ikke for å yte noe ekstra.

En tidligere leder vi hadde var veldig opptatt av måltall på trafikk. Da ble vi «spist opp» av ting vi ikke hadde så veldig lyst til å jobbe med. Det var ikke vårt felt og vårt kompetanseområde. Det ble rett og slett kjedelig rutinejobb, men det ble lagt føringer på at det skulle gjøres. Det gikk veldig utover motivasjonen.

4.4 Behov for tilhørighet

Informantene framhever i stor grad viktigheten av å føle tilhørighet og teamfølelsen på arbeidsplassen. Det handler om å jobbe mot et felles mål og dra lasset sammen. Det handler også om å støtte hverandre i hverdagen, og å spille hverandre gode. Det kommer tydelig fram at gode relasjoner er avgjørende for at man skal føle seg tilfreds i jobben. I denne delen presenterer jeg i hovedsak relasjonen i fellesskapet, og følelsen av tilhørighet. Senere kommer jeg tilbake til relasjonen til leder.

4.4.1 Teamfølelse - Spille ball med hverandre, og dra lasset og jobbe sammen mot noe

Liv opplever god støtte i kollegaene og spesielt når hun jobber med utfordrende oppgaver:

Jeg setter pris på utfordringer, og spesielt fordi jeg vet at jeg ikke er alene. Jeg har alltid et team rundt meg som jeg jobber med, og vi bruker hverandre aktivt i hverdagen. Det å ha flere rundt seg som man kan spille ball med, ta diskusjoner og jobbe seg videre sammen med, er viktig i min hverdag. Ved å jobbe tett på hverandre lærer vi hverandre i laget å kjenne. Vi ser når vi skal backe opp hverandre. Alle er forskjellige, men vi jobber mot felles mål, og da er det godt å blitt sett, forstått og få anerkjennelse fra kollegaene.

Her ser vi et eksempel på at behovet for tilhørighet henger sammen med behovet for anerkjennelse, noe som er helt naturlig. Jo flere man jobber med, desto flere har man rundt seg som kan gi anerkjennelse for den jobben man gjør. Per har samme opplevelse når det gjelder å dra lasset sammen når han beskriver situasjoner på jobb hvor han virkelig føler at han presterer godt:

Jeg føler jeg presterer godt og føler meg på topp i jobben når jeg lykkes sammen med andre. At vi har fått til noe vi har jobbet mot, også har alle sammen vært med å trukket i samme retning. At man har fått til noe som lag. I ettertid så er det ikke den store desemberlønna 2006 jeg husker best. De pengene er brukt opp. Men det jeg husker best er hvor artig man hadde det sammen. Fellesskapsfølelsen og at man var et del av et lag.

Tor beskriver viktigheten av tilhørigheten på denne måten:

Det har veldig mye å si hvem jeg jobber med. Vi er en fast gjeng som jobber sammen som utgjør et vaktlag, og det er folk jeg liker godt å jobbe med. Vi er enige om mye, og har en veldig åpen dialog. Lederen vi har nå legger stor vekt på å skape teamfølelse. Han har sine måltall som han må levere resultater på videre, men han setter dem til side for at vi skal kunne ta en økt i gymsalen, eller ha litt tid der vi ikke gjør noe annet enn å drikke kaffe og luften det vi har på hjertet. Det gir mange gode effekter. Vi lærer hverandre å kjenne, samt at vi blir ekstra motivert når vi kjører ut på oppdrag

4.4.2 Samlingspunkter bedrer kommunikasjonen og styrker fellesskapet

Informantene beskriver de fysiske møtepunktene som viktige i deres hverdag, og både for organisering og arbeidsfordeling, mye tyder på at dette er en fin arena for å gi og få anerkjennelse og tilbakemeldinger. Møtepunktene legger til rette for en åpen dialog som gjør det lettere å forstå og respektere kollegaene. Liv forklarer at det å legge om til daglige morgenmøter hadde stor innvirkning på teamarbeidet:

Hver dag har vi et morgenmøte der alle er tilstede. Dette bidrar til at vi drar vi lasset sammen som team selv om vi har individuelle oppgaver. I tillegg får man muligheten til å orientere kollegaer om hva som er dine oppgaver i dag, og da får du kanskje forståelse for at du må få sitte i fred slik at du blir ferdig til fristen. Man får på denne måten mer respekt for hverandres arbeidsoppgaver.

Per har lignende erfaringer fra sin avdeling, og han tror at inkludering er en av årsakene til at møter er så viktig for motivasjonen:

Vi har en god møtестruktur, hvor større saker blir drøftet i plenum først. Da kan personer som kanskje har vært borti slike saker før, som har kjennskap til saken og ikke minst kapasitet, få lov til å melde seg på. I stedet for at noen ledere sitter for seg selv og kanskje bare tror at den og den kompetansen ikke finnes i vår avdeling, så den må vi sette ut til noen eksterne, så kan det jo være at noen melder seg og sier at de har erfaring med slike saker og ønsker å ta den. I stedet for at ansatte undergraves, så blir de inkludert og vil kunne kjenne på en anerkjennelse ved å få oppdraget. Det er effektivt og kostnadsbesparende.

Tor opplever at møtene de har gjennom briefing og evaluering av saker skaper god dialog og åpenhet i gruppa, samt at det legger til rette for læring og utvikling:

Vi har alltid evaluering etter større saker hvor vi går vi gjennom hele hendelsen kronologisk fra meldingen kommer inn, til vi har løst oppdraget. Da prøver vi å få med alle som var involvert, slik at alle har en mulighet til å komme med sine synspunkter. Vi evaluerer og prøver å lære av det som har skjedd og dette oppleves som en motiverende prosess. Det gir spillerom for å gi tilbakemeldinger på ting som man ikke er helt fornøyd med. Da får man luftet ting og ting oppklares umiddelbart, slik at man slipper at folk går og murrer over ting i lengre perioder.

4.5 Relasjon til leder

Det er ingen tvil om at Deci og Ryans selvbestemmelsesteori beskrevet i teoridelen er viktige faktorer, som i stor grad påvirker de tre informantenes motivasjon, men mye tyder på at lederens evne til å legge til rette for tilhørighet, kompetanse og autonomi ikke er nok. Selv om disse faktorene er på plass så er det mye som tyder på at relasjonen til leder kan være avgjørende for motivasjonen.

4.5.1 Tillit, gjensidig respekt og autentisk ledelse

De tre informantene opplever alle at relasjonen til sin leder er viktig, og i den relasjonen er det viktig at det er en gjensidig tillit. Den tilliten en leder har til sine ansatte er nok også avgjørende for at lederen kan legge til rette for autonomi i arbeidshverdagen. Liv beskriver relasjonen til sin leder på denne måten:

Jeg har et nært forhold til min leder. Hun vet godt hvem jeg er, hva jeg står for, hva jeg gjør og hvor jeg skal. Tillit er avgjørende for motivasjonen for min del og da spesielt fra lederen min. Jeg har tidligere vært borti tillitsbrudd og det er ekstremt demotiverende. Hvis lederen ikke har tillit til deg, og ikke stoler på at du gjør jobben din, så tror jeg ikke man kommer noen vei. Skal man oppnå tillit, så må man kjenne sine ansatte. Jeg har også tillit til min leder. Jeg opplever henne som ekte.

Per ser også verdien i en god relasjon til sin leder og har opplevd ledere som han ikke har opplevd som ekte, og som har operert med en skjult agenda:

En god leder for meg vil opparbeide en form for lojalitet og tillit. Den lojaliteten svekkes og blir som et tillitsbrudd dersom ting skjer som man ikke har blitt enige om eller at man ikke blir inkludert. Men også hvis det skjer forskjellsbehandling, urettferdighet eller episoder som gjør at man mister den tilliten.

