

Eline Aasebø
Marthe Berget

Motivasjon og kunnskapsarbeidere

En casestudie av hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Torild A. Oddane & Synnøve Hitland
Mai 2019

Eline Aasebø
Marthe Berget

Motivasjon og kunnskapsarbeidere

En casestudie av hvordan medarbeidere i en
kunnskapsintensiv organisasjon motiveres

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Torild A. Oddane & Synnøve Hitland
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Forord

Med denne oppgaven avslutter vi mastergradsstudiet i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Vi har gjennomført en kvalitativ studie i en kunnskapsintensiv organisasjon, hvor vi har undersøkt hvordan medarbeiderne motiveres. Arbeidet med studiet og masteroppgaven har vært både spennende og utfordrende.

Vi retter en stor takk til Sticos AS som har stilt opp som samarbeidsbedrift. Spesielt vil vi takke alle respondentene som var velvillige, og som benyttet sin tid for å dele sine tanker og opplevelser rundt temaet. Vi vil også takke HR-sjef Erik Jullumstrø som har bidratt med informasjon og hjelp til datainnsamlingen. Takk for at du har lagt til rette for at gjennomføringen skulle bli så enkel som mulig, samt bidratt med veiledning ved ferdigstillingen av oppgaven. Vi ønsker også å gi en stor takk til våre veiledere. Torild Oddane som var til stor hjelp i starten av arbeidet med gode råd og bidrag til oppgaven, og Synnøve Hitland som kom inn underveis i prosessen og hjalp oss med ferdigstillingen av oppgaven. Deres tilbakemeldinger har vært svært nyttige!

Venner og familie fortjener en stor takk for hjelp til korrekturlesning og oppmuntring underveis i prosessen. Til slutt vil vi takke våre studiekamerater på MLT for to fantastiske år!

God lesning!

Trondheim, mai 2019

Eline Aasebø

Marthe Berget

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. Oppgavens problemstilling lyder: *Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?* Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet handler om hvordan bedriften kan karakteriseres som en kunnskapsintensiv organisasjon, mens det andre forskningsspørsmålet belyser hvordan medarbeiderne i bedriften opplever sin egen motivasjon.

For å besvare problemstillingen har vi utført en kvalitativ studie med en stegvis-deduktiv induktiv metode. Vi har valgt et intensivt forskningsdesign i form av en casestudie. Datainnsamlingen er hovedsakelig basert på dybdeintervjuer med 14 medarbeidere fordelt på to forskjellige avdelinger i en casebedrift. Vi har også innhentet informasjon gjennom møter og e-postutveksling med en informant i bedriften. For å belyse problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i teori om kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive organisasjoner. Det finnes enorme mengder forskning på motivasjon, og derfor har vi begrenset oss til én stor motivasjonsteori og ti forskjellige motivasjonsfaktorer.

Våre funn viser at respondentene våre har flere likhetstrekk med litteraturens beskrivelser av kunnskapsarbeidere, og at arbeidsoppgavene deres i stor grad kan karakteriseres som kunnskapsarbeid. Videre viser funnene at det er flere aspekter ved organisasjonen som har betydning for medarbeidernes motivasjon. Vi oppfatter det slik at arbeidsmetodikken som benyttes, legger til rette for flere faktorer som er viktige for motivasjon, og på denne måten skaper omgivelser som medarbeiderne motiveres av. Vi anser autonomi, tilhørighet og arbeidsoppgaver/utfordringer som de viktigste motivasjonsfaktorene i vår undersøkelse. For medarbeidernes trivsel framstår både arbeidsoppgavene og det sosiale med kollegaer som avgjørende.

Abstract

This thesis aims to explore how employees in a knowledge-intensive organization are motivated. The main research question of our thesis is: *How are employees in a knowledge-intensive organization motivated?* To explore this, we have proposed two objectives that will highlight the main research question. The first objective concerns how the firm can be characterized as a knowledge-intensive organization, while the second highlights how the employees of the firm experience their own motivation.

To answer our main research question, we have conducted a qualitative study with a stepwise-deductive inductive approach. We have chosen an intensive research design in the form of a case study. The data collection is mainly based on in-depth interviews with 14 employees from two different departments in our case firm. We have also obtained information through meetings and e-mail exchanges with an informant within the company. In order to highlight our main research question, we have used theory regarding knowledge work, knowledge workers, and knowledge-intensive organizations. Due to vast amounts of research on motivation, we have limited the motivation theories to one, and chosen to use ten different motivational factors.

Our findings demonstrate several similarities with the literature on knowledge workers, and that their work can largely be characterized as knowledge work. Furthermore, the findings show that there are several aspects of the organization that are of importance for the employees' motivation. We perceive that the working methodology in use facilitates several factors that are important for motivation, and in this way creates an environment which motivates employees. We consider autonomy, relatedness and tasks/challenges as the most important motivational factors in our study. The work tasks, along with social interactions with colleagues, appear to be crucial for the employees' well-being.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figurliste	VII
1. Innledning.....	1
1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Presentasjon av casebedrift	3
1.3 Begrepsavklaring, rammeverk og avgrensning av oppgaven	4
1.4 Oppgavens disposisjon	5
2. Teori	6
2.1 Kunnskapsarbeid	6
2.2 Kunnskapsarbeidere	7
2.3 Kunnskapsintensive organisasjoner	9
2.4 Motivasjonsteori	10
2.4.1 Selvbestemmelsesteorien.....	11
2.5 Motivasjonsfaktorer	15
2.5.1 utfordringer og utfordrende arbeidsoppgaver.....	15
2.5.2 Ressurser	18
2.5.3 Selvrealisering	19
2.5.4 Prestasjon eller mestring	19
2.5.5 Autonomi og medbestemmelse	19
2.5.6 Egenskaper ved team.....	20
2.5.7 Tilhørighet.....	21
2.5.8 Organisatorisk støtte.....	21
2.5.9 Rettferdighet.....	22
2.5.10 Oppmuntring fra ledelsen.....	22
2.6 Oppsummering	22

3. Metode	24
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	24
3.1.1 Hermeneutikk	24
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Forskningsmetode	26
3.4 Datagenerering	27
3.4.1 Respondenter	27
3.4.2 Dybdeintervjuet	29
3.5 Dataanalyse	31
3.6 Kvalitet	33
3.6.1 Pålitelighet.....	33
3.6.2 Gyldighet	34
3.6.3 Generaliserbarhet.....	34
3.7 Forforståelse.....	35
3.8 Forskningsetikk	36
3.9 Metodekritikk	37
4. Presentasjon av empiri.....	39
4.1 Casebeskrivelse.....	39
4.1.1 Elementer og roller i Scrum	39
4.1.2 Beskrivelse av Smidig i Sticos	41
4.2 Egenskaper ved team og teamarbeid.....	43
4.3 Autonomi.....	45
4.4 Arbeidsoppgaver og utfordringer	48
4.5 Mestring	55
4.6 Kompetanse.....	56
4.7 Tilhørighet.....	58
4.8 Tilbakemeldinger og anerkjennelse.....	59
4.9 Kommunikasjon	61
4.10 Arbeidsmetodikk	64
4.11 Oppsummering av empiri.....	66

5. Drøfting.....	69
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva karakteriserer bedriften som en kunnskapsintensiv organisasjon?	69
5.1.1 Hvordan kjennetegnes arbeidet i Sticos som kunnskapsarbeid?	70
5.1.2 Hvordan kan medarbeiderne omtales som kunnskapsarbeidere?	71
5.1.3 Hvordan oppleves arbeidsmetodikken i Sticos av medarbeiderne?	73
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever medarbeiderne i bedriften sin egen motivasjon?	76
5.2.1 Egenskaper ved team og teamarbeid	76
5.2.2 Autonomi	77
5.2.3 Arbeidsoppgaver og utfordringer	79
5.2.4 Mestring	80
5.2.5 Kompetanse	81
5.2.6 Tilhørighet	81
5.2.7 Tilbakemeldinger og anerkjennelse	82
5.2.8 Kommunikasjon	83
5.2.9 Arbeidsmetodikk	83
5.3 Oppsummerende drøfting	85
6. Avslutning.....	87
6.1 Implikasjoner for praksis	88
6.2 Begrensninger ved studien.....	88
6.3 Videre forskning	89
7. Referanser	90
8. Vedlegg.....	97
Vedlegg 1: Intervjuguide	97
Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskjema	100
Vedlegg 3: Godkjenningbrev fra NSD	102

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over Sticos	3
Figur 2: Typer kunnskapsintensive organisasjoner, basert på Løwendahl (2000, s. 21)	10
Figur 3: Motivasjonskontinuumet, basert på Ryan og Deci (2000) og Olafsen (2018)	13
Figur 4: Flytsonmodellen, basert på Csikszentmihalyi og Csikszentmihalyi (1988, s. 259)	17
Figur 5: Analyseprosessen	32
Figur 6: Sprintprosessen, basert på Schwaber og Sutherland (2017) og informasjon fra Sticos	40

1. Innledning

Arbeidslivet i Norge har blitt mer kunnskaps- og informasjonsintensivt, og som følge av dette øker andelen kunnskapsintensive organisasjoner (Lines, 2011; Sandvik, 2011). Dette ser vi ved at verdien av kunnskap har vokst, en større andel av befolkningen har høyere utdanning, og flere jobber i kunnskapsbaserte yrker (Sandvik, 2011; Andersen og Tellmann, 2018). Ettersom Norge ikke kan konkurrere med andre land når det gjelder billig arbeidskraft, har kunnskap og et høyt utdanningsnivå blitt en forutsetning for samfunnets verdiskapning (Sandvik, 2011; Statistisk Sentralbyrå, 2014). Kunnskap har blitt en viktig ressurs som sørger for konkurransedyktige virksomheter (Newell, 2015). Vi lever med andre ord i et kunnskapssamfunn. Et resultat av dette er framveksten av en ny type arbeider, *kunnskapsarbeideren*¹.

Innen forskningsfeltet om kunnskapsarbeidere har det vært vanskelig å enes om en felles definisjon av begrepet. En fellesnevner for mange av definisjonene er at de beskriver arbeidere som i stor grad er selvstyrte eller autonome i arbeidet (Drucker, 1996; Newell *et al.*, 2009; Dehlin, 2011). Hislop, Bosua og Helms (2018) definerer en kunnskapsarbeider som «en person hvis arbeid er primært intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og produksjon av kunnskap».² Denne definisjonen viser at kreativitet³ er sentralt i kunnskapsarbeiderens arbeid. Amabile (1998) hevder at individuell kreativitet består av tre komponenter, herunder ekspertise, kreative ferdigheter og motivasjon. Dersom vi skal være kreative må alle tre komponentene være tilstede samtidig. Dette innebærer at medarbeidere kan ha gode forutsetninger for å være kreative dersom de eksempelvis innehar ekspertise og kreative ferdigheter, men uten motivasjon for arbeidet kommer de ingen vei. Kunnskapsarbeideres verdiskapning er dermed sterkt knyttet til motivasjon (Lines, 2011), og virksomheter som ønsker å være innovative bør være opptatt av å skape motivasjonsfremmende omgivelser (Amabile, 1998).

¹ Peter Drucker (1996) regnes som opphavsmannen til begrepet *kunnskapsarbeider* som først ble introdusert i boken *Landmarks of Tomorrow*.

² Vår oversettelse. «Someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge» (Hislop, Bosua og Helms, 2018, s. 72).

³ Kreativitet kan defineres som «en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem» (Oddane, 2017, s. 15).

Videre viser Lines (2011) til at det finnes lite empiri om hva som faktisk motiverer kunnskapsarbeidere. Det trengs derfor mer kunnskap om faktiske løsninger som er utviklet av ledere i praktisk, kunnskapsintensivt arbeidsliv. Slike løsninger kan være organisasjonsmodeller, prosessmodeller og tilnærminger til ledelse som virker, i den forstand at disse løsningene skaper omgivelser hvor kunnskapsarbeidere trives og motiveres. Lines (2011) argumenterer videre for at kunnskapsarbeidere fra ulike profesjoner vil ha forskjellige verdisystemer, og dette betyr at de motiveres og demotiveres av forskjellige sider ved organisasjon, arbeid og lederskap. Basert på diskusjonen ovenfor kan det være interessant å studere de forskjellige sidene ved arbeidet, prosessene og lederskapet i en kunnskapsintensiv organisasjon, og se dette i lys av medarbeidernes motivasjon.

1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Forskning på kunnskapsarbeidere og motivasjon har blitt mer populært innenfor organisasjonsfaget, men vi har ikke klart å finne tilsvarende studier til vår oppgave. Våre litteratursøk tyder på at det finnes lite forskning i en norsk kontekst som spesifikt studerer hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. Temaet i denne oppgaven kan dermed være relevant og interessant å forske videre på. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?

Videre har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen. Disse spørsmålene gir retning til vår forskning og avgrenser problemstillingen:

1. Hva karakteriserer bedriften som en kunnskapsintensiv organisasjon?
2. Hvordan opplever medarbeiderne i bedriften sin egen motivasjon?

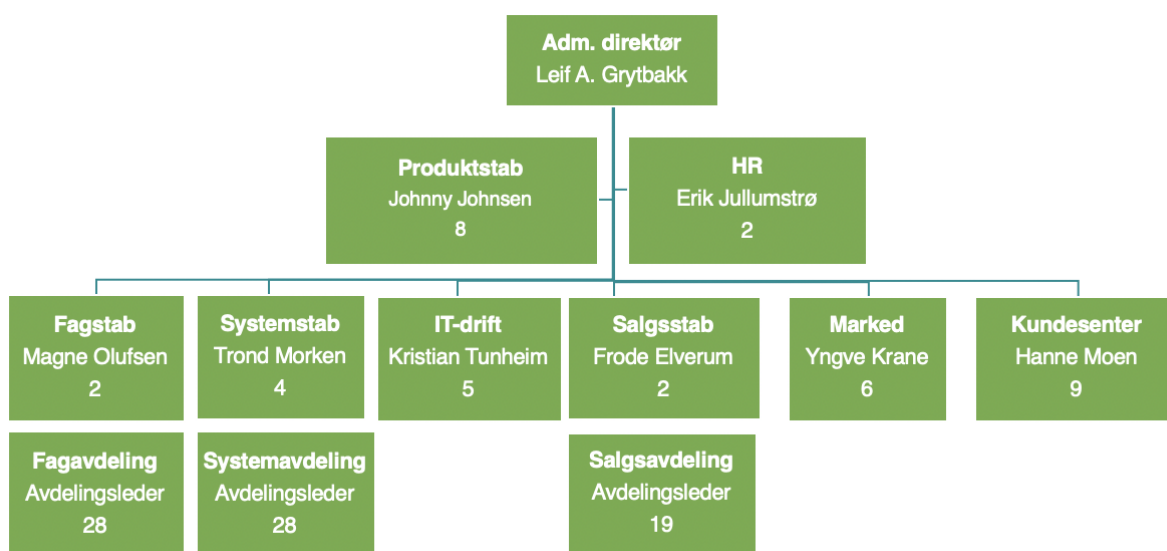
Hensikten med denne studien er å utforske og utvikle ny kunnskap om hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. Videre er det ønskelig at studien skal underbygge, bekrefte, og bidra med konstruktive bidrag til forskningen om kunnskapsarbeidere. For å besvare problemstillingen har vi benyttet casestudie som forskningsdesign hvor vi har gjennomført 14 kvalitative dybdeintervjuer i én casebedrift. Casebedriften benytter en interessant arbeidsmetodikk

som kan påvirke hvordan medarbeiderne motiveres. Dette er derfor en unik og interessant case. Vi gir en kort beskrivelse av casebedriften i neste delkapittel.