Mye tyder på at Per her bekrefter det som blir beskrevet i teorikapittelet om tillit, at tillit må dyrkes over tid og kan ødelegges over natten. Han beskriver et eksempel på ekte autentisk ledelse som styrket tilliten:

Den beste lederen jeg har hatt, hadde en enorm tillit til meg, veldig åpen og inkluderende, men likevel veldig klar og tydelig med mål og meninger. I tillegg var det en god takhøyde. Jeg var aldri redd for å si hva jeg mente. Vi hadde åpne og ærlige diskusjoner rundt alt, og en gjensidig respekt.

Her er det tydelig at Per opplever at tilliten og respekten mellom seg selv og lederen skaper god og åpen kommunikasjon. Men han har også opplevd det motsatte:

Jeg har også hatt ledere som har brukt jobben som et springbrett i sin politiske karriere, hvor det har vært mye staffasje og lite innhold. Man kan si en ting og gjøre noe helt annet. Når premissene blir falske oppleves ikke lederskapet som ekte. Det samme gjaldt i de situasjonene der det ble rekruttert ledere internt. De fikk makt og ble herskesyke og plutselig hadde de tatt på seg roller som ikke passet dem i det hele tatt. Det ble veldig påtatt. Slikt gjennomskuer man kjapt, og da er det vanskelig å få tillit til disse personene. Det som motiverer, er at alle er med og drar i samme retning, inkludert lederen. Istedenfor at lederen sitter bak på vogna og kommanderer, bør han gå sammen med ansatte og trekke.

Denne opplevelsen viser at dersom lederen gjennomskues, og ikke oppleves ekte og autentisk, vil dette være med å ødelegge tilliten. Også Tor har ulike erfaringer, både fra gode lederrelasjoner i samspill med autentiske ledere, og fra dårligere relasjoner hvor han ikke har opplevd det som autentisk ledelse:

Lederen vi har er en så jovial og real kar og gir så mye til oss, at vi får lyst til å gi tilbake. Det er viktig for jobbmotivasjonen og bidrar godt til et veldig godt jobbmiljø hos oss. Lederens personlighet er viktig. Vår leder er åpen og ærlig. Han er rett og slett en trivelig person.

Her er det altså ikke strategiske valg og høy faglig kompetanse som skaper det lille ekstra av motivasjon. Tor trekker rett og slett fram at han opplever sin leder som trivelig. Han har også erfaring med det motsatte, og opplevde da hvordan tilliten ble ødelagt:

Tidligere hadde jeg en leder ingen hadde tillit til. Man tok ikke opp ting med henne fordi det i neste omgang kunne bli brukt mot deg hvis det gagnet henne. Det ble mye murring i avdelingen av det, til slutt endte det med at det ble tatt opp gjennom tillitsmannsapparatet. I tillegg var vi borte i en episode der hun irettesatte oss, fordi vi ikke hadde fått med oss og møtt opp til et møte. Først kom hun til oss og kjefte på oss. Vi beklaget så godt vi kunne og vi trodde vi var ferdige med saken da vi gikk ut. Det som skjer i neste omgang er at hun tar opp saken og irettesetter oss på nytt foran de andre sjefene for å vise at hun er autoritær og tok tak i ting. Vi følte at hun brukte oss for å vise makt og vinne posisjon.

Her ser man altså et eksempel på at manglende tillit til lederen hindrer kommunikasjon og skaper et dårlig klima. Det lille som eventuelt skulle være igjen av tillit blir knust i en enkeltepisode.

4.5.2 Leders bakgrunn

Det viste seg at alle de tre informantene hadde erfaringer som tydet på at leders bakgrunn hadde innvirkning på egen motivasjon. De trekker fram det å ha kjennskap til faget som et godt grunnlag for å kunne komme med tilbakemeldinger. Liv blir engasjert i beskrivelsen:

«Du kan være en veldig god leder, men hvis du ikke har noen som helst kunnskap om faget som du er leder i, så vil det likevel bli vanskelig. Vanskelig å gi tilbakemeldinger, og vanskelig å se utfordringer.»

Dette er nok en vanlig beskrivelse i tilfeller hvor ingeniører, akademikere eller andre som havner i lederstillinger uten å ha gått gradene blir ledere. Men hun ser også at det kan by på utfordringer å bli leder for dem man har jobbet side om side med:

Men det er utfordringer med ledere som blir rekruttert fra «gulvet» uten lederutdanning også. De kan ha litt for tette bånd til noen av kollegaene, som de har jobbet med i flere år, og får problemer med å ta opp ting når det kommer noe problematisk. Man må jo håndtere konfliktene uavhengig av om de har vært kollegaene dine i 20 år eller ikke. Men jeg tror det handler like mye om personen og personlighetstype, som det har med lederutdanning å gjøre. Jeg tror uansett det er viktig at lederen forstår arbeidsoppgavene.

Jeg tolker det som at hun konkluderer med at det ikke er avhengig av om man har gått gradene eller om man kommer utenfra med lederutdanning eller ikke. Personlighet og opptreden i rollen er det som avgjør om hvilket forhold man får til de ansatte. Per har også erfart at det ikke bare er enkelt å rekruttere ledere internt:

Jeg har hatt flere ledere som har blitt omskolert til ledere, som man har jobbet side om side med, men så har det skjedd ting som gjør at man har fått et plutselig behov for en lederstilling, også har det passet at man har rekruttert intern. I begge tilfellene hvor det har skjedd i min tidligere jobb har det fungert særdeles dårlig. Jeg tror det er veldig personavhengig og at det kan fungere med rett intensjon og rett kommunikasjon, men ved de to nevnte tilfellene gikk de inn i roller som virket påtatt, og det følte ikke ekte

Her ser vi at Per har samme oppfatning. Han kommer også fram til at dette er «personavhengig» og at hvordan man opptrer i stillingen er viktigere enn hvilken bakgrunn man har. Tilsvarende opplevelser har Tor i politiet, og han mener at ydmykhet er en viktig egenskap i tilfeller hvor lederen har manglende erfaring eller kompetanse:

For enkelte har det nok gått litt for fort i svingene på tur opp i systemet. Det er lett å gjennomskue manglende kompetanse, og dersom den er fraværende så mister man fort respekten dersom man ikke er ydmyk i forhold til dette. Det skinner veldig raskt i gjennom og oppleves som demotiverende. Tilliten blir tynnslitt. Ydmykhet er viktig i slike tilfeller. Det er ikke noe problem å ha ledere med mindre kompetanse dersom de er ydmyke og åpne om dette. Man kan rett og slett bare si: Dette må dere hjelpe meg med, fordi jeg er ikke så god på dette. Det aksepteres umiddelbart og man føler heller at man kan bidra og blir inkludert.

4.6 Incentiver

Når det gjelder lønn og incentiver virker det som om informantenes livssituasjon påvirker opplevelsen rundt dette. Informantene nevner ikke lønn i direkte sammenheng med motivasjon. Slik jeg tolker det er det mye som tyder på at dersom lønna er tilstrekkelig til å dekke det som livssituasjonen til informantene krever så vil den ikke påvirke motivasjonen i særlig grad. Når Liv snakker om lønn så er det preget av følelsen av rettferdighet:

Vi er en gruppe sykepleiere som har overtatt veldig mange legeoppgaver. Det er klart at det til tider kan oppleves som veldig urettferdig, at du tar på deg ganske stort ansvar og ikke blir kompensert med tanke på lønn. Men man kjenner litt på den urettferdigheten i profesjon. At man rett og slett gjør så og så mange oppgaver som noen andre som tjener dobbelt så mye som deg gjorde før, uten at det kompenseres i lønnen. Det er også slik at med en mastergrad som sykepleier, så får man 20 000 ekstra i lønn. De som tar en spesialistutdanning, som for eksempel operasjonssykepleier, får 50 000 ekstra i året, og den utdanningen er halvparten så stor som en master. Det føles også ganske urettferdig.