1.2 Presentasjon av casebedrift

Sticos er et teknologiselskap som tilbyr norske virksomheter praktiske verktøy, kurs og rådgivning innen regnskap, lønn, HR og GDPR (Sticos, 2019). De beskriver selv at de ved hjelp av ny teknologi og unik fagkunnskap, både utvikler og leverer innovative og tidsbesparende løsninger, kurs og rådgivning. Bedriften har omtrent 10 000 kunder, 60 000 brukere, 120 ansatte og omsatte for cirka 160 millioner kroner i 2017. Sticos ble grunnlagt i 1983 og holder til på Lade i Trondheim.

Sticos består av åtte forskjellige avdelinger. I denne oppgaven er datainnsamlingen basert på intervjuer av medarbeidere fra systemavdelingen og fagavdelingen. Systemavdelingen består av ingeniører og sivilingeniører som jobber med utvikling av systemer og produkter. Fagavdelingen består av jurister, revisorer og økonomer. De skaper innhold til produktene og jobber med formidling av regelverk til kunder. Kundesupport eller fagsupport er også en viktig oppgave for avdelingen. I tillegg har Sticos en egen IT-avdeling, salgsavdeling, markedsavdeling, et kundesenter, en produktstab samt en HR-avdeling. I figur 1 presenteres et organisasjonskart over Sticos.



Figur 1: Organisasjonskart over Sticos

Sticos kan omtales som en kunnskapsintensiv organisasjon, ettersom de formidler kunnskap gjennom sine produkter og tjenester. Grunnen til at vi ønsket å skrive om akkurat Sticos er fordi de benytter seg av en interessant arbeidsmetodikk; *smidig*. Å jobbe smidig innebærer grovt sett at bedriften hele tiden justerer kurs og prioriteringer ut fra hva som gir mest umiddelbar verdi for både kunder og bedriften selv (Schwaber og Sutherland, 2017). Innenfor smidig finnes ulike tilnærminger som eksempelvis *Scrum*. Scrum er et rammeverk for hvordan man kan organisere arbeidet for en smidig arbeidsprosess (Schwaber og Sutherland, 2017) og er mye benyttet i IT-bransjen (Karabulut og Ergun, 2018). Sticos har hentet inspirasjon fra Scrum i sin smidige arbeidsmetodikk. En mer detaljert beskrivelse av hvordan Sticos benytter rammeverket utdypes i kapittel 4.1.

1.3 Begrepsavklaring, rammeverk og avgrensning av oppgaven

I denne oppgaven vil begrepene *kunnskapsintensiv organisasjon*, *kunnskapsintensiv bedrift* og *kunnskapsintensiv virksomhet* ha samme betydning.⁴ Videre vil begrepene *oppgave*, *studie* og *masteroppgave* ha samme betydning og omtales om hverandre. Personene vi har intervjuet i undersøkelsen omtales som både *respondenter* og *medarbeidere*.

Problemstillingen krever innsikt i et stort teori- og forskningsfelt. Ettersom dette er en masteroppgave som skal begrenses i omfang, var det nødvendig å avgrense teorien som benyttes. Vi har derfor fokusert på enkelte forskeres bidrag innenfor forskningsfeltet om motivasjon og kunnskapsarbeidere.

Selv om forskning har fremhevet kunnskapsarbeidere som svært forskjellige og mer krevende enn andre arbeidstakere, finnes det lite empirisk støtte for at kunnskapsarbeidere motiveres av *helt andre* eller *svært spesielle forhold* (Gotvassli, 2015). Forskingen som allerede finnes om motivasjon kan derfor i stor grad anvendes i denne oppgaven hvor vi skal drøfte hvordan medarbeiderne motiveres.

⁴ Begrepet *organisasjon* rommer andre begreper som foretak, virksomheter, bedrifter, forvaltningsorganer, frivillige eller ideelle organisasjoner og foreninger (Kvålshaugen og Wennes, 2011, s. 18).

Oppgaven er gjennomført innenfor et tidsrom på ett semester. Dette har ført til visse begrensninger med tanke på tid og ressurser til rådighet. Dersom vi hadde hatt lengre tid kunne organisasjonen som studeres blitt utforsket ytterligere og over en lengre tidsperiode. Studien avgrenses ved at det kun er intervjuet respondenter fra én enkelt bedrift. Dette er videre avgrenset ved at vi har intervjuet respondenter fra to avdelinger innad i bedriften. Våre resultater må derfor ses i lys av dette.

1.4 Oppgavens disposisjon

I dette kapitlet har vi redegjort for oppgavens tema og problemstilling. I neste kapittel vil sentral teori og tidligere forskning bli gjennomgått. I kapittel tre presenteres studiens metode og våre refleksjoner rundt metodiske valg. Deretter vil vi i kapittel fire presentere en detaljert casebeskrivelse og funnene fra dybdeintervjuene, før vi i kapittel fem drøfter denne empirien opp mot teori og tidligere forskning. Avslutningsvis i kapittel seks forsøker vi å besvare oppgavens problemstilling. Her gir vi noen refleksjoner rundt våre funn og oppgavens tema, belyser studiens implikasjoner og begrensninger samt gir forslag for videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi har valgt ut teori som vi mener er relevant med tanke på problemstillingen og funnene fra dybdeintervjuene. Dette danner grunnlaget for drøftingen i kapittel fem. Innledningsvis presenterer og diskuterer vi begrepene kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive organisasjoner. Videre redegjør vi for litteraturen rundt selvbestemmelsesteorien som omhandler motivasjon. Avslutningsvis presenteres en rekke faktorer som tidligere forskning har fremhevet som viktige for å skape motiverende omgivelser i kunnskapsintensive organisasjoner.

2.1 Kunnskapsarbeid

Det finnes mange forskjellige definisjoner på hva kunnskapsarbeid er. Et fellestrekk ved flere er at kunnskapsarbeid består av oppgaver som ikke baserer seg på rutiner eller standardiserte løsninger (Kvande og Rasmussen, 2007; Irgens og Wennes, 2011). I tillegg trekker flere fram kompetanse, hvor kunnskapen, ekspertisen og kreativiteten til arbeideren er avgjørende for løsningen (Zack, 1999; Alvesson, 2004; Kvande og Rasmussen, 2007; Irgens og Wennes, 2011). Videre kan kunnskapsarbeid innebære produksjon av både kunnskap, tjenester og produkter (Kvande og Rasmussen, 2007).

Åpne problemstillinger

Kunnskapsarbeid kjennetegnes ofte ved åpne problemstillinger eller arbeidsoppgaver (Kvande og Rasmussen, 2007; Irgens og Wennes, 2011). Oddane (2017, s. 23-24) definerer åpne oppgaver som «komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver, som i motsetning til såkalte lukkede oppgaver ikke skal løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene».

Ifølge Oddane (2017) er en tydelig forskjell mellom åpne og lukkede oppgaver at det ved lukkede oppgaver vil finnes en tydelig og forutbestemt løsning. Ved åpne problemstillinger vil det med andre ord ikke være mulig å forutse eksakt hvordan oppgaven skal løses eller hvordan løsningen vil se ut til slutt (Oddane, 2015). Det vil dermed være nødvendig å prøve seg frem til en tilfredsstillende løsning (Oddane, 2017).

Hvorvidt en oppgave er åpen eller lukket vil også avhenge av oppfatningen til den som skal utføre oppgaven og hvilken informasjon den har tilgjengelig. Selv om andre kan ha løst en lignende

oppgave tidligere kan den likevel oppfattes som åpen dersom de involverte partene ikke har kjennskap eller tilgang til informasjon om andres arbeid med en lignende oppgave (Oddane, 2017).

2.2 Kunnskapsarbeidere

I likhet med kunnskapsarbeid finnes det flere definisjoner på hva en kunnskapsarbeider er. Disse varierer fra svært brede og omfattende til mer presise og spesifikke (Hislop, Bosua og Helms, 2018). En fellesnevner for flere av definisjonene er derimot at kunnskapsarbeidere jobber mer selvstendig enn tradisjonelle arbeidere, og at arbeidshverdagen deres preges av autonomi (Drucker, 1996; Newell *et al.*, 2009). Videre hevder Newell *et al.* (2009, referert i Irgens og Wennes, 2011, s. 14) at kunnskapsarbeidere drives av en sterk indre motivasjon. I tillegg jobber kunnskapsarbeidere gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper, og de ønsker at beslutninger skal tas desentralisert av den enkelte og gruppen. Bosch-Sijtsema, Ruohomäki og Vartiainen (2010) viser derimot til at det er en manglende konsensus i litteraturen om hva en kunnskapsarbeider faktisk er. Hislop, Bosua og Helms (2018) reflekterer denne debatten ved å vise til to forskjellige perspektiver på kunnskapsarbeidere, henholdsvis det profesjonelle perspektivet og et perspektiv som sier at «alt arbeid er kunnskapsarbeid».

I henhold til det profesjonelle perspektivet defineres en kunnskapsarbeider som «en person hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» (Hislop, Bosua og Helms, 2018).⁵ Basert på denne definisjonen kan blant annet IT-designere, ingeniører, advokater, konsulenter, arkitekter og forskere omtales som kunnskapsarbeidere. Denne definisjonen er vag ettersom den ikke omhandler hvordan kunnskapsarbeidere kan være avhengige av kunnskap som er nedfelt i systemer og strukturer, eller at alt arbeid er utelukkende kognitivt (Irgens og Wennes, 2011). Frenkel *et al.* (1995, referert i Hislop, Bosua og Helms, 2018, s. 73) har en mer detaljert definisjon i henhold til dette perspektivet og beskriver en kunnskapsarbeider som en person som har en høy grad av kreativitet i arbeidet sitt, benytter sine intellektuelle ferdigheter, og bruker teoretisk kunnskap fremfor konseptuell kunnskap. Flere forskere problematiserer derimot slike definisjoner fordi de bagatelliserer viktigheten av konseptuell kunnskap (taus kunnskap) (Hislop, Bosua og Helms,

⁵ Vår oversettelse. «Someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge» (Hislop, Bosua og Helms, 2018, s. 72).

2018). Dette innebærer at arbeidere som benytter en høy grad av kontekstuell kunnskap og lav grad av teoretisk kunnskap, som eksempelvis omsorgsarbeidere, ikke anses som kunnskapsarbeidere ifølge det profesjonelle perspektivet. Kunnskapsarbeidere kan derimot ses i lys av et perspektiv som sier at «alt arbeid er kunnskapsarbeid». Her defineres en kunnskapsarbeider som «en person hvis arbeid involverer bruk av en rimelig mengde taus og kontekstuell og/eller abstrakt/konseptuell kunnskap» (Hislop, Bosua og Helms, 2018).⁶ Fra et slikt perspektiv kan de fleste som benytter en rimelig mengde taus og kontekstuell kunnskap klassifiseres som kunnskapsarbeidere.

Videre finnes det mye forskning om kunnskapsarbeidere. Lines (2011) viser blant annet til at kunnskapsarbeidere har sterke preferanser for høy grad av autonomi i arbeidet, og at denne autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal kunne prestere på et høyt nivå. Dette støttes av Christensen og Foss (2011) som viser til at kunnskapsarbeideren i stor grad selv kan planlegge når og hvordan vedkommende vil utføre arbeidsoppgavene sine. Videre hevder Drucker (1996) at kunnskapsarbeidere blant annet trives best i organisasjoner preget av frihet og fleksibilitet, og som følge av dette kan de være vanskelige å styre eller kontrollere. Dette kan ses i lys av Christensen og Foss (2011) som viser til at kunnskapsarbeidere ofte er begeistret for arbeidet sitt, men ikke alltid for rammene som settes av organisasjonen for gjennomføringen av arbeidet.

Ifølge Lines (2011) er kunnskapsarbeidere mer selvbevisste enn tradisjonelle arbeidere og vet eller antar at arbeidsgiverne ikke kan nå sine mål uten dem. Med andre ord vet de at organisasjonens måloppnåelse skjer ved hjelp av deres innsats, og hvis de «hopper av», vil organisasjonen eksempelvis oppleve problemer med å nå sine mål. Marston (2007, s. 4) viser til noe lignende ved at dagens arbeidere ikke lengre er opptatt av tradisjonelle motivasjonsfaktorer som eksempelvis karrieremuligheter i organisasjonen. De er ifølge Olafsen (2018) mer opptatt av selvrealisering og sin egen kompetanse.

⁶ Vår oversettelse. «Anyone whose work involves the use of a reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/conceptual knowledge» (Hislop, Bosua og Helms, 2018, s. 75).

2.3 Kunnskapsintensive organisasjoner

Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsintensive virksomheter er mye brukte begreper i organisasjonsteori (Irgens og Wennes, 2011). Ifølge Alvesson (1995) har *kunnskapsintensiv organisasjon* blitt en ettertraktet merkelapp for bedrifter og det ligger en viss prestisje i merkelappen. Dette medfører at det anses som negativt å ikke være en kunnskapsintensiv organisasjon. Det finnes flere definisjoner av kunnskapsintensive organisasjoner, men felles for de fleste er at kunnskap anses som den viktigste ressursen i selskapet (Hislop, Bosua og Helms, 2018). Mye av denne kunnskapen er knyttet til medarbeiderne (Lien og Nesheim, 1998). Ifølge Petroni og Colacino (2008) er kunnskapsarbeidere en spesiell ressurs fordi de øker i verdi med tiden. Dette skjer spesielt ved at arbeiderne utvikler og forbedrer seg.

Det er vanskelig å finne en presis definisjon på hva en kunnskapsintensiv organisasjon er, da begrepet omfatter både et bredt og tvetydig konsept (Newell *et al.*, 2009). Alvesson (2000) har definert kunnskapsintensive organisasjoner som «bedrifter hvor det meste av arbeidet kan sies å være av intellektuell natur, og hvor godt utdannede, kvalifiserte ansatte utgjør størsteparten av arbeidsstyrken».⁷ Hillestad (2002) forklarer at kunnskapsintensive organisasjoner leverer tjenester som ofte innebærer omfattende kommunikasjon, samhandling og informasjonsutveksling med kunder, og som inngår i bedriftens verdiskapning og arbeidsprosesser.

Selv om det finnes mange forskjellige definisjoner på hva en kunnskapsintensiv organisasjon er, er det noen typer bedrifter som ansees som typiske kunnskapsintensive organisasjoner. Eksempler på dette er businesskonsulenter og advokatfirmaer (Hislop, Bosua og Helms, 2018). Ifølge Newell *et al.* (2009) er kunnskapsintensive organisasjoner ofte tjenestebaserte organisasjoner som konkurrerer innenfor sine respektive sektorer basert på bedriftens evne til å løse komplekse problemer og tilby løsninger til kunder. Løwendahl (2000) mener at profesjonelle tjenestefirmaer er den mest ekstreme typen kunnskapsintensiv organisasjon da de hovedsakelig, og i mange tilfeller utelukkende, er avhengige av profesjonell ekspertise i sine verdiskapingsprosesser. Hun

⁷ Vår oversettelse. «Companies where most work can be said to be of an intellectual nature and where well-educated, qualified employees form the major part of the work force» (Alvesson, 2000, s. 1).

presenterer tre forskjellige typer kunnskapsorganisasjoner basert på hva de tilbyr. Disse presenteres i figur 2.



Figur 2: Typer kunnskapsintensive organisasjoner, basert på Løwendahl (2000, s. 21)

Figuren viser en forenklet inndeling av kunnskapsintensive organisasjoner (Newell *et al.*, 2009). Det er i mange tilfeller ikke mulig å avgrense en organisasjon til bare produkter eller tjenester. I tillegg kan flere organisasjoner passe inn i flere av kategoriene, og det kan derfor være hensiktsmessig å kombinere kategoriene for å beskrive en organisasjon.

2.4 Motivasjonsteori

Motivasjon er et komplekst fenomen, og vi mennesker kan være svært forskjellige i hva som motiverer oss (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Motivasjon er derimot helt essensielt for å oppleve mestring. Ifølge Kvålshaugen og Wennes (2012, s. 194) kan motivasjon forstås som «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd, eller rett og slett som en kraft for å sette i gang en handling». Enkelt forklart handler motivasjon dermed om hvorfor enkelte menneskers atferd oppstår, opprettholdes og avsluttes (Andersen, 2009). Det finnes ulike måter å forstå motivasjon på, og i litteraturen skilles det gjerne mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier* (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Forskere har lenge vært opptatt av hva vi motiveres av og hvordan vi motiveres i jobbsammenheng (Olafsen, 2018). Motivasjon blir ofte omtalt som et endimensjonalt begrep, og som et resultat av dette snakker man ofte om hvor mye eller lite motivasjon vi har for å gjøre en oppgave (Olafsen,

2018). Christensen og Foss (2011) viser til at det i forskningsfeltet ofte hevdes at kunnskapsarbeidere drives av en sterk indre motivasjon. Det er derimot ikke nødvendigvis slik at alle arbeidsoppgaver i seg selv er indre motiverende (Olafsen, 2018). I følgende delkapittel presenteres motivasjonsteorien som vi vil benytte videre i oppgaven, *selvbestemmelsesteorien*. Denne teorien kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) omtales som en *kognitiv evalueringsteori*, hvor man legger vekt på evalueringen av oppgavenes iboende motivasjonsverdi. Teorien gir et mer differensiert perspektiv på hvordan vi kan forstå motivasjon (Olafsen, 2018). I stedet for å snakke om hvor mye motivasjon man har som mange andre motivasjonsteorier gjør, forklarer denne teorien hvordan mennesker kan ha ulike former for motivasjon.

2.4.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien eller SDT⁸ (Deci og Ryan, 1985) er en innflytelsesrik motivasjonsteori som er mye brukt innenfor en rekke forskjellige forskningsområder (Nerstad og Richardsen, 2016; Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Teorien inneholder flere mindre teorier som til sammen forklarer ulike motivasjonsrelaterte fenomener. I denne oppgaven skiller vi derimot ikke mellom disse teoriene og refererer derfor til SDT som et overordnet rammeverk.

Indre og ytre motivasjon

Tradisjonelt har man gjort et skille i litteraturen mellom indre og ytre motivasjon (Kuvaas, 2005; Oddane, 2017). Selvbestemmelsesteorien skiller derimot mellom tre ulike typer motivasjon; *indre motivasjon*, *ytre motivasjon* og *amotivasjon* (Gagné og Deci, 2005; Gagné *et al.*, 2015). Indre motivasjon handler om atferd hvor drivkraften kommer fra indre belønninger slik som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas, 2005; Olafsen, 2018). Personer som er indre motiverte vil dermed engasjere seg fordi de synes oppgaven i seg selv er interessant, utfordrende, meningsfull og givende (Oddane, 2017). Ytre motivasjon handler derimot om atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger (Kuvaas, 2005). Dette betyr at personer som er ytre motiverte retter oppmerksomheten bort fra seg selv og mot ytre belønninger, slik som høyere lønn og status (Oddane, 2017). Kilden til ytre motivasjon er ikke relatert til utførelsen av selve oppgaven, men i stedet til belønningen som følger av den (Kuvaas, 2005). Amotivasjon

⁸ SDT en forkortelse av det engelske navnet «*Self-Determination Theory*» (Deci og Ryan, 1985).

innebærer manglende intensjon og motivasjon for oppgaven (Gagné og Deci, 2005; Gagné *et al.*, 2015). Personer som er amotiverte har ingen intensjon bak atferden sin og vet heller egentlig ikke hvorfor de gjør oppgaven.

Kontrollert og autonom motivasjon

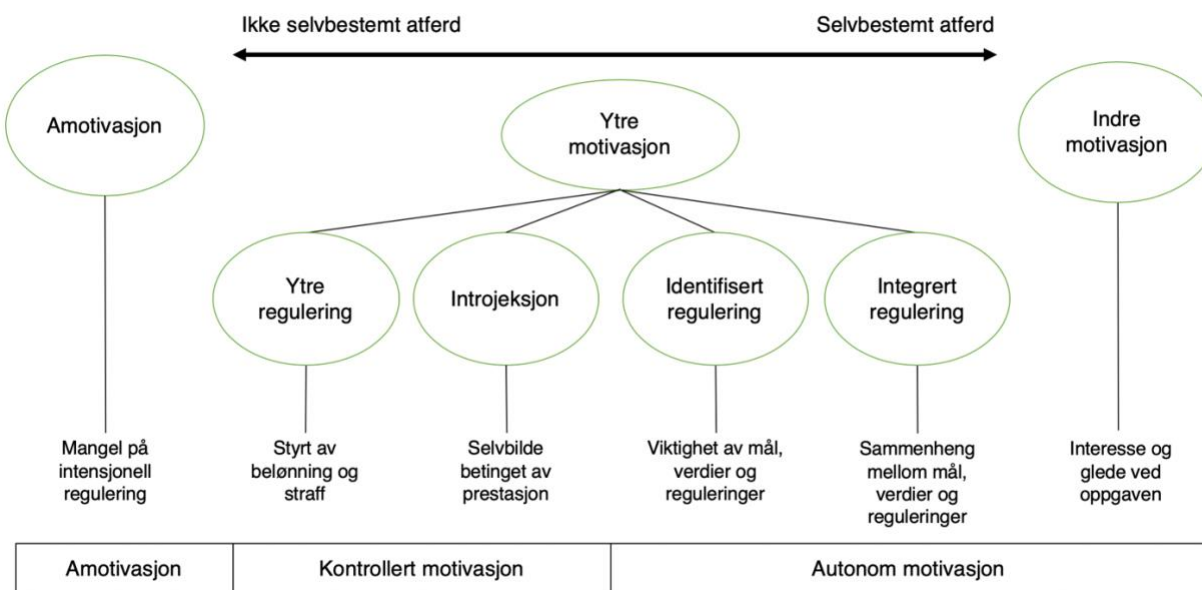
Videre setter selvbestemmelsesteorien et tydelig skille mellom *kontrollert* og *autonom* motivasjon (Deci og Ryan, 2000; Gagné og Deci, 2005; Nerstad og Richardsen, 2016). Kontrollert motivasjon kjennetegnes ved at personer handler på bakgrunn av at de har en følelse om press og krav knyttet til et spesifikt resultat, og hvor dette oppleves å komme fra krefter utenfor en selv (Deci og Ryan, 2008). Autonom motivasjon kjennetegnes derimot ved at man handler ut fra egen vilje og har en følelse av at man har et valg (Gagné og Deci, 2005). I SDT varierer indre og ytre motivasjon på et spekter fra kontrollert motivasjon til autonom motivasjon. Unntaket er amotivasjon ettersom dette innebærer en manglende intensjon og motivasjon for oppgaven. Det finnes flere studier som viser til en rekke positive effekter av autonom motivasjon, som eksempelvis økt forpliktelse til jobben (Gagné *et al.*, 2008), økt kunnskapsdeling (Foss *et al.*, 2009) og økt kreativitet (Hon, 2012).

Indre motivasjon er den mest autonome formen for motivasjon, mens ytre motivasjon kan variere i hvilken grad den er autonom eller kontrollert (Deci og Ryan, 2000; Gagné og Deci, 2005; Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Dette gjør at SDT skiller mellom fire typer ytre motivasjon; *ytre regulering*, *introjeksjonsregulering*, *identifisert regulering* og *integrert regulering* (Gagné og Deci, 2005). Sentralt i STD er at de forskjellige reguleringsformene for ytre motivasjon er et resultat av ulik grad av internalisering. Internalisering innebærer at personer tilegner seg en holdning, tro eller regulering, og forvandler dette til sin egen slik at de ikke lenger trenger tilstedeværelsen av ytre belønninger (Ryan og Deci, 2000; Gagné og Deci, 2005). Desto mer en regulering er internalisert, desto større er grunnlaget for selvbestemt atferd (Nerstad og Richardsen, 2016).

Ytre regulering er selve prototypen på kontrollert motivasjon, og refererer til atferd som er initiert og opprettholdt av ytre betingelser (Deci og Ryan, 2000; Gagné og Deci, 2005). Dette betyr at vi har en atferd som er regulert av situasjoner som er eksterne for oss, eksempelvis et løfte om belønning eller en trussel om straff (Gagné og Deci, 2005; Nerstad og Richardsen, 2016; Deci, Olafsen og Ryan, 2017). *Introjeksjon* er en ytre regulering som er delvis internalisert fordi

reguleringen ikke er fullstendig akseptert av den enkelte (Gagné og Deci, 2005). Dette innebærer at handlingene våre utføres på bakgrunn av at vi føler at vi burde handle, fordi vi ellers ville føle skyldfølelse (Nerstad og Richardsen, 2016; Olafsen, 2018). En person med en *identifisert regulering* opplever en høyere grad av frihet og valgmulighet, fordi handlingen er mer i tråd med vedkommendes personlige mål og identitet (Gagné og Deci, 2005). Ifølge Nerstad og Richardsen (2016) betyr dette at personen opplever en høyere grad av autonomi og dermed ikke føler seg presset eller kontrollert til å handle. *Integrert regulering* representerer den sterkeste graden av internalisering og er den mest autonome formen for ytre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Denne reguleringsformen innebærer at det vi gjør har stor betydning for oppnåelsen av våre personlige mål. Dette betyr ikke nødvendigvis at vi alltid liker det vi gjør, men vi gjør det fordi vi vet at det er i tråd med våre egne interesser og verdier (Nerstad og Richardsen, 2016).

Figuren nedenfor viser de forskjellige reguleringsformene på et kontinuum som viser graden av selvbestemmelse, fra amotivasjon til indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Etterhvert som personer internaliserer reguleringene vil de oppleve mer autonomi (Ryan og Deci, 2000). Selv om denne prosessen kan skje stegvis over tid betyr ikke dette at personer må bevege seg gjennom hvert steg i kontinuumet. I stedet for kan personer, under optimale betingelser, internalisere en ny atferd når som helst langs dette kontinuumet (Ryan og Deci, 2000; Gagné og Deci, 2005).



Figur 3: Motivasjonskontinuumet, basert på Ryan og Deci (2000) og Olafsen (2018)

Grunnleggende psykologiske behov og indre motivasjon

Hvordan kan autonom arbeidsmotivasjon fremmes? Et sentralt aspekt ved selvbestemmelsesteorien er at mennesker er indre motiverte når tre grunnleggende psykologiske behov er tilfredsstilt; behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet (Gagné og Deci, 2005; Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Behovet for autonomi handler om at man har en følelse av fri vilje, valg og selvbestemmelse (Baard, Deci og Ryan, 2004; Stone, Deci og Ryan, 2009). Autonomi innebærer at mennesker handler basert på egne interesser og integrerte verdier (Deci og Ryan, 2004). Behovet for kompetanse handler om at man har innflytelse i beslutninger, og at man mestrer utfordrende oppgaver slik at man oppnår ønskede resultater. (Baard, Deci og Ryan, 2004; Stone, Deci og Ryan, 2009). Det handler med andre ord om at man føler seg kompetent. Ifølge Deci og Ryan (2004) gjør behovet for kompetanse at man søker utfordringer som man anser som optimale basert på egne kapabiliteter, samtidig som man forsøker å kontinuerlig vedlikeholde og videreutvikle disse kapabilitetene. Behovet for tilhørighet handler om å etablere en form for gjensidig respekt og tilknytning til andre (Baard, Deci og Ryan, 2004). Tilhørighet innebærer å føle seg knyttet til andre, føle at noen bryr seg om deg og at du bryr deg om andre, samt at du har en følelse av å høre til (Deci og Ryan, 2004). Ifølge STD vil tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet være grunnlaget for autonom jobbmotivasjon (Stone, Deci og Ryan, 2009). I lys av dette vil arbeidsmiljøet ha stor betydning for om ansattes grunnleggende psykologiske behov blir tilfredsstilt, og for hvordan deres motivasjon utvikles (Olafsen, 2018).

Det finnes flere studier som viser til at autonomistøttende ledelse har en sammenheng med større behovstilfredsstillelse og mer autonom arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018). Ifølge Olafsen (2018) handler autonomistøtte blant annet om å bli inkludert i beslutningsprosesser, og at det blir lagt til rette for at man har et handlingsrom hvor man kan ta selvstendige valg. Det innebærer også at man støtter andres utforskning av nye ideer samt oppfordrer andre til å ta initiativ. Etersom kunnskapsarbeidere er mindre avhengige av ledelse, er et interessant spørsmål om kollegaer kan gi en tilsvarende behovstilfredsstillelse? En studie av Jungert *et al.* (2013) viste nettopp dette ved at autonomistøttende kollegaer også kan gi behovstilfredsstillelse. De argumenterer blant annet for at når organisasjoner baserer seg på teamarbeid, vil medarbeidere som føler at kollegaene støtter deres initiativ og valg oppleve mestring og større tro på egen kompetanse. Videre hevder de at

dette kan forstås ved at det å være en del av et team innebærer at man må anerkjenne hverandres bidrag til teamet. Dette understreker viktigheten av teammedlemmer og kollegaer når det gjelder å motta tilbakemeldinger som et viktig aspekt for den enkeltes mestringstro.

2.5 Motivasjonsfaktorer

Ifølge litteraturen finnes det en rekke faktorer som påvirker hvor motiverende arbeidsmiljøet i kunnskapsintensive organisasjoner er (Gotvassli, 2015). Sammensetningen av motivasjonsfaktorer kan være kompleks i slike organisasjoner ettersom det er et stort spenn i forskjeller mellom de ansatte. Selv om det finnes individuelle forskjeller er det likevel en del faktorer som går igjen i litteraturen om hva som skaper motiverende omgivelser. Amabile (1998) har presentert et rammeverk med seks forskjellige motivasjonsfaktorer som skal bygge opp om kreativt arbeid og som et resultat av dette påvirker medarbeidernes motivasjon. Disse seks faktorene er *utfordringer, autonomi, ressurser, egenskaper ved team, oppmuntring fra ledelsen og organisatorisk støtte*. Dette rammeverket har flere fellestrekk med TURPAS-modellen som er en modell bestående av en rekke motivasjonsfaktorer som er utformet av Christensen (2007), referert i Christensen og Foss (2011, s. 5-6). Dette er seks sentrale motivasjonsfaktorer som anses for å være viktige bærebjelker for å skape et motiverende arbeidsmiljø for kunnskapsarbeidere (Gotvassli, 2015). Disse motivasjonsfaktorene er *tilhørighet, utfordrende arbeidsoppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og medbestemmelse* og *selvrealisering* (forkortet TURPAS).