I disse tilfellene føler hun både på et skille i profesjon og at hennes ekstra utdanning ikke betaler seg like godt som en kortere utdanning. I slike tilfeller er det når man begynner å sammenligne seg med andre at lønna og andre insentiver blir et tema.

Men så tar man utdanningen allikevel, og på eget initiativ, fordi man er motivert og fordi man trenger en annen kompetanse for å gjøre en bedre jobb. I tillegg så har man jo den egeninteressen i at man har lyst til å utvikle seg, som gjør at man aksepterer urettferdigheten likevel.

Her er det mye som tyder på at hun har en indre motivasjon, som overgår urettferdigheten hun føler ved å ikke få like godt betalt som de andre gruppene.

Per har reflektert mye rundt forskjellen på lønssystemet i hans nåværende offentlige jobb kontra den prestasjonsbaserte lønna han hadde som privat eiendomsmeidler:

Slik det er i dag så har jeg en jobb hvor jeg ikke får noe mer i lønningsposen uansett om jeg springer livet av meg, eller om jeg kjører på halv fart. Men når man har tippet en viss alder og økonomien er på plass, da er ikke pengene motivasjonen lenger. I min tidligere jobb, hvor jeg tjente langt over snittet, så

gikk jeg rundt i kortere perioder og var motivert av at lønna skulle være så høy som mulig fra måned til måned. Men det ble et jag og man ser etter hvert at det ikke er nødvendig.

Dette viser at man kan bli motivert av penger i en periode, med at dette ikke holder motivasjonen oppe på sikt. Per erfarer også at lønssystemet i stor grad har påvirket arbeidsmiljøet, og spesielt samarbeidsklimaet:

Det har aldri vært noen form for murring eller irritasjon på min nåværende arbeidsplass. Det var det mer av i min forrige jobb. Man påvirkes så mye av lønna og da vil pengene alltid kunne være en kime til irritasjon og konflikt. Jeg kan se tilbake på den forrige jobben og se at for enkelte så har de fått ødelagt vennskap og langvarige relasjoner på jobbkonflikter som i bunn og grunn er basert på penger.

I politiet har man lokale lønnsforhandlinger som gjør at hver enkelt kan øke noen lønnstrinn basert på innsats og prestasjoner. Tor beskriver at disse lokale forhandlingene, som gir individuelle forskjeller, skaper et økt fokus på lønna i form av sammenligning med andre:

Det er ingen som søker politiskolen, som tenker på lønn. De som søker politiskolen har en annen motivasjon. Men etter hvert som man skaffer seg hus og regningene kommer så ser man at det er greit å tjene litt mer. Med lokale lønnsforhandlinger kan man bli belønnet for personlig innsats i organisasjonen, og da begynner man raskt å sammenligne seg med andre med omtrent samme ansiennitet. Det er ikke slik at en slik at en lønnsøkning ved lokale lønnsforhandlinger påvirker motivasjonen i hverdagen. Det påvirker ikke min prestasjon. Men får man tilleggene, så føler man seg verdsatt, og så vil man få motsatt følelse dersom man ikke får det

Her tolker jeg det som at de lokale lønnsforhandlingene kan sees i sammenheng med det som ble skrevet om anerkjennelse. Man må gjerne få litt anerkjennelse underveis i hverdagen, men dersom det er kollegaen som stikker av med anerkjennelsen i form av lønnsøkning, så kan det føles som tomme ord når man ikke oppnår det samme selv.

4.7 Yrkesorientering- et kall!

Når informantene snakker om motivasjonen for jobbene sine, er det ingen tvil om at de har en indre motivasjon og drivkraft. De møter ikke opp på jobben, jobber 8 timer, for deretter å dra hjem å vente på lønnsutbetalingen. Når de beskriver jobbene deres, så opphøyer de den og de vil oppnå noe mer. Liv beskriver det slik:

Det er motiverende å oppnå noe. Spesielt når man jobber med pasienter som er kronisk syke. Det at man får til prosjekter som gagnar pasientene og som du kan føre tilbake til ordinær drift motiverer veldig. Kanskje inspirerer det andre avdelinger og andre sykehus til å satse og bruke det arbeidet du har gjort videre i deres jobb og organisering.

Per har en lignende opplevelse fra det å jobbe med eiendom i kommunen:

Det som imponerer meg mest er jo at veldig mange av dem jeg jobber med, ikke kan være motivert av penger. Da hadde de jobbet en annen plass. De sitter med en dedikasjon av å skape noe som er viktigere enn en selv. Det tror jeg skinner igjennom i samarbeidsklimaet på jobben hos oss.

Når Tor beskriver sin motivasjon og det å jobbe i politiet, så kommer det tydelig fram at det å jobbe der gir ham noe ekstra:

Jeg opplever veldig stor motivasjon, både for min egen del og dem jeg jobber med. Jeg har en spennende arbeidshverdag. Folk som søker seg inn på politihøgskolen har villet jobbe med dette lenge. Det har vært et mål lenge for min del også, og jeg får jobbe med noe jeg liker å holde på med. Det betyr mye!

Jeg tolker det slik at de 3 informantene prater om jobbene sine med engasjement og entusiasme. De snakker positivt om jobben og virker motivert. Det er lite som tyder på at pengene driver dem, og selv om de snakker om penger så er det da kun i forbindelse med sammenligning med andre og opplevelsen av rettferdighet.

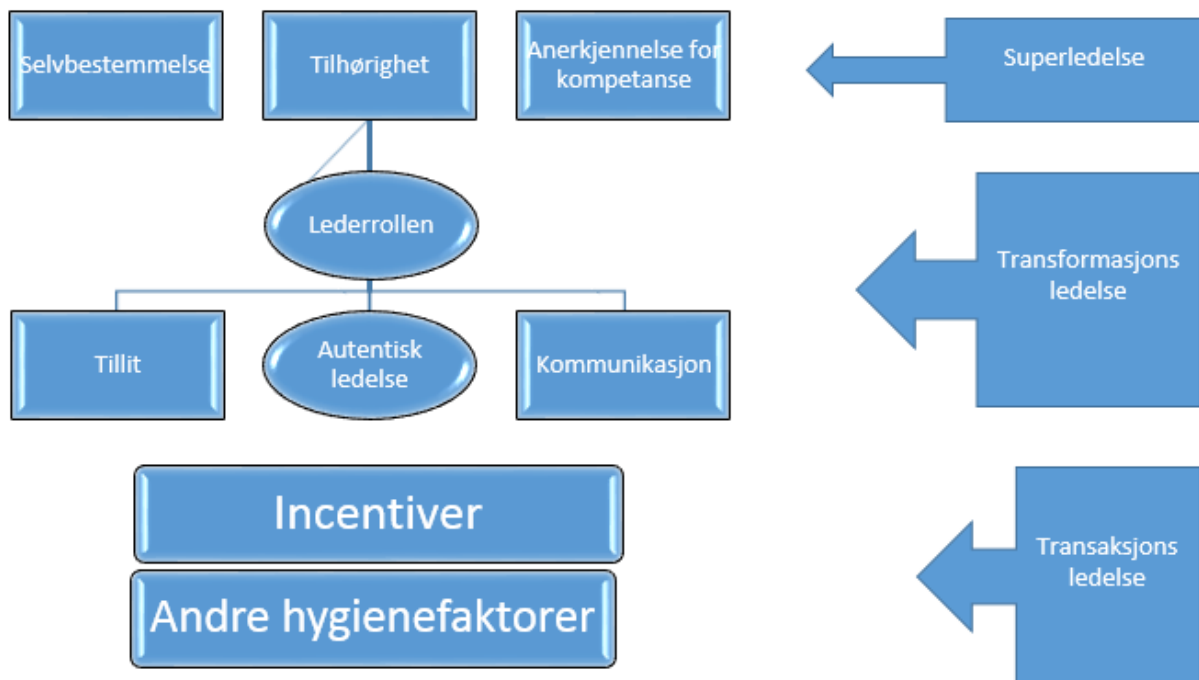
5.0 Diskusjon

Jeg har laget modellen under som gir en oversikt over hva denne oppgaven tar for seg. Den er resultatet av mine tolkninger av hvordan mine 3 informanter har beskrevet sine opplevelser og erfaringer rundt egen motivasjon. Deretter har jeg forsøkt å plassere disse empiriske tolkningene inn i en teoretisk kontekst. Modellen er på den måten et resultat av abduksjon. Modellen kan på sett og vis tolkes både hierarkisk og kronologisk. Tidligere bestod jobber i å bytte arbeid mot en belønning i form av penger. På den tiden hjalp det selvsagt også at arbeiderne hadde greit betalt, følte seg trygge og ellers hadde gode arbeidsvilkår. Alt dette kommer inn under det Herzberg (1987) kaller hygienefaktorer. I denne oppgaven går jeg litt ekstra inn på incentiv-faktoren. Dette fordi denne faktoren var den av hygiene-faktoren informantene fokuserte på, og fordi jeg ser at det er et gap mellom hva man vet gjennom forskning, og det som praktiseres i arbeidslivet. Jeg påstår på ingen måte at lønnssetting ikke er viktig. Det er det i aller høyeste grad, og det er derfor både jeg og informantene vier det mye oppmerksomhet.

Etter hvert ble det ikke nok å bytte arbeid mot penger. Ansatte fikk etter hvert større rettigheter, og dette krevde mer av lederne. Det vokste fram et behov for at lederne ble mer visjonære, at de kommuniserte på en måte som skapte tillit blant arbeiderne, at det var samsvar mellom hva lederne sa, og hva de gjorde. Man gikk altså fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse, som ble gjeldende langt inn på 2000-tallet, og som også sikkert er gjeldende i flere bedrifter den dag i dag. I intervjuene med mine informanter beskriver de derimot faktorer som ligger på et nivå over dette, når de beskriver hva som gjør at de blir ekstra motivert. De beskriver faktorer som tyder på at de ønsker større myndighet, og større mulighet til å styre egen arbeidsdag, samtidig som de er en del av et lag, og i tillegg for anerkjennelse for den jobben de gjør. Da er vi inne på faktorer som danner grunnlaget for superledelse.

I tillegg til en slik kronologisk tolkning, kan man også tolke faktorene hierarkisk, som byggesteiner for motivasjon. Dersom lønnen er rett satt, og de andre hygienefaktorene er på plass, så har man bygd en god grunnmur for å bygge videre motivasjon på. Men det er fortsatt bare en grunnmur. Det er ikke gitt at ansatte blir motiverte av at den er på plass. Hvis man i tillegg har en leder som evner å skape tillit mellom seg og sine ansatte, som man også kommuniserer på en god måte med, har respekt for ansatte og er tydelig på visjonen, så bygger man videre oppå grunnmuren. Jeg har tolket det slik at autentisk ledelse oppstår i dette

rommet mellom tillit og kommunikasjon. Det er her lederen oppleves som ekte eller ikke. Men både mine empiriske data og teorien tilser at potensialet for motivasjon ikke er tatt fullt ut. Under intervjuene kommer det fram at muligheten til å styre egen arbeidsdag, teamfølelse i form av tilhørighet til kollegaer, og anerkjennelse for kompetansen man innehar fra kollegaer og lederen er avgjørende for å opprettholde den indre motivasjonen. Dette viser at motivasjon er et omfattende tema, og det viser at det er mange muligheter for å feile. Som resultatene fra intervjuene viser, så kan for eksempel et tillitsbrudd velte dette tårnet. Det samme kan det å sette feil lønn gjøre.



5.1 Hva ligger til grunn for at ansatte skal oppleve en bærekraftig motivasjon i jobben?

I innledningen presenterte jeg problemstillingen og noen forskningsspørsmål jeg ville bruke. For å tydeliggjøre hva jeg har kommet fram til, ønsker jeg å presentere dette i et eget kapittel. Når det gjelder hva som ligger til grunn for indre motivasjon så er det mye som tyder på at informantenes opplevelser ligger tett opp mot det som er beskrevet i teorien gjennom

selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Informantene har behov for at lederne legger til rette for at de skal kunne bruke egen kompetanse og at det gis anerkjennelse for denne. De må få mulighet til å utfolde og utvikle seg, og kombinert med stor grad av autonomi, fellesskapsfølelse og tilhørighet, har de lagt et godt grunnlag for at ansatte skal kunne finne motivasjon i jobben. Når det kommer til spørsmålet om hva lederne betyr for motivasjonen til de ansatte, så tyder mye på at ledere påvirker motivasjonen i stor grad. Både med tanke på å legge til rette for å oppfylle kriteriene i selvbestemmelsesteorien, men også i væremåten. Med væremåte, så kommer man inn på svaret om hva det er i relasjonen mellom den ansatte og leder som påvirker motivasjonen. Informantene setter autentisk ledelse og tillit høyt. Det er nettopp gjennom spørsmålet; hva er det i relasjonen mellom den ansatte og leder som påvirker motivasjonen, at jeg ser det dialektiske forholdet mellom teori og empiri. Derav kan jeg på grunnlag av mønstrene i de begge trekke en abduktiv slutning. Jeg har tatt utgangspunkt i empirien hvor alle informantene er innom dette med selvbestemmelse, autonomi, det å få anerkjennelse for kompetansen, samt føle tilhørighet i gruppa gjennom teamfølelse. Man kommer ikke unna at dette ligger tett opp mot teorien så lenge det er undersøkt i lys av selvbestemmelsesteorien. Men når jeg går inn i teorien, ser jeg at denne beskriver tilhørighet og relasjon mer generelt. Jeg har tolket det slik at Deci og Ryan mener at det holder at det er lagt til rette for at man føler tilhørighet til en gruppe, uten at den spesifikke relasjonen til leder er vektlagt i stor grad. Når jeg analyserer mine empiriske data, så tyder disse på at det ikke er nok å føle tilhørighet i en gruppe på jobben. Kameratskap og teamfølelse er utrolig viktig, men mye tyder på at den spesifikke relasjonen mellom den ansatte og lederen rett og slett kan sparke bena under hele selvbestemmelsesteorien. Det hjelper ikke at man har sterkt følelse av autonomi, tilhørighet og føler at du får brukt egen kompetanse i jobben dersom du ikke har tillit til lederen sin. Da kan lufta gå ut av ballongen slik en av informantene beskriver det.