I de følgende avsnittene gis en gjennomgang av disse motivasjonsfaktorene. Teresa M. Amabile og Peter Holdt Christensen presenterer noen av de samme motivasjonsfaktorene, og derfor presenteres disse samlet. Dette er henholdsvis *utfordringer og utfordrende oppgaver* og *autonomi*. De resterende motivasjonsfaktorene er presentert hver for seg. Ved å kombinere motivasjonsfaktorene fra Amabile og Christensen, slik vi har gjort, oppnår vi en bredere tilnærming. I vår drøfting i kapittel fem vil vi benytte disse motivasjonsfaktorene i kombinasjon med selvbestemmelsesteorien for å analysere våre respondenters motivasjon.

2.5.1 Utfordringer og utfordrende arbeidsoppgaver

Utfordringer eller utfordrende arbeidsoppgaver er en motivasjonsfaktor som både Amabile (1998) og Christensen (2007), referert i Christensen og Foss (2011, s. 5-6), vektlegger. Kunnskapsarbeidere har ofte utfordrende oppgaver (Christensen og Foss, 2011). Dersom de får

bestemme selv vil de gjerne prioritere utfordrende oppgaver, som kan medføre at enklere eller kjedeligere oppgaver ikke blir gjort (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015).

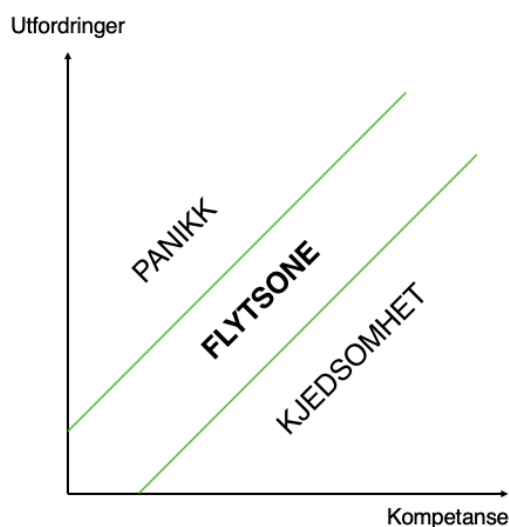
Kunnskapsarbeidere kan også bli oppslukt i utfordrende oppgaver (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015). Dette kan medføre at de ikke får løst oppgavene innen bestemte tidsfrister. Når man snakker om at kunnskapsarbeidere kan bli oppslukt i oppgavene, viser dette gjerne til at de er i flytsonen. Hva dette innebærer kan belyses gjennom flytsonemodellen.

Flytsone

Flyt kjennetegnes ved et altopplukende fokus på en oppgave (Knoop, 2005). Opplevelse av flyt er et kjennetegn på indre motivasjon (Csikszentmihalyi, 1996; Oddane, 2017). Dette kan ses i sammenheng med at flyt gjerne oppstår når man bedriver en hobby, og man gjør dette fordi prosessen oppleves som enormt motiverende (Christensen, 2013). Ifølge Christensen (2013) opplever man indre motivasjon fordi aktiviteten blir et mål og en belønning i seg selv.

Ifølge Csikszentmihalyi (2005) er det tre ganger så stor sannsynlighet for å oppleve flyt på jobb enn i privatlivet, og med bakgrunn i dette betegnes flyt primært som et arbeidsgledefenomen (Velten, Tengblad og Heggen, 2016). Å være i flytsonen medfører gjerne en dyp konsentrasjon hvor hele bevisstheten fokuseres på oppgaven som ligger for hånd (Csikszentmihalyi, 2004, referert i Knoop, 2005, s. 108-109). Dette kan medføre tap av tidsfornemmelsen i tillegg til at alle andre distraksjoner ikke lenger forstyrrer arbeidet (Csikszentmihalyi, 2004, referert i Knoop, 2005, s. 109; Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

For å kunne oppleve flyt må flere betingelser være oppfylt. For det første må vanskelighetsgraden på oppgaven være kompatibel med kompetansen til personen som skal utføre oppgaven (Csikszentmihalyi, 2004, referert i Knoop, 2005, s. 109; Velten, Tengblad og Heggen, 2016). Dersom oppgaven er for lett og lite utfordrende sammenlignet med kompetansen, vil oppgaven kunne oppfattes som kjedelig (Velten, Tengblad og Heggen, 2016). Tilsvarende hvis oppgaven er for vanskelig og overskrider kompetansen, kan den medføre stress og en følelse av panikk. Dette kan illustreres ved hjelp av flytsonemodellen i figur 4.



Figur 4: Flytsonemodellen, basert på Csikszentmihalyi og Csikszentmihalyi (1988, s. 259)

I tillegg til at det må være balanse mellom kompetanse og utfordringer, bør målene for oppgaven være klare og tydelige og det burde gis en rask og entydig tilbakemelding på arbeidet som utføres (Csikszentmihalyi, 1988). Dette er nødvendig fordi det er utfordrende å dykke ned i en oppgave uten å vite hvor man skal, hvordan man skal komme dit eller om man i det hele tatt er på riktig vei. Dette støttes av Lines (2011) som argumenterer for at man kan anta at fravær av tilbakemeldinger og dårlig samsvar mellom kompetanse og jobbkrav vil redusere muligheten for flytopplevelser, og dermed påvirke motivasjonen i negativ retning.

Tilstanden av flyt vil gjerne oppleves som meningsfull, og oppgaven oppfattes gjerne som viktig eller givende å jobbe med (Andersen, 2005). I tillegg kan flyttilstanden medføre at man opplever en reduksjon av stress, at arbeidet er mer tilfredsstillende å jobbe med og vanligvis vil også selve opplevelsen av flyt oppfattes som læringsrik. Kunnskapsarbeidere kan derimot oppleve økende stress på grunn av for utfordrende oppgaver (Gotvassli, 2015). Dette kan skje når slike oppgaver skal løses på best mulig måte, men innenfor en tidsramme som er mindre enn hva oppgaven egentlig krever (Christensen og Foss, 2011). Dette kan medføre at kunnskapsarbeidere opplever at det oppstår en ubalanse mellom de ressursene man har til rådighet, og det som kreves for å levere ønsket kvalitet i arbeidet.

Deci og Ryan (2000) har vurdert flytsonemodellen opp mot selvbestemmelsesteorien. Begge teoriene tar utgangspunkt i et fokus på indre motivasjon. Ved opplevelse av flyt er det oppgaven i

seg selv som er målet, og flyt omtales derfor gjerne som en prototype på indre motiverte aktiviteter. Ifølge Csikszentmihalyi (2004) referert i Knoop (2005, s. 109) og Velten, Tengblad og Heggen (2016) må vanskelighetsgraden på oppgaven samsvare med personens kompetanse for at vedkommende skal kunne oppleve flyt. Dette beskrives på en lignende måte i SDT hvor optimale utfordringer er en forutsetning for indre motivasjon (Deci, 1975).

Selv om det er flere likheter mellom flytsonemodellen og selvbestemmelsesteorien, er det også enkelte aspekter som skiller dem. Deci og Ryan (2000) forklarer at kanskje den viktigste forskjellen er at SDT legger vekt på at de som utfører optimale oppgaver ikke vil kunne oppleve flyt dersom de ikke opplever autonomi i arbeidet. I flytteorien beskrives ikke dette som en forutsetning for flyt. Deci og Ryan (2000) hevder videre at ved å ta behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet med i betraktningen vil man kunne oppnå en bedre forståelse av fenomenet flyt. Flytteori tar heller ikke hensyn til de ulike typene av ytre motivasjon slik som SDT gjør. Med bakgrunn i dette vil det kanskje være behov for å kombinere begge teoriene for å få et mer nyansert bilde av fenomenet flyt.

2.5.2 Ressurser

Amabile (1998) har presentert ressurser som en motivasjonsfaktor. Ifølge henne innebærer dette at medarbeidere har tilgang på nødvendige ressurser, som eksempelvis fasiliteter, utstyr, informasjon, midler og folk (Amabile, 1996). Lines (2011) viser til at tilgang på ressurser for å utføre jobben ser ut til å ha en motiverende effekt for kunnskapsarbeidere som ingeniører og forskere.

Kreativiteten i prosjekter kan direkte påvirkes av hvordan ressursene i en organisasjon allokeres (Delbecq og Mills, 1985; Cohen og Levinthal, 1990). Ekstreme ressursbegrensninger vil medføre praktiske begrensninger for hva som er mulig å gjennomføre og dermed hvilket resultat man kan oppnå i et prosjekt (Amabile *et al.*, 1996). I tillegg kan opplevelsen av å ha tilgang på tilstrekkelig med ressurser medføre økt tro på den indre verdien av arbeidet. Ifølge Amabile (1998) er tid og penger de to ressursene som i størst grad påvirker kreativiteten.

2.5.3 Selvrealisering

Selvrealisering er en av motivasjonsfaktorene i TURPAS-modellen (Christensen og Foss, 2011). Behovet for selvrealisering innebærer ofte et ønske om personlig vekst gjennom arbeidet (Christensen, 2013; Gotvassli, 2015). Behovet handler hovedsakelig om at medarbeiderne ønsker å nå sine egne mål. I tillegg til egne mål vil kunnskapsarbeidere ofte ha et fokus på felles mål i arbeidet (Gotvassli, 2015). Videre vil kunnskapsarbeidere ofte fokusere på oppgaver som gir muligheter for faglig selvrealisering (Christensen og Foss, 2011). Samtidig kan dette medføre at de fokuserer for lite på rutinebaserte og mer kjedelige oppgaver som også er viktige for organisasjonen (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015). Dette kan medføre negative konsekvenser for organisasjonen og dens effektivitet (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015).

2.5.4 Prestasjon eller mestring

I TURPAS-modellen innebærer motivasjonsfaktoren om prestasjon eller mestring at man har et behov for å se at arbeidet man utfører er meningsfylt og bidrar til helheten (Gotvassli, 2015). Men er prestasjon og mestring det samme? Kvalshaugen og Wennes (2012, s. 191) definerer å prestere som «organisasjonens (arbeidsgiver) krav til ansatte (arbeidstaker) og er koblet til mål og måloppnåelse». Å mestre defineres derimot som «arbeidstakerens evne og mulighet til å levere på krav og mål satt av organisasjonen» (Kvalshaugen og Wennes, 2012, s. 192). I McClellands (1987) tre-behovsteori er prestasjonsbehovet beskrevet som ett av tre behov. Prestasjonsbehovet handler her om at arbeidere hele tiden ønsker å prestere bedre enn de har gjort tidligere. Motivet for å gjøre det bedre skal innebære at man gjør det for den indre tilfredsstillelsen av å gjøre noe bedre.

Som tidligere nevnt kan kunnskapsarbeid basere seg på bruk av taus kunnskap. På bakgrunn av dette vil det ofte være vanskelig for utenforstående å gi tilbakemeldinger som har en motiverende effekt for de ansatte (Christensen og Foss, 2011). Videre kan kunnskapsarbeid ofte være en del av et større arbeid som kan innebære at det er vanskelig å se tydelige resultater av eget arbeid (Gotvassli, 2015). Dette medfører at tilbakemeldinger fra ledere eller kollegaer i organisasjonen som har innsikt i arbeidet blir viktig for kunnskapsarbeidere (Christensen, 2013; Gotvassli, 2015).

2.5.5 Autonomi og medbestemmelse

Både Amabile (1998) og Christensen (2007), referert i Christensen og Foss (2011, s. 5-6), har presentert autonomi eller frihet som en motivasjonsfaktor. Amabile (1996) forklarer at frihet

handler om å oppleve at man har frihet til å bestemme hva man skal gjøre, og hvordan det utføres. Dette kan beskrives som «en følelse av kontroll over ens eget arbeid og idéer».⁹

Bailyn (1985) viser til at autonomi kan ha ulik betydning basert på hvilket nivå man opererer med. Autonomi kan både være på et *strategisk nivå* og på et *operasjonelt nivå*. Autonomi på et strategisk nivå innebærer at medarbeiderne har mulighet til å være med å bestemme hva målet med arbeidet skal være. Ved autonomi på et operasjonelt nivå vil medarbeiderne ha stor innvirkning på hvordan de skal nå målet, men mindre innflytelse på hva målet faktisk skal være.

Amabile og Gitomer (1984) hevder at kreativiteten i arbeidet vokser når medarbeiderne selv får bestemme hvordan de skal løse oppgavene sine. Christensen og Foss (2011) viser til at kunnskapsarbeidere spesielt ønsker å kunne bestemme dette selv. Samtidig som høy grad av autonomi påvirker kreativiteten i positiv retning, kan det i tillegg medføre at medarbeiderne føler mer eierskap til eget arbeid og at de har større kontroll over egne ideer (Amabile *et al.*, 1996). Likevel kan det være negativt for organisasjonen dersom høy grad av autonomi resulterer i at medarbeiderne bare prioriterer å gjøre de oppgavene de selv synes er interessante (Christensen og Foss, 2011).

2.5.6 Egenskaper ved team

Amabile (1998) hevder at sammensetningen av teamet er en viktig faktor for å bygge team¹⁰ som kan komme opp med kreative ideer. Det er viktig at medlemmene er like engasjerte i de målene som skal nås, at de kan anerkjenne hverandres bidrag og at de er villige til å hjelpe hverandre i arbeidet.

Kreativitet kan oppstå i team gjennom tilrettelegging med tverrfaglige team bestående av dyktige medarbeidere, som preges av at medlemmene er åpne for nye ideer, støttende, konstruktive ved utfordring eller kritikk, og at alle føler en forpliktelse til prosjektet (Monge, Cozzens og Contractor, 1992; Amabile *et al.*, 1994). Dette er ifølge Amabile (1998) faktorer som øker den indre motivasjonen til hver enkelt.

⁹ Vår oversettelse. «A sense of control over one's own work and ideas» (Amabile, 1996, s. 231)

¹⁰ Et team kan ifølge Sjøvold (2006, s. 17) defineres som «tre eller flere mennesker som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet».

For å opprettholde ønsket kvalitet i arbeidet, og i tillegg gjøre dette innenfor satte tidsfrister, er det viktig å ha medarbeidere med høy faglig kompetanse (Gotvassli, 2015). Da vil det være viktig med en organisasjonsstruktur med arenaer, rutiner og møtестrukturer som legger til rette for samarbeid, slik at saker kan diskuteres og vurderes godt før man tar beslutninger. Dette kan spesielt legges til rette for ved å organisere arbeidsstyrken i team (Gotvassli, 2015). Samtidig kan en slik organisering bidra til å unngå at ledere har et for stort fagansvar, og bruker dette ansvaret til å overkjøre medarbeiderne (Gotvassli, 2015).

2.5.7 Tilhørighet

Tilhørighet er en av motivasjonsfaktorene i TURPAS-modellen. Tilhørighet handler om at medarbeiderne opplever at de er en del av et fellesskap (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015). Dette fellesskapet trenger ikke nødvendigvis være begrenset av organisasjonens grenser, men kan også være et fellesskap med andre utenforstående (Christensen og Foss, 2011). Videre kan det å føle tilhørighet komme av at man har tillit til sine medarbeidere (Gotvassli, 2015). Dette er spesielt viktig i vanskelige situasjoner hvor medarbeiderne må stå i press eller konflikter. I slike situasjoner vil det være viktig at de kan stole på både leder og kollegaer.