5.2 Hva kan bryte ned det som i utgangspunktet var bærekraftig og indre motivasjon?

Når de tre informantene snakker om tillit og sin relasjon til leder, tolker jeg det som at de omtaler det Spurkeland (2012) kaller «relasjonell eksistensiell situasjon», såkalte RES-situasjoner. Det vil si at relasjonen får en kraftig svekkelse – eller styrking i løpet av få sekunder. Spurkeland skriver at styrking skjer når en person opplever behov for forståelse og støtte, og en annen innfrir og gir denne støtten. Men negative situasjoner kan legge relasjoner

i grus på et øyeblikk, og derfor bør man prøve å unngå slike situasjoner. Et typisk eksempel på dette er situasjonen hvor politimannen Tor opplever at lederen irettesetter dem for andre gang for samme handling

5.3 Hvordan påvirker incentiver motivasjonen og jobbenngasjementet?

I den velkjente boka *Good to Great* (Collins 2011) skriver forfatter Jim Collins at incentiver ikke bør brukes for å lokke fram riktig atferd, men for å få de beste folkene om bord i bussen og holde dem der. Det som først og fremst gjelder er *hvem* man lønner, og ikke *hvordan* man lønner dem. Det kommer tydelig fram at selskapene som var kjennetegnet av varig forbedring fra godt til fremragende, hadde ansatte som var drevet av en indre motivasjon. Collins skriver blant annet: «Dersom man har de rette folkene på bussen forsvinner problemet med å motivere og administrere folk. De rette personene behøver ikke styres strengt eller oppildnes, de er selvmotivert av sin indre higen etter å oppnå så gode resultater som mulig og være med på å skape noe fremragende. Hvis man vurderer dette i lys av de klassiske motivasjonsteoriene så ser man at Maslow og Herzberg dekker det Collins kommer fram til som beskrevet over. Alle selskapene Collins refererer til som har gått fra god til fremragende har alle hygienefaktorene til Herzberg, og Maslows laveste trinn i pyramiden på plass, og det har vært med på å tiltrekke seg de rette folkene. Videre så er mulighetene for å oppnå prestasjoner, vekst og ansvar for egne arbeidsoppgaver med på å motivere disse menneskene. Jonas Ridderstråle og Kjell Nordstrøm (2008) påpeker også viktigheten av å ansette ut i fra holdninger og verdier, og skriver at den enkleste måten å få folk til å dele dine verdier, er å ansette dem som allerede har de samme verdiene som deg. Man ser derfor at flere og flere organisasjoner rekrutterer folk med de rette holdningene for så å trene dem i ferdigheter.

I analysen av intervjuet med eiendomsmegleren så var det mye som tyder på at folk i bransjen gjør det de belønnes for, og tilsvarende unnlater å gjøre det de ikke belønnes for. Adferd som belønnes vil tilta i hyppighet. I forbindelse med arbeidet med oppgaven har jeg også stilt meg spørsmålet: Er dette penge-baserte fokuset som hindrer jobb-engasjementet noe som er satt, som en del av tenkemåten, eller er det noe ansatte kan endre? Kan det være slik at dette er en tenkemåte som er innarbeidet, at noen mennesker rett og slett er blitt slik at de har mer fokus på ytre motivasjonsfaktorer, mens andre er mer opptatt av selve oppgaven? For meg blir det nærliggende å tro at hva man fokuserer på er avhengig av ens interesser, ferdigheter og oppgaven man får. I teorien skulle det være mulig å endre og forme tenkemåten. Hjernen er bemerkelsesverdig plastisk, og derfor mulig å endre (Kegan and Lahey 2009). Dersom vi lykkes med å lære folk at hvis de fokuserer på selve oppgaven, og prøver å identifisere og

fremheve positive aspekter ved prosessen, vil de like det mer enn dersom de bare har fokus på konsekvensene i form av belønning for å utføre oppgaven. For å dra paralleller til egen bransje, så vil det altså være mye mer motiverende å trene fordi det faktisk er artig, istedenfor å trene for å gå ned i vekt og se bra ut.

Jeg prøver i teoridelen å vise at belønninger i form av penger bare midlertidig samsvarer med prestasjonen, og da spesielt for enklere oppgaver. Atferden kan endre seg, men den vil gå tilbake til det gamle, på samme måte som så mange feilslåtte dietter. Alfie Kohn (1993) skriver i Harvard Business review følgende: «*Incentives ... do not alter the attitudes that underlie our behaviors,*» Kohn sier videre: "*They do not create an enduring commitment to any value or action. Rather, incentives merely — and temporarily — change what we do*». Til tross for dette, så viser Barth og kollegaer (2005) at bruken av ulike former for prestasjonslønn har økt med 15 prosentpoeng i perioden 1997-2003.

Lønn og andre insentiver vil påvirke den ytre motivasjonen. Lønn har en symbolsk betydning: Den er knyttet til rettferdighet, den signaliserer verdi og fremgang, den er en bekreftelse på hva arbeidsgiveren tenker om en. Lønns plassering er derfor viktig. Men det er ingen mekanikk eller naturgitt logikk i hvor sterkt den vektlegges. Samfunnet, organisasjoner og yrkesgrupper kan ha helt forskjellig syn på dette spørsmålet. Hvis bedriften bruker mye tid og krefter på prestasjons- og posisjonsrelatert lønns plassering og organiserer mye rundt dette, ved for eksempel å rette utviklingssamtalen mot lønn, og snakker om, og fremhever lønn og økonomiske insentiver generelt, blir dette viktig. Dette vil sannsynligvis svekke den indre motivasjonen og engasjementet (Salancik og Pfeffer 1978). Hvis man derimot betoner verdi og verdsetting gjennom andre virkemidler, så som spennende oppgaver, blir lønnen mindre viktig. Det er altså slik at organisasjonen selv bidrar til å skape bestemte holdninger. Dette kan skje mer eller mindre uttalt, mer eller mindre energisk.

Informantene bekrefter i stor grad at insentiver ikke påvirker motivasjonen eller prestasjonen deres. I den grad at insentiver er et tema er det i form av et rettferdighetsspørsmål. I Liv sitt tilfelle så kommer det fram at det er en profesjonsstrid hvor sykepleiere gjør jobber som leger tidligere gjorde, men til mye lavere lønn. Dette oppleves som urettferdig, men tyder på at opplevelsen av anerkjennelsen av å få disse oppgavene, og den følelsen av økt ansvar og mer interessante arbeidsoppgaver, i stor grad oppveier dette. Tor beskriver en lignende rettferdighetssøken i lønna i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger, men også han påpeker at dette ikke påvirker motivasjonen i arbeidshverdagen. Dette bekrefter Herzbergs

plassering av lønn blant hygiene-faktorene, som er beskrevet i den innledende teorien. Opplevelsene til informantene tilsier at så lenge lønna dekker til livets opphold, at man kan leve greit på den uten å bekymre seg over økonomien fra dag til dag, så vil ikke mer lønn øke motivasjonen eller prestasjonen. Per, som har jobbet med prestasjonsbasert lønn trekker fram ulempene det medfører i form av lite samarbeid, lite utveksling av kunnskap og flere konflikter. Dette er ulemper ved økonomiske incentiver, som også beskrives av Kuvaas (2006). Han beskriver blant annet at fravær av belønning oppleves som straff, at individbaserte incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe eller organisasjonsmål. Videre kan fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig, med et akseptabelt resultat, kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping. Økonomiske incentiver kan i tillegg føre til manipulasjon og uetisk atferd. Et typisk eksempel på uetisk atferd basert på økonomiske incentiver finner vi nettopp i meglerbransjen, hvor flere har blitt tatt for fiktive budrunder, og nå nylig i form av Volkswagen-skandalen.