2.5.8 Organisatorisk støtte

Amabile (1998) har presentert organisatorisk støtte som en motivasjonsfaktor. I organisasjoner som anses for å være innovative og kreative, er det viktig med høy idégenerering (Hage og Dewar, 1973; Kimberly og Evanisko, 1981; Ettlíe, 1983; Delbecq og Mills, 1985). I tillegg er det viktig med muligheter for og oppmuntring til å ta sjanser, og at innovasjon støttes og verdsettes på alle nivåer i organisasjonen. Organisatorisk støtte handler videre om at organiseringen åpner opp for idéflyt på tvers av avdelinger og team, og at medarbeidere har muligheten til å være med å lede og ta beslutninger i arbeidet (Monge, Cozzens og Contractor, 1992).

I innovative og kreative organisasjoner er det viktig at nye ideer støttes og at de går gjennom en rettfærdig vurdering (Cummings, 1965). Et annet aspekt ved organisatorisk støtte er belønning og anerkjennelse av kreativitet (Cummings, 1965; Abbey og Dickson, 1983). Bonuser kan påvirke kreativiteten i negativ forstand. Dette skjer spesielt dersom fokuset flyttes fra oppgaven til bonusen, slik at bonusen blir målet med å gjennomføre oppgaven, i stedet for oppgaven i seg selv (Kruglanski, Friedman og Zeevi, 1971; Amabile, Hennessey og Grossman, 1986). Samtidig kan

kreativiteten påvirkes i positiv forstand ved å anerkjenne kompetansen til medarbeidere (Amabile *et al.*, 1996).

2.5.9 Rettferdighet

TURPAS-modellen trekker frem rettferdighet som en viktig motivasjonsfaktor (Gotvassli, 2015). Rettferdighet handler om at kunnskapsarbeidere må føle at det er en god balanse mellom ytelse og belønning. Dette kan handle om både indre og ytre belønning. I tillegg må belønningen virke rettferdig i forhold til andre. I sammenlignbare situasjoner med samme innsats vil det oppleves urettferdig dersom man for eksempel har veldig forskjellig lønn. Dette kan få negative konsekvenser for motivasjonen til medarbeiderne. Som følge av at kunnskapsarbeidere ofte anser seg selv som viktige arbeidere, kan det virke urettferdig dersom organisasjonen fokuserer mer på grupper og kollektiv innsats enn individuell innsats (Christensen og Foss, 2011).

2.5.10 Oppmuntring fra ledelsen

Amabile (1998) presenterer oppmuntring fra ledelsen som en motivasjonsfaktor. Oppmuntring handler om at ledelsen viser entusiasme for nye ideer og skaper en atmosfære hvor det er fritt for truende evalueringer (Amabile, 1996). Ledelsen har noen oppgaver som er spesielt viktige for å støtte opp om en arbeidsprosess preget av kreativitet og motivasjon (Amabile *et al.*, 1996). Herunder er det viktig å sette klare og tydelige mål som medarbeiderne skal jobbe mot (Bailyn, 1985). I tillegg er det viktig at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er god (Kimberly og Evanisko, 1981) og at ledelsen opptrer støttende og positivt til de ansattes arbeid og ideer (Delbecq og Mills, 1985).

2.6 Oppsummering

Dette kapitlet ble innledet med teori og tidligere forskning om kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive organisasjoner. Videre presenterte vi en sentral motivasjonsteori, selvbestemmelsesteorien. Deretter presenterte vi en rekke forskjellige faktorer som skal skape og støtte opp under motiverende omgivelser. Disse motivasjonsfaktorene baserer seg som tidligere nevnt på Teresa M. Amabile og Peter Holdt Christensens arbeid. I denne oppgaven har vi kombinert motivasjonsfaktorene. Vi mener dette gir oss et bredere utgangspunkt for å vurdere våre egne funn opp mot tidligere forskning. Til sammen utgjør teorien og den

tidligere forskningen som er presentert i dette kapitlet vårt teoretiske rammeverk. Dette vil videre være grunnlaget for drøftingen i kapittel fem, hvor vi vil forsøke å besvare problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmålene.

3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for våre metodiske valg. Først presenteres det vitenskapsteoretiske ståstedet som har dannet grunnlaget for vår forskning. Videre redegjør vi for praktiske valg vi har tatt i forskningsprosessen. Deretter drøfter vi forskningens kvalitet, vår forforståelse samt etiske betraktninger. Avslutningsvis gir vi et kritisk blikk på vår egen metode.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ontologi og epistemologi er to sentrale begreper innenfor vitenskapslitteraturen. Jacobsen (2016, s. 22) definerer ontologi som læren om hvordan virkeligheten ser ut. Dette er forutsetninger om menneske og samfunn som vi ofte tar for gitt i en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Et spørsmål av ontologisk karakter kan være hvorvidt det finnes lovmessigheter i samfunnsvitenskapen eller ikke (Jacobsen, 2016). Det ontologiske utgangspunktet vil dermed få betydning for hva vi leter etter. Ontologien legger videre premissene for epistemologien. Ifølge Jacobsen (2016, s. 23) betyr epistemologi «læren om kunnskap», og handler om hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om verden. Et spørsmål av epistemologisk karakter er hvorvidt det finnes en objektiv virkelighet eller om virkeligheten er konstruert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne sammenhengen kan positivisme og hermeneutikken anses som to forskjellige tilnærminger (Tjora, 2013; Jacobsen, 2016).

Positivismen har sitt utgangspunkt fra naturvitenskapen, og selve begrepet, positivisme, henviser til det som faktisk kan sanses og erfares direkte (Jacobsen, 2016). I positivismen benyttes et objektivt virkelighetssyn hvor formålet er å opparbeide seg kumulativ kunnskap om verden. Hermeneutikken er en fortolkningsbasert tilnærming hvor det legges til grunn et dynamisk og menneskeskapt virkelighetssyn, hvor formålet er å avdekke det unike eller spesielle ved et fenomen (Jacobsen, 2016). I denne oppgaven forutsettes et hermeneutisk grunnsyn ettersom vi ønsker en forståelse av virkeligheten deltakerne befinner seg i, og deres egen opplevelse av denne virkeligheten.

3.1.1 Hermeneutikk

Hermeneutikk er opprinnelig gresk og betyr forklaringskunst (Gilje og Grimen, 1993). Det er en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn hvor lovmessigheter ikke eksisterer (Nyeng,

2004). Hermeneutikken forsøker å forstå hvordan mennesker fortolker og legger mening i sosiale fenomener. Et sentralt begrep er *dobbel hermeneutikk* som handler om at vi som forskere må forholde oss til en verden som allerede er fortolket av sosiale aktører (Gilje og Grimen, 1993; Nyeng, 2004). Dette betyr at dataene vi genererer allerede er fortolket av deltakerne selv, og dette må tas hensyn til i analyseprosessen. Samtidig skal vi drive forskning, og derfor må vi rekonstruere fortolkningene til de sosiale aktørene ved hjelp av teoretiske begreper. I en hermeneutisk analyseprosess består fortolkning av bevegelser mellom deler og helhet, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, eller mellom det vi skal tolke, og vår egen forforståelse (Gilje og Grimen, 1993; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles ofte for den *hermeneutiske spiral* (Gilje og Grimen, 1993; Nyeng, 2004; Jacobsen, 2016). Den hermeneutiske spiral vil påvirke oss i den forstand at etterhvert som vi tilegner oss ny kunnskap kan vi utvikle en ny forståelse for delene og helheten, hvor vi ser delene i lys av helheten (Thagaard, 2013). Gjennom forskerprosessen vil vi dermed kontinuerlig utvikle en ny forståelse av helheten.

3.2 Forskningsdesign

Vår problemstilling legger føringer for hvilket forskningsdesign som er best egnet for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2016). Jacobsen (2016) skiller mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Intensive opplegg går i dybden på et fenomen, hvor man ønsker en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Et annet kjennetegn er at intensive opplegg studerer mange nyanser eller variabler men relativt få enheter. Basert på oppgavens eksplorerende problemstilling har vi valgt et intensivt undersøkelsesopplegg i form av en casestudie. Yin (2009) viser til at desto mer problemstillingen eller forskningsspørsmålene søker å forklare hvordan eller hvorfor sosiale fenomener fungerer, desto mer egnet er en casestudie. På bakgrunn av dette framstår casestudie som det mest aktuelle designet, ettersom vi ønsker å fremheve forskjellige individuelle opplevelser og fortolkninger av casebedriften og fenomenet motivasjon.

Casestudier er intensive undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om én eller noen få enheter (Andersen, 2013; Thagaard, 2013; Jacobsen, 2016). Dette er undersøkelser som gjøres i en situasjon, et sted eller en enhet som har en naturlig avgrensning uavhengig av

forskningen (Tjora, 2013). En case kan for eksempel være en organisasjon, en hendelse, et utsagn eller i vårt tilfelle; en gruppe mennesker i en bedrift (Andersen, 2013). Casestudier egner seg dersom man ønsker detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2016). Dette kan videre benyttes for å avdekke kausale mekanismer og prosesser. På grunn av dette er casestudier godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres». Vi tok utgangspunkt i oppgavens problemstilling ved valg av case. Vår problemstilling handler om hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. En forutsetning for valg av case var dermed at dette var en bedrift som kunne klassifiseres som en kunnskapsintensiv organisasjon. Likevel er temaet motivasjon svært generelt, og stort sett alle i arbeidslivet vil kunne si noe om dette. På bakgrunn av dette tok vi dermed kontakt med Sticos ettersom de kan betegnes som en kunnskapsintensiv organisasjon. Casebedriften er nærmere beskrevet i kapittel 1.2 og 4.1.

3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode handler om hvordan man samler inn data om virkeligheten, og det skilles mellom kvalitative og kvantitative metoder (Jacobsen, 2016). Det argumenteres gjerne for at kvalitative metoder vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall (Thagaard, 2013). Karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2013). Jacobsen (2016) viser til at problemstillingen bør være styrende for hvilken metode man velger. Vår problemstilling kan beskrives som eksplorerende, og dette krever en metode som får frem ulike nyanser ved et fenomen (Jacobsen, 2016). Ettersom vi ønsker innsikt i et komplekst fenomen, samt skape en forståelse av deltakernes virkelighet, framstår kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige metoden for vår forskning.

Tradisjonelt forbindes kvalitativ metode ofte med en induktiv tilnærming framfor en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2016). En deduktiv tilnærming innebærer at forskerne danner seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter samler inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2016). En induktiv tilnærming innebærer at forskerne samler inn empiri først som deretter systematiseres, slik at man kan finne fram til generelle mønstre som kan gjøres om til teorier eller generelle begreper (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I starten av prosjektet satte vi oss inn tidligere forskning på feltet

og dannet oss et bilde av hvilke teorier som var relevante for vår problemstilling, noe som er i tråd med en deduktiv tilnærming. Underveis i datagenereringen har enkelte av deltakernes beskrivelser ført til at vi måtte finne andre teorier som kunne forklare våre funn. Dette er i tråd med en induktiv tilnærming hvor empirien kartlegger relevant teori. Flere viser til at det derimot kan være vanskelig å være rent induktiv eller deduktiv i forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Jacobsen, 2016). Vår forskningsprosess kan derfor best beskrives som det Tjora (2013, s. 175) omtaler som stegvis-deduktiv induktiv metode. Denne metoden består av en induktiv prosess hvor man jobber fra data til teori, og en deduktiv prosess hvor man bekrefter det teoretiske mot det empiriske. Metoden er ikke lineær, men skaper et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt.

3.4 Datagenerering

Vi baserer oss på perspektivet om at data ikke finnes «der ute», men konstrueres ved forskningen (Tjora, 2013, s. 219), og benytter derfor begrepet *datagenerering* gjennomgående i denne oppgaven. Vi har benyttet dybdeintervjuer som genereringsmetode for å belyse problemstillingen vår. Det ble i tillegg innhentet informasjon fra en informant¹¹ med lederstilling i Sticos for å skrive casebeskrivelsen i kapittel 4.1, og presentasjonen av casebedriften i kapittel 1.2. Denne informasjonen ble innhentet gjennom møter og e-postutveksling. I de følgende avsnittene presenteres datagenereringsprosessen i detalj.

3.4.1 Respondenter

Det ble foretatt en nøye vurdering av hvorvidt vi skulle velge deltakere fra én eller flere avdelinger. Ettersom vi ønsket størst mulig variasjon blant respondentene, i form av ulike synspunkter om motivasjon, ble det bestemt å velge deltakere fra to forskjellige avdelinger med hvert sitt fagområde. Tjora (2013) viser til at i casestudier vil utvalget avgrenses av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen. I vårt tilfelle er dette de to forskjellige avdelingene i Sticos.

¹¹ Vi setter et skille mellom informant og respondent i denne oppgaven. Respondenter er som tidligere nevnt personene som studeres i undersøkelsen. Informanter er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen eller fenomenet som studeres (Jacobsen, 2016).

En slik innsnevring av casebedriften i form av subgrupper er ifølge Tjora (2013) hensiktsmessig, ettersom man på denne måten oppnår mer konsistente intervjudata.

Oppgaven ble diskutert med de respektive avdelingslederne som deretter fikk velge ut ansatte til å delta i undersøkelsen. Selve rekrutteringen av deltakerne viste seg å være uproblematisk. Vår undersøkelse omhandler et generelt tema som de fleste i Sticos kan si noe om. Respondentene ble derfor plukket ut basert på at de selv ønsket å delta. Dette har gitt oss respondenter som vi mener har uttalt seg på en reflektert måte om temaet. Utvalget er med andre ord et strategisk utvalg (Tjora, 2013).

Det var vanskelig å vite hvor mange respondenter vi hadde behov for i vår studie. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) viser til at i mindre prosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 respondenter. I tillegg kan dataene fra dybdeintervjuer være så rike på detaljer at man ikke klarer å analysere for store mengder på en fornuftig måte (Jacobsen, 2016). Vi ønsket stor variasjon mellom deltakerne når det gjaldt kjønn, alder og arbeidserfaring. I tillegg var de fleste deltakerne spredt på ulike team innad i avdelingene. Dette gjorde at vi fikk tilgang på ulike oppfatninger og erfaringer om oppgavens tema. Våre 14 respondenter fordeler seg aldersmessig fra 23 år til 60 år, med variert fartstid i bedriften. Alle respondentene har høyere utdanning. I tillegg er det benyttet en informant i undersøkelsen som blant annet har gitt innsikt i metodikken som benyttes hos Sticos. Vi mener at vi har oppnådd et godt utvalg respondenter som har gitt gode bidrag til vår forskning.

Respondentene ble under intervjuene lovet anonymitet i oppgaven. For å anonymisere respondentene har vi valgt å gi de pseudonymer (Thagaard, 2013). Disse fiktive navnene benyttes gjennomgående i hele oppgaven. Navnene er som følger; Axel, Birk, Casper, Daniel, Elias, Isak, Mathias, Vegard, Guro, Helena, Julie, Karoline, Lovise og Nora.

For å sikre anonymisering har vi valgt å ikke presentere hvilken avdeling hver enkelt respondent tilhører, og det er derfor heller ikke oppgitt hvilket team de forskjellige respondentene tilhører. Vi har få respondenter fra hver avdeling, og en redegjørelse av dette kan avsløre deres identitet. Løftet om anonymisering var viktig slik at respondentene følte seg komfortable med å snakke åpent og ærlig om temaene vi diskuterte under intervjuene.