5.4 Yrkesorientering

I teoridelen om kunnskapsledelse så kommer jeg innom Hedegaard Hein som kritiserer de klassiske motivasjonsteoriene. Jeg er enig i mye av det Hedegaard Hein skriver, men man trenger likevel ikke å forkaste gamle motivasjonsteorier. Det er mulig Hein vil enda lengre tilbake i tid, men jeg vil påstå at gruppene som hun prater om, som ønsker et mer meningsfylt arbeid og som vil utgjøre en forskjell, kommer inn under nivået for selvrealisering i Maslows behovspyramide. Når det gjelder å motivere medarbeidere så har jeg vanskelig for å se hvordan Herzbergs tanker kan slå feil. Hvis du har en leder som er flink til å gi deg ærlig og jevnlig anerkjennelse for dine jobbprestasjoner, blir du fortløpende motivert til å gjøre gode og kanskje enda bedre prestasjoner. I motsatte tilfelle, der du har en usynlig leder som ikke gir deg slike tilbakemeldinger, er ikke lederen noen motivasjonskilde. «Jobb-berikelse» er også noe Herzberg mener er viktig for å øke motivasjonen. Det kan være at ansatte i større grad selv bestemmer hvordan en oppgave skal utføres, eller at den ansatte får større ansvar for en hel oppgave, ikke bare deler av den. Medarbeidere opplever også direkte rapportering og direkte kommunikasjon som jobb-berikende i motsetning til når kommunikasjonen går via flere mellomledere. Spurkeland (2011) er også opptatt av myndiggjøring av medarbeiderne. Han mener at medarbeidere skal lære å motivere seg selv. I følge Spurkeland bør ikke ledere kaste bort tiden med å pushe ansatte til prestasjoner. Derimot skal ledere vise oppmerksomhet

og gi tilbakemelding på gode og mindre gode jobbutførelser. Videre skriver han at medarbeidere skal utvikle evne til selvevaluering, slik at ledere kan delegere full myndighet.

Hvordan innrammer vi arbeidet i forhold til resten av livet vårt? Det spørsmålet stiller Martin Seligmann (2002) i boken Ekte Lykke. Han skriver videre at forskere skjeler mellom tre slags «yrkesorienteringer: en jobb, en karriere og et kall. Slik definerer Seligman de tre kategoriene: En jobb utfører man for å få utbetalt lønn i slutten av måneden. Det er bare et middel til å nå et annet mål, for eksempel fritidsaktiviteter eller å forsørge familien, og hvis lønnen uteblir slutter du i jobben. En karriere innebærer en dypere personlig investering i arbeidet. I tillegg til at prestasjonene markeres gjennom penger, vil de også markeres gjennom forfremmelse. Hver forfremmelse gir deg høyere prestisje og mer makt, i tillegg til høyere lønn. Når forfremmelsene slutter, når du toppen, setter fremmedgjøringen inn, og du begynner å lete andre steder etter tilfredsstillende og mening.

Et kall er en lidenskapelig forpliktelse til å arbeide for arbeidets skyld. Mennesker som har et kall oppfatter sitt arbeid som et bidrag til allmennheten, til noe som er større enn en selv. Arbeidet er tilfredsstillende i seg selv, uavhengig av penger eller forfremmelse. (Seligman 2002)

Det er først i analysen i etterkant av intervjuene at jeg ser denne sammenhengen med å oppleve jobben sin som et kall. Det er grunnen til at det ikke ble fulgt opp mer under selve intervjuet, og noe som jeg i etterkant ser på som en svakhet med intervjuene mine.

5.5 Tillit er avgjørende

Under intervjuene kommer tillit fram som et stort og viktig tema. Schindler og Thomas (1993) deler tillit opp i 5 dimensjoner, og jeg viser eksempler fra intervjuene på hver av dem:

Integritet: Samsvar mellom tale og handling.

Per beskriver tidligere ledere med en politisk agenda og med en visjonær lederstil som de ikke lever opp til i det hele tatt. De taler til folket og ledere rundt seg og over seg, men tilliten til ansatte uteblir så lenge det ikke er samsvar mellom tale og handling

Kompetanse: Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap

Tor beskriver ledere som har kommet for lett inn i lederstillingen, og muligens har tatt en snarvei, og dermed mangler den kompetansen som skal til for å inneha stillingen. I stedet for å være åpen på dette og be om hjelp, så prøver lederen å skjule de manglende egenskapene. Dette gjennomskues av ansatte og tilliten blir bare enda mindre.

Konsistens: Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens.

Tor beskriver situasjonen hvor han og en kollega refses av sin tidligere leder. Lederen gir uttrykk for at de legger saken død, men like etterpå benytter hun anledningen til å gi dem refs for samme hendelse foran andre ledere, for å vise at hun handler og tar ansvar. Nok et eksempel på en handling som skaper mistillit.

Lojalitet: Villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende.

Tor som beskriver sin oppofrende leder som har tillit til sine ansatte og lar dem styre dagene sine selv. Han har forståelse for at noen må hjem tidligere for å ordne familiære ting. Han støtter dem når de trenger det og oppleves som en real kar. Dette øker tilliten og lojaliteten fra ansatte som kan komme på jobb selv om de er litt syk og kanskje kunne holdt sengen, og de utfører ekstra oppgaver når de har mulighet for å «betale tilbake».

Åpenhet: ærlig og sannhetstro opptreden.

Liv beskriver sin nærmeste leder som hun kan diskutere åpent og intenst med, men når de er ferdige med saken, er de tilbake i vanlig modus og har et godt forhold. Men hun opplever også ledere som unngår å gi henne direkte tilbakemeldinger etter et foredrag, muligens for å skjule at de ikke visste at de hadde denne kunnskapen i avdelingen.

En svensk undersøkelse viser at uten tillit er ledere hjelpeløse, og uten legitimitet i lederrollen. Undersøkelsen viser at medarbeidernes motivasjon synker fra 76 % til 24% og produktiviteten fra 71 % til 19% når lederen mister tillit (Hegerberg 2011).

Liv har altså støtte fra denne undersøkelsen når hun sier at «tillit er avgjørende for motivasjonen» for hennes del. Det er lett å se trekk fra de 5 dimensjonene i intervjuene med informantene. Det er tydelig at tillit handler om følelser. Spurkeland (2012) skriver at relasjonsledelse er å ta i bruk, og håndtere egne og andre menneskers følelser.

Relasjonsledelse blir da å spille på forholdet mellom leder og medarbeidere slik at motivasjon og arbeidsglede oppstår. I tillegg til en god relasjon mellom leder og medarbeidere, så mener Spurkeland at relasjonsledere vet at energien i en arbeidsgjeng best kan utnyttes ved en

fellesskapsfølelse. Det som jeg vil karakterisere som det viktigste funnet i denne studien er knyttet nettopp til dette med tillit. Informantene opplever at fravær av tillit tilsier fravær av motivasjon. Dette er mer forklart over under kapittelet som omhandler RES-situasjoner.

5.6 Hva betyr tilhørighet og teamfølelse på arbeidsplassen?

Informantene beskriver hvor viktig relasjonene til sine kollegaer og tilhørigheten i teamet sitt er. Sosiale behov, som behovet for tilknytning til andre, er også en viktig faktor i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid, ifølge Moen (2013). Han skriver at mangelen på fokus på det sosiale miljøet kan få fatale konsekvenser for prestasjonsutviklingen. Moen snakker om prestasjonsutvikling, men jeg legger som forutsetning at prestasjonsutvikling er noe man ønsker å oppnå med økt motivasjon. Moen skriver at i alle miljø bør det være et bevisst og målrettet arbeid med det sosiale miljøet for at man skal kunne tilfredsstillere behovet for sosial tilknytning. Det å vise omtanke for andre, bry seg og ta vare på andre ser ut til å være viktige bidrag i denne sammenhengen. På grunnlag av det informantene sier om tilhørighet og relasjoner så er det ingen tvil at teorien til Moen og de empiriske dataene i denne studien samsvarer godt.