3.4.2 Dybdeintervjuet

Dybdeintervju er en populær datagenereringsmetode innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2013). Gjennom slike intervjuer forsøker man å oppnå en fri samtale om forhåndsbestemte tema. Målet med samtalen er å få respondenten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet. Ifølge Jacobsen (2016) er dybdeintervjuet best egnet når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og tillegger mening i et spesielt fenomen. Ettersom vi har en eksplorerende problemstilling som studerer hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres framsto dybdeintervju som den mest hensiktsmessige datagenereringsmetoden.

Intervjuguiden

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) kan et intervju ha forskjellig grad av struktur. Det finnes tre forskjellige intervjutyper som er basert på hvor tilrettelagt intervjuet er på forhånd; ustrukturert, semistrukturert og strukturert. I denne studien er det benyttet en semistrukturert tilnærming. Dette er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer og baserer seg på bruken av en intervjuguide (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Intervjuguiden inneholdt en oversikt over hvilke temaer og spørsmål vi skulle innom i løpet av intervjuet. Vi var derimot åpne for at både spørsmål, tema og rekkefølge kunne variere fra respondent til respondent. For oss var det en stor utfordring å lage en intervjuguide som både var åpen nok, men samtidig lukket. Lukket nok for å sikre at samtalen kom inn på de temaene vi hadde planlagt slik at vi kunne belyse disse med best mulig data, men åpen nok til at vi ikke stengte ute andre relevante forhold som respondentene ønsket å belyse. Intervjuguiden ble utformet etter de tre fasene dybdeintervjuet går igjennom; oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2013). Oppvarmingsspørsmålene var enkle, konkrete spørsmål, om alder, stilling og liknende. Refleksjonsspørsmålene var spørsmål hvor vi gikk i dybden på forskningstemaene. Til slutt ble avrundingsspørsmål benyttet for å normalisere situasjonen, hvor vi eksempelvis spurte om respondentene ønsket å legge til noe.

I de innledende intervjuene opplevde vi at flere av respondentene var korte i svarene. Intervjuguiden ble derfor revidert underveis i løpet av de disse intervjuene. Dette var blant annet fordi enkelte av spørsmålene ikke gav mening for respondentene, eller enkelte spørsmål var for åpne eller vanskelige. Spørsmålene som ikke gav mening eller ikke bidro til problemstillingen ble enten revidert eller fjernet fra intervjuguiden. Denne tilpasningen anser vi som uproblematisk

ettersom de sentrale temaene ble dekket i samtlige intervjuer. I tillegg la vi til hjelpespørsmål som kunne hjelpe respondentene med å sette i gang tankeprosessen. Dette var også nyttig for oss ettersom vi er helt ferske som forskere, og ikke alltid fant det like lett å komme på relevante oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På denne måten ble intervjuet mer fokusert mot de temaene vi ønsket. Dette betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen lukkes, men heller at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus (Jacobsen, 2016). Den endelige intervjuguiden er vedlagt oppgaven som vedlegg 1.

Under utformingen av spørsmålene til intervjuguiden tok vi utgangspunkt i enkelte av motivasjonsfaktorene som ble presentert i kapittel 2.5. Dette betyr derimot ikke at vi utelukkende stilte spørsmål som omhandlet disse motivasjonsfaktorene. Vi stilte også spørsmål som omhandlet bedriften, arbeidsmetodikken og arbeidsoppgavene til medarbeiderne. Dermed kan vi si at vi tok utgangspunkt i både teorien og vår egen oppfatning av bedriften da vi utarbeidet spørsmålene. Vi mener at denne metoden bidro til at spørsmålene kunne belyse både forskningsspørsmålene og problemstillingen på best mulig måte.

Intervjuprosessen

Alle intervjuene ble gjennomført hos Sticos med unntak av ett. Dette intervjuet ble gjennomført på NTNU Handelshøyskolen, ettersom vedkommende ønsket å bli intervjuet etter arbeidstid. Intervjuene startet med en generell orientering om prosjektets formål, samt hvordan respondentenes bidrag ville bli benyttet i oppgaven. Flertallet av respondentene hadde lest igjennom informasjons- og samtykkeskjemaet på forhånd og hadde få spørsmål til opplegget. Under intervjuene hadde bare en av oss rollen som intervjuer, men begge hadde en lyttende rolle. Den andre skulle observere respondentene samt bidra til å stille oppfølgingsspørsmål. For at begge skulle få erfaring med å holde intervju vekslet vi på rollen som intervjuer. Dette var viktig slik at vi begge ble involvert i intervjusituasjonen, og på denne måten ble intervjusituasjonen både tryggere og enklere for hvert intervju. Intervjuene varte fra 25 minutter til 90 minutter, med en gjennomsnittlig varighet på 56 minutter.

Det første og korteste intervjuet var en form for pilotintervju, hvor formålet var å teste ut spørsmålene og bli komfortabel i intervjusituasjonen. Pilotintervjuet gav oss gode innspill for den

videre utformingen av intervjuguiden. På bakgrunn av dette evaluerte vi spørsmålene våre, og la til flere spørsmål der dette var nødvendig. Dataene fra pilotintervjuet er også benyttet i oppgaven.

Under intervjuet forsøkte vi å løsrive oss fra intervjuguiden. Vi tillot at respondentene snakket utenfor de bestemte temaene, og stilte oppfølgingsspørsmål der dette var naturlig. Disse «sidesprangene» var nødvendige fordi vi ønsket en naturlig og avslappet samtale med respondentene, hvor de opplevde at vi var interessert i hva de sa. Intervjuspørsmålene krevde både fakta- og refleksjonssvar. Under intervjuet forsøkte vi å få respondenten til å utdype svarene ved å beskrive konkrete situasjoner og komme med eksempler. Dette ble gjort ved å stille oppfølgingsspørsmål av typen «har du et eksempel på dette?» eller «hvordan føles det?». Dette gav oss dypere innsikt i temaet samt muligheten til å bekrefte våre egne tolkninger. Vi avsluttet intervjuet med å snakke om hva som ville skje med dataene fra intervjuet og gav informasjon om veien videre i prosjektet. Alle respondentene samtykket til bruk av lydopptaker under intervjuene. Ingen virket skeptiske til bruken av lydopptaker, og det virket som om de tok dette som en selvfølge. Vi opplevde ikke at noen av respondentene begrenset seg under intervjuet som følge av dette.

3.5 Dataanalyse

Etter gjennomføringen av intervjuene ble lydfilene transkribert. Under intervjuprosessen benyttet vi en forskerdagbok hvor vi etter hvert enkelt intervju skrev ned hvordan intervjuet gikk, samt refleksjoner over våre funn. Dette var alt fra hva hvordan vi opplevde intervjusituasjonen, om respondentene sa noe spesielt og våre observasjoner. Eksempelvis skrev vi ned følgende etter ett av intervjuene: «*Lyste opp når han snakket om teamet sitt, kollegaene og det sosiale. Var veldig opptatt av at teamet skulle passe sammen personlighetsmessig*». På denne måten begynte analysen allerede før transkriberingen. Under transkriberingen ble intervjuet skrevet ut tilnærmet ordrett hvor dialekt ble oversatt til bokmål. Dette definerer Tjora (2013) som å normalisere transkripsjoner. I transkripsjonen inkluderte vi også latter, pauser og nøling ved ordvalg da dette kunne ha betydning for analysen. Dette er ifølge Tjora (2013) god praksis ettersom det er vanskelig å vite om dette vil ha betydning senere i analysen. Fordi vi gjorde en så detaljert transkribering unngikk vi å senere måtte bruke tid på å høre gjennom lydopptakene på nytt. Etter transkriberingen satt vi igjen med over 150 sider tekst.

Tjora (2013) viser til at det ikke finnes én enkel metode for hvordan man håndterer analyseprosessen. Vi sto ovenfor et valg om hvorvidt vi skulle benytte dataprogrammer for analysen eller om vi skulle gjennomføre en manuell analyse. Vi hadde noe kjennskap til analyseverktøyet NVivo, men følte selv at vi ikke hadde tilstrekkelig tid til å bli komfortable med dette verktøyet. Av denne grunn valgte vi manuell analyse, noe vi mener fungerte godt.

Basert på transkripsjonene utarbeidet vi koder for å systematisere datamaterialet. Tjora (2013) forklarer en kode som en detaljert merkelapp som beskriver en mindre del av et datamateriale. De forskjellige kodene representerte hva som ble sagt i intervjuet. Hver kode kunne derfor representere én eller flere setninger i datamaterialet. Alle intervjuene ble kodet hver for seg, før spørsmål og svar som tilhørte samme kode ble samlet i et annet dokument. Dette gjorde at vi fikk god oversikt over hva som hadde blitt sagt i hver enkelt kode. Underveis i kodingen hadde vi markert sitater eller avsnitt som vi ønsket å fremheve i oppgaven. Kodene ble deretter sortert i forskjellige kategorier. Tjora (2013) forklarer at en kategori brukes om et bredere tema enn en kode. Koder som omhandlet samme tema ble plassert i samme kategori. På denne måten fikk vi systematisert kodene i forskjellige bolker. Deretter ble det skrevet en sammenfatning av hva som ble sagt i de forskjellige kodene innenfor hver kategori. Vi kan si at koding og kategorisering i vårt tilfelle er gjennomført både induktivt og deduktivt. Enkelte av kategoriene ble hentet fra oppgavens teoretiske rammeverk, mens andre kategorier oppstod fra empirien. Til slutt endte vi opp med 80 koder som videre ble sortert i 9 kategorier. Basert på disse kategoriene ble det skrevet en sammenfatning av hver enkelt kategori. Til tross for at dette var en tidkrevende prosess, anså vi dette som den beste måten å gjennomføre analysen på slik at vi ikke gikk glipp av viktige funn. Analyseprosessen er illustrert i figur 5.



Figur 5: Analyseprosessen

De 9 kategoriene reflekterer våre funn, og benyttes som overskrifter i empiripresentasjonen i kapittel 4.2 og utover. I empiripresentasjonen presenterer vi en rekke sitater fra respondentene. Disse sitatene er hovedsakelig ordrett, men noe tilpasset ettersom det muntlige språket kan gjøre

det vanskelig for leseren å forstå hva respondentene faktisk sa. Fyllord som *liksom* og *ikke sant* er derfor fjernet.

3.6 Kvalitet

I dette delkapittelet redegjør vi for studiens kvalitet. Det er vanlig å benytte kriteriene *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* som indikatorer for kvaliteten på kvalitativ forskning (Tjora, 2013).

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om at undersøkelsen må være troverdig (Jacobsen, 2016). Dette innebærer at vi må stille spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene vi har kommet fram til. I dette ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan ha påvirket resultatet. Vil andre forskere som benytter samme metode kunne komme fram til samme resultat? Jacobsen (2016) viser til at dette kan være svært vanskelig fordi forskerne bruker seg selv som instrument. Dette innebærer at vår erfaringsbakgrunn påvirker vår tolkning av dataene, mens andre forskere vil kanskje tolke disse dataene på en annen måte. Vi har i tillegg fått vår egen intervjustil, hvor vi har improvisert underveis og stilt oppfølgingsspørsmål der dette følte naturlige. Det er derfor ikke sikkert respondentene ville svart det samme i et intervju med andre forskere.

Tjora (2013) viser til at det innenfor en fortolkende tilnærming er viktig å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet. Vår motivasjon for denne studien er vår interesse for kunnskapsarbeidere. Vi anser oss selv som kommende kunnskapsarbeidere som snart skal ut i arbeidslivet, og sammen med vår bakgrunn fra organisasjons- og ledelsesfaget har dette skapt stor interesse for forskningsområdet. Våre antagelser om casebedriften kan ha preget utformingen av intervjust spørsmålene, datagenereringen, analysen og resultatene.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) viser til at påliteligheten kan styrkes ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gjerne i form av en casebeskrivelse, samt en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. For å styrke påliteligheten har vi i dette metodekapittelet beskrevet i detalj de valgene vi har tatt i forskningsprosessen.

3.6.2 Gyldighet

Ifølge Tjora (2013) knyttes gyldighet til spørsmålet om de resultatene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmålene vi forsøker å stille. Dette dreier seg om i hvilken grad våre framgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Det hermeneutiske grunnsynet som ligger til grunn i denne oppgaven vil dermed påvirke hvordan virkeligheten blir representert. Det respondentene forteller oss er allerede fortolket av dem selv, og dette skal vi rekonstruere ved hjelp av teoretiske begreper. Dette kan være en vanskelig balansegang. Vi må derfor være bevisst på at våre egne fortolkninger ikke alltid stemmer overens med respondentens. Et annet spørsmål er om vi har fått tak i de riktige kildene og om disse gir en god representasjon av virkeligheten. Vi mener at ved å intervju 14 respondenter fra to forskjellige avdelinger innad i casebedriften har vi oppnådd en god representasjon av virkeligheten.

Det kan tenkes at vår tilstedeværelse som intervjuere har skapt en intervju effekt eller undersøkelse effekt. Dette kan ha skapt spesielle resultater (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Innenfor kvalitativ forskning er det derimot ikke et mål om å eliminere en slik bias, fordi man vet at forskeren påvirker respondenten ved å være tilstede. Under intervjuene ble vi ikke møtt med skepsis eller usikkerhet av respondentene. Respondentene hadde flere likheter i svarene og vi ser dette som et tegn på at intervju effekten sannsynligvis var liten.

Et annet element angående gyldighet er hvorvidt funnene representerer en virkelighet utenfor de som er undersøkt (Jacobsen, 2016). Stemmer resultatene man har kommet fram til overens med annen forskning? Hvis det er sammenfall med én eller flere andre undersøkelser kan vi si at gyldigheten er blitt styrket. Gyldigheten blir ytterligere styrket dersom andre forskere kommer frem til samme konklusjon som oss, selv om de har benyttet andre metoder. Det finnes svært mye forskning om kunnskapsarbeidere hvor det er benyttet forskjellige metodiske innfallsvinkler. Våre funn kan bekreftes i tidligere forskning, og dette styrker undersøkelsens gyldighet.

3.6.3 Generaliserbarhet

Det er vanskelig for oss å avgjøre hvorvidt funnene fra denne undersøkelsen kan generaliseres. Innenfor kvalitativ forskning er generalisering mye diskutert, og begrepet overførbarhet benyttes ofte i forbindelse med avgrensede casestudier (Tjora, 2013). Overførbarhet innebærer her at

leseren må kunne sammenligne egen case med den casen som er beskrevet, og vurdere om disse funnene kan gjelde for eget arbeid. Dette omtales ifølge Tjora (2013) som *naturalistisk generalisering*. For å legge til rette for en slik generalisering er det nødvendig å gi detaljerte beskrivelser av case og kontekst. Dette er gjort i oppgaven vår ved hjelp av en detaljert casebeskrivelse i kapittel 4.1.

Videre kan det kan tenkes at våre funn kan generaliseres til andre enheter i vår case. Dette innebærer at det respondentene svarer om bedriften og sin egen motivasjon kan generaliseres til å gjelde andre medarbeidere i casebedriften. Hvorvidt våre funn i akkurat denne casen kan generaliseres til andre caser er usikkert. Ettersom det ikke finnes en entydig definisjon av begrepet kunnskapsarbeider eller kunnskapsintensiv organisasjon, kan det være vanskelig å gjøre resultatene fra denne casen gjeldende til andre caser. Det at organisasjoner operer med forskjellige arbeidsbetingelser kan også medføre at det er vanskelig å overføre funnene til andre caser.

3.7 Forforståelse

Dataene vi genererer er avhengig av vår forforståelse. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer dette med at alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Forskere starter sjelden med blanke ark og begynner på en undersøkelse helt uten oppfatninger om det som undersøkes, eller hva man forventer av resultater. Vi hadde en formening om hva som karakteriserte casebedriften vår. I tillegg hadde vi samarbeidet med bedriften tidligere, og dette førte til at det var enkelt å komme i kontakt med bedriften. Vi har tatt hensyn til at dette potensielt kan redusere vårt kritiske blikk. Derfor har vi forsøkt å stille spørsmål som belyser både positive og negative aspekter ved temaene vi undersøker.

I vår oppgave har vi trukket inn tidligere forskning og teori. Dette har dannet grunnlaget for problemstillingen, samt valg av metode for å belyse denne. Teorien har vært gjennom en seleksjonsprosess ved at vi har begrenset antall teorier vi har benyttet. Dette er fordi det ikke er mulig å ha full oversikt over ett fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) og det er viktig å begrense vår forskning. Vi valgte ut enkelte teoretiske bidrag som tar for seg kunnskapsarbeidere og motivasjon, og som et resultat av dette har vi valgt bort andre teorier som kunne vært interessante. Videre har denne forforståelsen preget utformingen av vår intervjuguide

og følgelig hva vi spør respondentene om. Vi har dermed en oppfatning av hva vi ønsker å undersøke. Hva som er interessant for oss baserer seg på våre egne erfaringer og hvilken kunnskap vi vektlegger som relevant for oppgaven. I analysen har vi valgt ut hvilke data vi ønsker å bruke, og vi har tolket informasjonen. Informasjonen blir dermed tillagt mening ut fra våre forhåndsoppfatninger og hva vi vektlegger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette innebærer at dersom andre forskere skulle gjennomført den samme analysen ville oppgaven trolig sett annerledes ut.

3.8 Forskningsetikk

I empiripresentasjonen er respondentene sitert for å vise nyanser og variasjon i deres forståelse av temaet. I oppgaven har vi forsøkt å plassere respondentenes mening i analytiske kategorier som ikke nødvendigvis stemmer overens med hvordan respondentene selv forstår sin arbeidshverdag. Det kan derfor være vanskelig for oss som forskere å stole på våre fortolkninger av det som ligger «mellom linjene» i respondentenes svar. Alle respondentene fikk derfor tilbud om å lese gjennom den ferdige empiripresentasjonen og godkjenne egne sitater i oppgaven. Tjora (2013) viser til at det ikke er vanlig å benytte sitatsjekk i samfunnsforskningen. Vi valgte likevel å benytte dette ettersom vi har en mindre bedrift som case. I slike tilfeller kan det være vanskelig å garantere anonymitet (Tjora, 2013). Tjora (2013) viser til at i slike tilfeller sender man de sitatene som skal brukes i oppgaven til respondentene slik at de får vite hvordan de har blitt referert. På bakgrunn av dette kan respondentene ta stilling til om de kan stå inne for uttalelsene dersom de skulle bli gjenkjent til tross for anonymisering. Våre respondenter har godkjent sitatene sine og hvordan de blir framstilt i oppgaven.

I empiripresentasjonen er respondentene sitert for å vise nyanser og variasjon i deres forståelse av temaet. I oppgaven har vi forsøkt å plassere respondentens mening i analytiske kategorier som ikke nødvendigvis stemmer overens med hvordan respondenten selv forstår sin arbeidshverdag. Det kan derfor være vanskelig for oss som forskere å stole på våre fortolkninger av det som ligger «mellom linjene» i respondentens svar. Alle respondentene fikk derfor tilbud om å lese gjennom den ferdige empiripresentasjonen og godkjenne egne sitater i oppgaven. Tjora (2013) viser til at det derimot ikke er vanlig å benytte sitatsjekk i samfunnsforskningen. Vi valgte derimot å benytte dette ettersom vi har en mindre bedrift som case. I slike tilfeller kan det være vanskelig å garantere

anonymitet (Tjora, 2013). Tjora (2013) viser til at i slike tilfeller sender man de sitatene som skal brukes i oppgaven til respondentene slik at de skal vite hvordan de har blitt referert. På bakgrunn av dette kan respondentene ta stilling til om de kan stå inne for uttalelsene dersom de skulle bli gjenkjent til tross for anonymisering. Våre respondenter har godkjent sitatene sine og hvordan de blir framstilt i oppgaven.

Vi har gitt respondentene pseudonymer for å ivareta den personlige tonen i teksten. I enkelte av sitatene har det derimot vært nødvendig med en bedre anonymisering ettersom noen av historiene kunne fortelle om hvilken avdeling eller team respondentene tilhørte. I disse tilfellene har sitatene blitt skrevet om for å unngå gjenkjennelige detaljer. Videre er det under enkelte sitater i empiripresentasjonen ikke oppgitt hvilket pseudonym sitatet tilhører. Dette er som følge av at disse sitatene omhandler arbeidsoppgaver eller aspekter som er spesifikke til enten systemavdelingen eller fagavdelingen. Ettersom vi ikke ønsker å avsløre hvilke pseudonym som tilhører hvilken avdeling har vi i disse tilfellene heller omtalt vedkommende som *respondent*.

Respondentene fikk både muntlig og skriftlig informasjon om studiet slik at de kunne ta en beslutning om deltagelse. Vi gav informasjon om at deltagelse var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Respondentene måtte samtykke skriftlig. Dette informasjons- og samtykkeskjemaet er vedlagt som vedlegg 2. Studien hadde meldeplikt, og er godkjent av NSD for behandling av personopplysninger, se vedlegg 3. Mot slutten av prosjektet sendte vi et nærmest komplett utkast av oppgaven til Sticos. Dette ble gjort slik at Sticos kunne vurdere hvorvidt oppgaven hadde behov for ytterligere konfidensialitet. Informanten fra Sticos mente dette ikke var nødvendig og i felles diskusjon ble det besluttet å ikke anonymisere bedriftsnavnet.

3.9 Metodekritikk

I begynnelsen av prosjektet ble det diskutert hvorvidt vi skulle benytte en kvantitativ tilnærming i oppgaven. Problemstillingen fordrer derimot bruken av kvalitativ metode. *Hvordan* medarbeidere motiveres krever en metode som kan få fram nyanser i datamaterialet. En kvantitativ spørreundersøkelse ville trolig ikke ha fanget opp slike nyanser. Gjennom kvalitativ metode ønsker vi å få en utfyllende forståelse av de faktorene som har betydning for medarbeidernes motivasjon. I tillegg er mye av den tidligere forskningen på feltet kvantitativ, og vi mener det derfor kan være nyttig med et kvalitativt bidrag.

På grunn av problemstillingen vår anså vi dybdeintervjuet som den mest hensiktsmessige datagenereringsmetoden. Fokusgruppeintervju kunne også ha belyst problemstillingen vår. Ettersom spørsmålene vi stilte kan oppleves som personlige for respondentene, tror vi at vi hadde fått andre svar dersom vi hadde gjennomført gruppeintervju. Terskelen for å dele opplevelsen sine med oss hadde trolig vært høyere i en gruppe. Flere av deltakerne snakket om ulike aspekter ved samarbeid og teamarbeid samt hvordan de oppfatter bedriften. Ved gruppeintervju er det mulig at enkelte respondenter hadde vegret seg for å ytre sin mening. Vi tror at dette kunne ført til at samtalen hadde tendert i en mer ukritisk retning, hvor det utelukkende hadde vært fokus på positive aspekter. I tillegg var vårt tema for oppgaven relativt åpent og bredt. Ifølge Jacobsen (2016) kunne dette ha gjort fokusgruppeintervjuet usammenhengende og dermed vanskelig å analysere. Videre vurderte vi å benytte observasjoner ettersom dette ofte kombineres med intervju i casestudier. Dette kunne gitt oss et bedre inntrykk av arbeidsprosessene og arbeidet i bedriften. Observasjon hadde derimot vært utfordrende på grunn av den fysiske utformingen av lokalene, fordi avdelingene er spredt over flere etasjer. En klar begrensning ved bruk av observasjon er derimot at vi kun ser hva mennesker gjør, ikke hva de subjektivt opplever eller mener (Jacobsen, 2016). Problemstillingen fokuserer imidlertid på hvordan medarbeiderne i organisasjonen motiveres. Observasjon ville derfor sannsynligvis ikke fanget opp respondentenes opplevelser av sin egen motivasjon. Ettersom vi hadde begrenset tid til å gjennomføre masteroppgaven utelukket vi derfor observasjon som metode.

4. Presentasjon av empiri

Denne oppgaven handler om hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. I dette kapittelet presenteres de mest sentrale funnene fra datagenereringen. Innledningsvis gir vi en mer detaljert beskrivelse av casebedriften og arbeidsmetodikken de benytter. Informasjonen i casebeskrivelsen er hentet fra litteratur som omhandler *Scrum* samt en informant i casebedriften. Funnene fra dybdeintervjuene presenteres i kapittel 4.2 og utover. Kapittel fire er som tidligere nevnt strukturert med overskrifter som baserer seg på kategoriene som oppstod fra dataanalysen. Ved hjelp av forholdsvis mange sitater har vi forsøkt å fremheve respondentenes opplevelser av de temaene som ble diskutert i intervjuene. Disse sitatene vil bidra til at leseren kan danne sin egen forståelse av datamaterialet.

Casebeskrivelsen utdyper blant annet om arbeidsmetodikken som benyttes og hvordan arbeidet er organisert. I dybdeintervjuene var dette temaer som vi snakket med respondentene om. Som følge av dette vil det i presentasjonen av funnene være beskrivelser av respondentenes opplevelser av disse temaene. Derav vil både casebeskrivelsen og funnene fra dybdeintervjuene i dette kapittelet være grunnlaget for drøftingen i kapittel fem.

4.1 Casebeskrivelse

I de følgende avsnittene gis en mer utdypende beskrivelse av casebedriften og arbeidsmetodikken de benytter. Dette vil gi leseren et bedre innblikk i konteksten våre respondenter opererer innenfor. Sticos benytter som tidligere nevnt en smidig tilnærming som er inspirert etter rammeverket Scrum. Scrum vil i denne oppgaven omtales som en metode eller metodikk.

Innledningsvis i kapittel 4.1.1 presenteres elementer og roller fra Scrum som er relevante for Sticos. Deretter gis en utdypende beskrivelse av casebedriften og hvordan de benytter smidig tilnærming som arbeidsform i kapittel 4.1.2.

4.1.1 Elementer og roller i Scrum

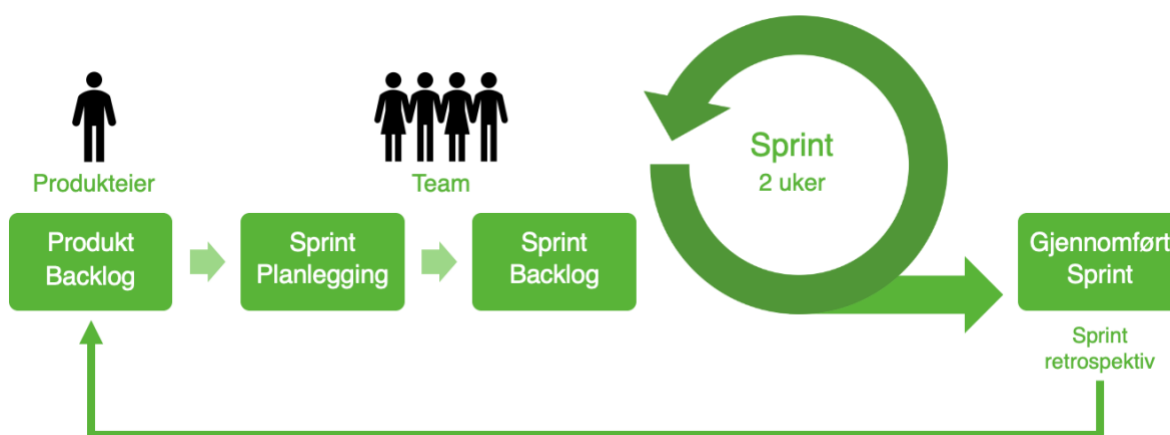
Det finnes en rekke forskjellige elementer og roller innenfor Scrum. Det må derimot poengteres at Scrum ikke skal følges slavisk som en oppskrift, men heller tilpasses hver enkelt organisasjon, og dette er noe Sticos har gjort. I de følgende avsnittene vil vi derfor presentere de aspektene ved

Scrum som er relevante for Sticos. Dette er elementer og roller som det vil bli snakket om i funnene fra dybdeintervjuene.

Sprint

Scrum bygges rundt det som kalles en sprint (Schwaber og Sutherland, 2017). I løpet av en sprint har man konkrete mål for hva som skal gjøres og en fleksibel plan på hvordan dette skal gjennomføres. Oppgaver som skal gjøres i forbindelse med et produkt oppgis i en prioritert liste kalt *Produkt Backlog*. Denne listen vil aldri være komplett, da det alltid vil kunne dukke opp nye utfordringer eller behov for forbedringer etterhvert som produktet eller omgivelsene endrer seg. Produkt Backlogen vil eksistere så lenge produktet eksisterer. Oppgavene som skal gjennomføres av et team i løpet av en sprint, oppgis i en *Sprint Backlog*. Dette er en liste over oppgaver som er valgt ut fra Produkt Backlogen, og skal gjennomføres i løpet av den neste sprinten. Sprint Backlogen skal i tillegg inneholde en plan for hvordan sprintmålene skal nås. Denne listen vil endres hele veien, og vil i praksis vise hvordan man legger an med tanke på å fullføre arbeidet som er planlagt for sprinten.

Ifølge Schwaber og Sutherland (2017) skal en sprint vare i maksimum en måned. Dette begrunnes med at dersom en sprint blir for lang, kan definisjonen av hva som skal gjøres bli endret. I tillegg vil kompleksiteten og risikoen øke. Et kortere tidsperspektiv medfører at det blir enklere å planlegge prosessen og forutse eventuelle endringer. Korte sprinter sikrer at målene og prosessen inspiseres oftere. I Sticos benyttes sprinter med en varighet på to uker. Figur 6 viser hvordan Sprintprosessen ser ut i Sticos.



Figur 6: Sprintprosessen, basert på Schwaber og Sutherland (2017) og informasjon fra Sticos

Sprint Retrospektiv

Sprint Retrospektiv er det siste som skjer i en sprint før man går videre til neste sprint (Schwaber og Sutherland, 2017). Retrospektiv er et møte som handler om å se tilbake (retro) på hva som er gjort, hvordan teamet har løst oppgavene og hvordan samarbeidet har gått. Fokuset er på mennesker, relasjoner, prosesser og verktøy. Møtet er en mulighet for teamet å se tilbake på den foregående sprinten slik at de kan planlegge forbedringer for neste sprint. Ved å se på hva som har vært bra og hvorvidt det er behov for forbedringer, kan teamet legge en plan for hva de skal fortsette med og eventuelle endringer for å forbedre det som ikke fungerer like godt.

Utviklingsteamet

I Scrum jobber man i selvstyrte team som tar egne avgjørelser (Schwaber og Sutherland, 2017). Teamene skal fortrinnsvis ha den nødvendige kompetansen for å kunne gjennomføre prosjekter, og de skal selv oppsøke annen kompetanse utenfor teamet dersom det er nødvendig. Teamet skal helst bestå av mellom tre og ni kompetente personer som i stor grad organiserer og styrer sitt eget arbeid. Det er viktig at teamet er lite nok til å opprettholde et enkelt og oversiktlig samarbeid, men samtidig være stort nok til å inneha den kompetansen som er nødvendig for å fullføre alle oppgavene i løpet av en sprint.

Produkteier

Produkteieren er ofte bindeleddet mellom utviklingsteamet og kunden, og representerer dermed gjerne kunden sine interesser i arbeidet med prosjektet (Schwaber og Sutherland, 2017). Produkteieren har ansvar for å maksimere verdien av det produktet som teamet jobber med. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter, men sentralt i produkteieren sitt ansvarsområde er Produkt Backlogen. I Produkt Backlogen spesifiseres arbeidsoppgaver som utviklingsteamet skal gjennomføre, og det er produkteieren som har ansvar for å prioritere arbeidsoppgavene etter hvor viktige de er for prosjektet. I tillegg er produkteieren ansvarlig for at arbeidsoppgavene spesifiseres tydelig slik at utviklingsteamet kan forstå dem. I Sticos kalles produkteier for *produktsjef*.

4.1.2 Beskrivelse av Smidig i Sticos

Sticos benytter som tidligere nevnt Smidig som arbeidsform. For Sticos kjennetegnes smidig av; ansvar, samarbeid, tillit, kontinuerlig forbedring og læring.

Ansvar kjennetegnes av at medarbeiderne har et formelt ansvar som følge av organisatorisk plassering, stillingsbeskrivelse og lignende. I tillegg innebærer det at medarbeiderne tar initiativ og bryr seg om sluttresultatet.

Samarbeid innebærer blant annet at medarbeiderne går tjenestevei og deltar i formelle møter. Videre betyr det at medarbeiderne oppsøker kompetanse, informerer hverandre ved behov, tar initiativ til samarbeid med andre team og forbereder seg til møter. Samtidig handler det om at medarbeiderne utfordrer, stiller spørsmål, engasjerer seg, har respekt for andres meninger og søker meningsbrytninger.

Tillit handler om lojalitet, blant annet ved at medarbeiderne gjennomfører i tråd med mål og pålagte oppgaver. Tillit innebærer også at medarbeiderne holder det de lover, involverer seg og viser interesse, sier det de mener og tar tak ved behov.

Kontinuerlig forbedring og læring handler om at medarbeiderne systematisk evaluerer og forbedrer teamets produkter, arbeidsprosesser og kompetanse. Hver enkelt må derimot spørre seg selv eller teamet hva som kan forbedre måten de jobber på og aktivt finne nye løsninger, ta initiativ til aktiviteter som gjør at teammedlemmene blir bedre kjent med hverandre, våge å ta opp de vanskelige spørsmålene og rydde opp i situasjoner som oppstår. I tillegg må alle ha respekt for ulikheter, at det finnes forskjellige meninger og at alle bidrar med sine beste intensjoner.

Informanten vår fortalte at i Sticos har medarbeiderne store frihetsgrader med tanke på hvordan de jobber. Det finnes rammebetingelser i form av mål som medarbeiderne må forholde seg til. Sticos setter overordnede selskapsmål som medarbeiderne skal jobbe mot, men for å kunne jobbe målrettet mot disse settes det også avdelingsmål, teammål og individuelle mål i samarbeid med medarbeiderne. Målene har forskjellige tidsperspektiver og kan for eksempel bestå av årsmål, kvartalsmål og sprintmål. Ifølge informanten kan arbeidsmetoden til Sticos oppsummeres ved å si at lederne er tett på målene og evaluering av måloppnåelse, men løse på arbeidsform.

Videre fortalte informanten at arbeidsmetoden deres innebærer at alle i bedriften jobber i team. Teamarbeidet er ikke et mål i seg selv, men heller et virkemiddel for å oppnå Sticos sine mål. Teamene er målstyrte og jobber selvstendig og fritt. Som tidligere nevnt er det Sprint Backloggen som beskriver hva som skal gjøres i løpet av sprinten, men teamet bestemmer selv hvordan de

utfører arbeidet. Selv om medlemmene i teamet har forskjellige ansvarsområder, er det teamet som helhet som har ansvar for det teamet leverer.

Som vi ser av figur 6 avsluttes sprinten med et møte som kalles Retrospektiv¹². På systemavdelingen benytter stort sett alle våre respondenters team dette møtet. På fagavdelingen varierer bruken av dette møtet, hvor noen benytter det ofte, enkelte sjelden mens andre har aldri hatt det.

Den siste fredagen i sprinten har systemavdelingen et opplegg som kalles for *Free Friday*. Poenget med denne dagen er at medarbeiderne skal gjøre noe annet enn de vanlige arbeidsoppgavene sine. En konsekvens av dette er at det nærmest er forbud mot å bruke Free Friday til å gjøre arbeidsoppgaver som ikke ble ferdige i løpet av sprinten.

4.2 Egenskaper ved team og teamarbeid

Avdelingene er organisert slik at de ansatte jobber i team innenfor forskjellige områder. Teamene varierer i størrelse, men de fleste består av mellom tre og fem personer. De har en flat struktur og det finnes derfor ingen formell lederrolle innad i teamet. Flere av teamene har derimot fordelt forskjellige ansvarsområder mellom medlemmene.

Det var store variasjoner i svarene knyttet til hvor mye av arbeidet som utføres i team, og flere av respondentene stilte spørsmål ved hva som legges i begrepet teamarbeid. De uttrykte at de alltid er en del av et team, selv om de store deler av tiden jobber med individuelle oppgaver. Vegard beskrev noe som kan ligne på et paradoks: «Vi har lite teamarbeid, men vi jobber mye i team».

Videre uttrykte flere respondenter at teamene fungerer som en arena hvor de kan diskutere krevende problemstillinger med hverandre ved behov. Eksempelvis fortalte Isak at de faglige diskusjonene var noe av det beste med teamarbeidet «De er helt avgjørende for å løfte kompetansen».

¹² Informanten opplyste om at møtet offisielt kalles for *Tilbakeblikk og Læring*, men under intervjuene omtalte respondentene møtet som *Retrospektiv* eller *Retro*. Derfor omtales møtet som Retrospektiv gjennomgående i resten av oppgaven.

Respondentene hadde stort sett positive opplevelser knyttet til det å jobbe i team. De fleste fortalte at det beste med teamarbeid er at man kan støtte hverandre i beslutninger eller ved utfordrende arbeidsoppgaver. Axel illustrerte dette med følgende sitat: «Det hender seg at jeg føler at jeg ikke kan ting, men da vet jeg at jeg har et godt team i ryggen som jeg kan spørre om hjelp». Som en motsetning til dette fortalte Helena at organiseringen av hennes team har gjort at de ikke oppnår slike goder som teamarbeid skal gi:

Det er når jeg ikke vet svaret selv, og når jeg ikke kan spørre de andre fordi de kan ikke det jeg kan, de kan andre ting, så har jeg ingen å snakke med. Det finnes egentlig ikke noen å støtte seg på da, hvis det er vanskelige beslutninger som skal tas.

Som et resultat av at alle i teamet jobber med sine egne oppgaver opplever Helena at hun ikke har særlig oversikt over hva de andre jobber med, og vice versa.

De fleste respondentene var enige om at det er svært lav terskel for å spørre andre om hjelp i Sticos, eller som Vegard sa «den er ikke der». Vi oppfatter det derfor som at terskelen er lav, spesielt innad i teamene, men også på tvers av teamene.

Videre ble det trukket fram av samtlige respondenter at forskjellige personligheter kan være en utfordring ved teamarbeid. Lovise fortalte hvordan dette kan være utfordrende for beslutningsprosessen i teamet: «Det er vel egentlig når vi har såpass forskjellige meninger om ting. Når vi skal ta avgjørelser, og vi er fem kokker, og alle sammen har forskjellige oppfatninger».

Da vi spurte om det kunne oppstå uenigheter i teamet svarte stort sett alle respondentene at uenighetene de har stort sett er faglige og profesjonelle, og sjelden personlige. Uenighetene løses ved å diskutere i teamet, og sammen komme fram til en felles løsning. I lys av dette snakket Helena om at det noen ganger kan være utfordrende dersom ikke alle blir fornøyd med valget, ettersom det kan ende opp med at beslutningen blir tatt opp igjen på et senere tidspunkt. I likhet med flere uttrykte Lovise noe som vi kan tolke som et savn etter en lederrolle i teamet: «Av og til så kunne vi trengt noen som kunne skjært igjennom og bestemme litt». Vårt inntrykk fra intervjuene er derimot at det framstår som at det er utbredt enighet blant teamene fra begge avdelingene. Vegard illustrerer dette godt med følgende sitat: «Vi er stort sett enige. Veldig ofte diskuterer vi bare for å få bekreftet at vi tenker det samme».

4.3 Autonomi

De fleste respondentene fortalte at de opplever at de får mye ansvar i hverdagen. For de fleste oppleves dette ansvaret som positivt. Samtlige uttrykte at det er prinsippet om frihet under ansvar som er gjeldende i bedriften. Guro illustrerte dette ved følgende sitat: «Det er litt opp til oss selv egentlig å ta ansvar. Det er ingen som kommer inn og har kontroll på hva vi skal gjøre. Den kontrollen må vi ha selv». Karoline fortalte at ansvaret ligger til teamet og ikke henne som individ. Ifølge henne gir dette mer rom for å prøve og feile, ettersom man ikke blir stilt personlig til ansvar hvis det ikke går bra. Mathias snakket om noe lignende ved at han opplever ansvaret som positivt og motiverende, forutsatt at han har kontroll på oppgavene.

Enkelte av respondentene fortalte om mindre positive opplevelser knyttet til ansvar. Lovise fortalte at hun er i en posisjon hvor hun har ansvar uten myndighet, og opplever dette som merkelig:

Det er litt rart å skulle ha et ansvar uten å få noe myndighet på det. (...) Når vi er fem stykker som skal ha en mening, hvem er det da som skal få lov til å bestemme til slutt, hvis vi ikke blir enige, hvem har da det siste ordet. Så det blir jo litt ekstra diskusjoner fordi det er ingen som egentlig har myndighet til å skjære igjennom å si «jo nå gjør vi det slik».

Julie beskrev ansvaret som flytende, og trakk frem at det er utfordrende å plassere ansvaret. Hun fortalte videre at hvis hun bare hadde fått ansvaret, kunne gjennomføringen av arbeidet blitt enda bedre:

Du føler kanskje sjelden at ansvaret ligger til deg, men så kjenner man at det er du som sitter med oppgaven, slik at det hadde blitt mye bedre og du hadde fulgt oppgaven mye lengre ut til kunden hvis du bare hadde fått det ansvaret. For jeg kjenner at hvis jeg først får beskjed om at jeg får ansvaret, så leverer jeg et enda bedre resultat, enn at det på en måte ligger og flyter litt imellom alle.

Dette flytende ansvaret kan sees i sammenheng med arbeidsmetodikken som benyttes i bedriften. Julie illustrerte dette med følgende utsagn: «Nå blir det veldig sånn flytende før det i det hele tatt blir besluttet noe, og det er mulig det er smidig, men det er ikke effektivt i hvert fall. Så det kan være litt utfordrende»

De fleste respondentene fortalte at de opplever mye frihet i arbeidet sitt, og samtlige var positive til dette. Casper understreket dette ved følgende sitat: «Frihet under ansvar er noe jeg tror gjennomsyrrer alle og alt vi gjør». Videre snakket flere om at det å kunne velge selv hvordan man skal løse arbeidsoppgavene er viktig for å trives i jobben. Mathias oppsummerte mye av hva våre respondenter uttrykte rundt dette:

(...) Jeg trives godt med å ha den friheten til å kunne være litt kreativ og finne den løsningen som man tror fungerer. Det er noe som for min del er mye mer motiverende enn å få en beskrivelse og så på en måte prøve å lage det. Det tar bort litt av gleden med å jobbe, det gjør det.

Flere illustrerte friheten i bedriften slik Isak gjorde:

Nå setter jeg det veldig på spissen da, men det er ingen som spør meg hva jeg har gjort en dag. Så jeg kan gjøre akkurat hva jeg vil. Det blir opp til meg selv egentlig. Vi har oppgaver, og jeg gjør jo de, men det er frihet under ansvar.

En av respondentene på systemavdelingen fortalte at på grunn av at de jobber etter en Sprint Backlog, kunne det i enkelte tilfeller vært greit med mer frihet:

Samtidig så kan det jo godt hende at en oppgave som min kompetanse er bra for, ligger langt nede på listen, og jeg må plukke en oppgave som jeg kanskje ikke har så god kompetanse på og vil bruke mye tid på å gjøre. I sånne tilfeller kunne det vært greit med litt mer frihet til å kunne gjøre det man er aller best på.

Julie fortalte om noe som kan ligne på et paradoks: «Frihet kan også gjøre at det, i hvert fall i perioder hvor det ikke er så mye å gjøre, nesten er vanskelig å få gjort noe som helst». Ifølge henne er blant annet sprintene med på å motvirke dette, ettersom de presser henne til å gjøre noe. Julie fortalte videre om en tidligere jobberfaring hvor hun opplevde tilnærmet ingen frihet. Hun snakket om at arbeidet i denne bedriften ikke fikk frem noe kreativitet, og at hun ikke trivdes med det: «(...) Hver måned var det jo måling på hvor mye du hadde spyttet ut og produsert, så det var ikke noe gøy».

Helena fortalte at i hennes tilfelle gjør mangelen på ressurser at friheten hennes reduseres. Selv om det er færre folk er det fortsatt like mange oppgaver som må løses: «Det er en god del ting som må gjøres som ikke kan utsettes, og da har vi jo mindre egentid å disponere. Så vi har ikke så mye tid vi kan styre selv».

Når det gjelder å kunne velge arbeidsoppgaver selv, varierer dette med avdelingene og hvert enkelt team. En av respondentene på fagavdelingen følte til en viss grad at vedkommende kan velge selv:

Jeg føler selv at jeg har rom for å vurdere hva som er viktig å gjøre nå. Jeg har rom for å bestemme hva vi kan skrive en artikkel om nå. (...) Det er ikke slik at lederen bestemmer det. Det er vi på teamet eller den individuelle som gjør.

Mathias fortalte at man i enkelte tilfeller lager oppgavene sine selv. «Det er jo egentlig det veldig mye består av, å lage arbeidsoppgaver som ingen har fortalt deg om, men som du tenker er den mest fornuftige bruken av tiden min nå».

Flere av respondentene på systemavdelingen fortalte at man må ta hensyn til teamet sitt ved valg av arbeidsoppgaver: «Innenfor det teamet har sagt vi skal gjøre, så kan man på en måte velge. Man kan ikke helt på egenhånd sitte og finne på, nå vil jeg gjøre det eller det. Vi har forpliktet oss som et team, og vi som team skal levere». Dette har trolig en sammenheng med Sprint Backloggen som de fleste følger. Den blir styrende for hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres. Hvor fastlåst respondentene er når det gjelder å følge denne listen varierer fra team til team. Følgende sitat illustrerer dette godt:

Produktsjefen bestemmer hvilke oppgaver vi skal prioritere, og teamet bestemmer hvor mange oppgaver vi skal prøve å løse i sprinten, og innad i teamet fordeler vi oppgavene mellom oss. Jeg kan i stor grad være med