5.6 Autonomi og selvbestemmelse – Jo mer jo bedre?

I analysen av datamaterialet kommer det fram at informantene liker ledere med autonomistøttende atferd. Dette stemmer godt overens med teorien, hvor mennesker ifølge Deci og Ryan (2000), har et stort behov for å føle seg selvbestemmende. Under intervjuene kommer det fram at de liker å ha muligheten til å påvirke egen arbeidsdag, føle at de blir inkludert i og har innflytelse angående beslutninger og ha en viss grad av frihet. Informantene beskriver også ledere som har kontrollert arbeidsdagen i større grad. Skal man tolke dette i lys av selvbestemmelsesteorien så vil en leder som er kontrollerende, og dermed ikke gir medarbeiderne følelsen av autonomi, føre til lavere motivasjon hos medarbeiderne. I denne oppgaven er autonomi trukket fram som en viktig motivasjonsfaktor, men kan det bli for mye autonomi? Hva kan oppstå dersom man står ovenfor for mange valg og får for stor frihetsgrad? Barry Schwartz (2005) kommer med interessante betraktninger rundt dette i boka «The Paradox of Choice». Han beskriver her tilfeller hvor folk kommer opp i situasjoner hvor de har så mange valgmuligheter og så stor frihetsgrad at de ender opp med å bli både paralyisert i beslutningsøyeblikket, og i verste fall med depresjoner fordi de går å spekulerer

på om de har tatt rett valg i etterkant. Det kan tenkes at dette også kan oppstå i arbeidslivet slik at det kan føre til beslutningsvegring og lavere jobbtilfredshet fordi ansatte blir bekymret for om de har tatt rett valg.

6.0 Oppsummering

Jeg håper at jeg med denne kvalitative studien kan bidra til å bygge opp under teori om temaet motivasjon på arbeidsplassen, samt å tilføre ny innsikt innenfor temaet. Det er gjort mange kvantitative studier på området, og da håper jeg med dette å bidra med dybde som støtter dette. Det er ingenting som tilsier at dette ikke skal være relevant i andre sammenhenger. Jeg ser for meg at dette kan være aktuelt i alle sammenhenger hvor motivasjonen kan påvirkes via relasjoner til andre, det være seg elev-lærer, trener-utøver og leder-medarbeiderrelasjon. Det hadde også vært nyttig å se den samme studien med enda flere informanter og datamateriale. Det hadde også vært interessant å se på hvordan ledere vurderer egen tilrettelegging for motivasjon, og hvordan de opplever at medarbeidere responderer på dette. Det er også andre interessante spørsmål man kan stille for videre forskning. Er det forskjell på kjønnetes opplevelser rundt de samme spørsmålene, og vil man kunne se forskjeller fra det offentlige til det private? Opplevde mine informanter høy grad av motivasjon på grunnlag av hvordan lederne deres hadde lagt til rette for det, og deres relasjon til lederen, eller er de generelt mer indre motivert. Hvilke opplevelser ville mindre indre motiverte informanter gitt?

I dagens samfunn med stor konkurranse, hvor både maskiner og ideer kan kopieres relativt kjapt, blir humankapitalen ekstra betydningsfull. I servicebransjen er man fullstendig avhengig av gode folk, og innenfor teknologien er kravet til kreativitet større enn noen gang. Menneskene som jobber i bedriftene er like viktige i dag som maskinene ble under industrialiseringen. Motivasjon kan sees på som menneskenes drivstoff. En motor med dårlig drivstoff er lite effektiv, og en motor uten drivstoff går ikke i det hele tatt. Under den industrielle revolusjon var det stor forskjell på de motorene som virket 10% bedre enn snittet, kontra de som virket 10% dårligere. Hvis man ser for seg samme scenario i dag med en bedrift der ansatte er 10% mer motivert enn snittet, og en annen hvor de er 10% mindre motivert enn snittet, kan det fort være forskjellen på å være, og å ikke være. Da ville jeg prøvd å være en leder som legger til rette for at ansatte er 10% *mer* motivert.

7.0 Referanseliste

Alvesson, M. and K. Sköldbberg (2009). Reflexive Methodology - New Vistas for Qualitative Research. London, Sage.

Arnesen, L. and J. Gangdal (2005). Motivasjon og mestring : fra drøm til virkelighet. Oslo, Aschehoug.

Barth, E., et al. (2005). Nye avlønningsformer. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Bolman, L. G. and T. Deal, E., (2009). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse (Reframing organizations). Oslo, Gyldendahl Akademisk.

Burke, C. s., et al. (2006). "What types of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis. ." The Leadership Quarterly **17**: 288-307.

Busch, T. (2012). Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen, Fagbokforlaget.

Carver, C. S. and M. F. Scheier (1998). On the self-regulation of behavior. New York, Cambridge University Press. .

Cho, Y. J. and J. L. Perry (2011). "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy." Review of Public Personnel Administration **2**: 1-25.

Conger, J. A. and R. N. Kanugo (1988). "The Empowerment process: Intergrating theory and practice." The Academy of management review **13**: 471-482.

Corbin, J. and A. Strauss (2008). Basics of Qualitative research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory. Thousand Oaks, Sage Publications.

Covey, S. R. (2006). The Speed og Thrust - The One Thing That Changes Everything. New York, NY, Free Press a division of Simon & Schuster, Inc.

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & Research design. Choosing among five approaches. Thousand Oaks, Sage Publications.

Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode - En kvalitativ tilnærming. Oslo, Universitetsforlaget.

Davenport, T. (2005). Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. Boston, Mass., Harvard Business School press.

Deci, E., L. and R. Ryan, M. (2000). "The "What" and "Why" of goal pursuits; human needs and the self-determination of behaviour." Psychological Inquiry **11**(4): 227-268.

Deci, E., L., et al. (2009). "Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory." Journal of General Management **34**(75-91).

Deci, E., L., , et al. (1999). "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation." Psychological Bulletin **125**(6): 627-668.

Denzin, N. (1995). Symbolic Interactionism. Rethinking Psychology. J. A. Smith, Harrè, R., Van Langenhove, L., . London, Sage: 43-58.

Dirks, K., T. and D. Ferrin, L. (2002). "Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Reserch and Practice." Journal of Applied Psychology **87**(611-628).

Dweck C., S. (1986). "Motivational Proesses affecting learning." American Psychologist **41**: 1040-1048.

Fontana, A. and J. H. Frey (2000). 'The Interview: from structured questions to negotiated text - in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), Handbook of qualitative research.

Second Edition. California, Sage Publications, Thousand Oaks. .

Frankfort-Nachmias, C. and D. Nachmias (1996). Research in the social Science. London, Edward Arnold.

Gagné, M. and E. L. Deci (2005). "Self-determination theory and work motivation." Journal of organizational behavior **26**(4): 331–362.

Grant, A. M. (2007). "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference." Academy of management review **32**(2): 393-417.

Grenness, T. (2001). Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo, Universitetsforlaget.

Habermas, J. (1968). Vitenskap som ideologi. Oslo, Gyldendal.

Haukedal, W. (2004). Arbeids- og lederpsykologi. Bergen, Cappelen Akademiske forlag.

- Hegerberg, M., S., (2011). *Tillit i Ledelse*. N. Juristforbund.
- Heidegger, M. (1962 (1927)). *Being and Time*. Oxford, Blackwell.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse - når arbejdet er et kald*. København, Gyldendal.
- Herzberg, F. (1987). "One More Time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*(September-Oktober).
- Hovland, B. I., et al. (2009). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. D. n. forskningsetiske and k. f. m. o. helsefag. Oslo.
- Husserl, E. (1900/2001). *Logical Investigations*. London, Routledge.
- Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo, Fagbokforlaget.
- Johansen, J. I. and F. Berg (2007). *NoXcuse - Ta kontroll eller bli kontrollert* Oslo Hegnar Media.
- Judge, T. A., et al. (2010). "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature." *Journal of Vocational Behavior* **77**: 157-167.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo, Fagbokforlaget.
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2009). *Immunity to Change - How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corp.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2014). "Blue Ocean Leadership." *Harvard Business Review*(May).
- Kohn, A. (1993). "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review*(September-October).
- Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level." *Journal of organizational behavior* **27 (3)**: 365-385.

Kvale, S. and S. Brinkmann (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendahl akademisk.

Lincoln, Y. S. and E. Guba (1985). Naturalistic Inquiry. California, Sage Publications.

Lines, R. (2011). "Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere." Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse(3): 23-32.

Malterud, K. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning. Oslo, Universitetsforlaget.

Manz, C. C. and H. P. Sims (1987). "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. ." Administrative Science Quarterly **32**: 106-109.

Manz, C. C. and H. P. Sims (2001). The New superleadership, leading others to lead themselves. San Fransisco, Berrett-Kohler Publisher, Inc.

Marthinsen, M. and M. B. Postholm (2012). Personalutvikling i en lærende organisasjon. Oslo, Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. r. (2009). Perspektiver på ledelse Oslo, Gyldendal Akademisk.

Moen, F. (2013). Prestasjonsutvikling: Coaching og Ledelse. Trondheim, Akademika Forlag.

Moustakas C., E. (1994). Phenomenological Research Methods. California, USA, Sage Publications INC.

Neck, C. P. and Manz C. C. (1992). "Thought Self-Leadership: The Impact of Self-Talk and Mental Imagery on Performance." Journal of Organizational Behaviour **12**: 681-699.

Pearce, C. L. and H. P. Sims, Jr (2002). "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviours." Group Dynamics: Theory, Research and Practice **6**: 172-197.

Pearce, C. L., et al. (2003). "Transactors, transformers and beyond." Journal of Management Development **22**: 273-307.

Postholm, M. B. (2005). Kvalitativ Metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo, Universitetsforlaget.

Quinn, J. B., et al. (1996). "Managing Professional Intellect: Making the Most of The Best." Harvard Business Review(Mars-april).

Ridderstråle, J. and K. Nordström (2008). Funky Business Forever - How to enjoy capitalism. Stockholm, Bookhouse Publishing AB.

Ryan, R. M. and E. Deci, L. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY, The University of Rochester Press.

Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000). "Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." American Psychologist **55**: 68-78.

Røkenes, O. H. and P.-H. Hanssen (2002). Bære eller bryte - kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker. Bergen, Norge, Fagbokforlaget.

Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design." Administrative Science Quarterly **23**: 224-253.

Schindler, P. L. and C. C. Thomas (1993). "The structure of Interpersonal Thrust in the Workplace." Psychological Reports **73**: 563-573.

Schwartz, B. (2005). The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harper Perennial.

Seligman, M. E. P. (2002). Ekte Lykke. Oslo, Universitetsforlaget.

Smith, J. A. (2016). Qualitative Psychology - A Practical Guide to Research Methods, Sage Publications.

Spurkeland, J. (2011). Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode? Oslo, Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2012). Relasjonskompetanse. Oslo, Universitetsforlaget.

Thagaard., T. (2003). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget.

Thornquist, E. (2003). Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag. Bergen, Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg:

8.1 Intervjuguide:

Intervjuguide:

Dato:

Løs prat (ca 5 min) – Uformell prat

Tema for samtalen: (5-10 min) Vi skal prate om motivasjon og spesielt hvordan ansatte opplever motivasjon i arbeidsdagen og ledernes forsøk på å motivere ansatte.

Målet med samtalen er å få fram dine opplevelser rundt din leder/lederes evner og forsøk på å motivere deg. Det er ingenting i samtalen som er «rett eller galt», da det er dine opplevelser som skal fram i lyset. Du er anonym under intervjuet og jeg har taushetsplikt. Samtalen blir tatt opp på en lydfil som blir slettet i det oppgaven blir levert. Samtykker du til at jeg tar opp intervjuet på lydfil?

Start opptak

Hoveddel (60-75 min)

Alder:

Yrke og stilling:

Utdanning:

Motivasjon og prestasjon

Hvilke erfaringer og opplevelser har du med motivasjon og prestasjon?

1. Hva legger du i begrepene motivasjon/inspirasjon og prestasjon?
2. Hvordan legger lederen din til rette for at du er motivert og engasjert?

3. Beskriv situasjoner på jobb der du føler deg på topp og presterer bra
4. Hvilke andre områder ser du på som betydningsfulle med tanke på motivasjon?
5. Etter din oppfatning; hvem har ansvaret for at du er motivert?

Hvorfor?

6. Hvordan påvirker lønn og andre insentiver motivasjonen og prestasjonen din?
7. Hvordan vil du beskrive sammenhengen mellom mål og motivasjon?
 - Beskriv hvordan du er involvert i målsettingsprosessen

Autonomi, kompetanse og tilhørighet

8. Hvordan legger din leder til rette for at ansatte skal få bruke egen kompetanse?
9. Hva gjør lederen din for at ansatte skal oppleve tilhørighet og styrke teamfølelsen?
10. Hvordan legger lederen din til rette for at ansatte skal oppleve selvbestemmelse i jobben/
hvor stor frihetsgrad har du?
11. Hva er viktig for deg i forhold til styre arbeidsdagen din selv? Hvorfor er dette viktig?
12. Hvordan får du brukt din kompetanse i forhold til de arbeidsoppgavene du har i jobben din?

Relasjon, kommunikasjon og mestring

13. Beskriv hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjonen din?
14. Hvordan er din leder engasjert og interessert i deg? Viser han/hun empati for deg?
15. Har du og din leder kommunisert noe rundt temaet motivasjon. Har han/hun for eksempel spurt direkte hva som motiverer deg? Har han i så fall brukt det?
16. Hvordan ønsker du å bli ledet og hva mener du er den viktigste jobben til en leder med tanke på motivasjon?
17. Hvordan vil du beskrive din leders selvinnsikt? Fremstår lederen din som autentisk/ekte?
18. Basert på denne samtalen, hva bør jeg konkludere med i forhold til lederes forsøk på å motivere til økt prestasjon?

Oppsummering

Oppsummere funn

Avslutning (Debriefing)

Er det noe du føler jeg har glemt som du legger vekt på med tanke på motivasjon og gode prestasjoner?

Oppsummering: Fortelle hva jeg har hørt. Har jeg forstått deg riktig?

Sjekke ut min oppfatning.

Hvordan har det vært å bli intervjuet? Få tak på informantens opplevelse av intervjusituasjonen.

Jan Arvid Haugan
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 21.12.2015

Vår ref: 45697 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>45697</i>	<i>Motivasjon blant ansatte - hvordan ledere kan legge til rette for å motivere sine ansatte</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Arvid Haugan</i>
<i>Student</i>	<i>Kristian Lyng-Jørgensen</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 meldeskjemaet, 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, 01.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

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

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristian Lyng-Jørgensen midtbyn@3t.no



SAMTYKKE OG INFORMASJON

Deltagerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse.

Informasjonsskrivet er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende tilføres:

- dato for forventet prosjektslutt
- hva som skjer med personopplysninger og opptak etter prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.no før informantene kontaktes.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PUBLISERING

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 01.02.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak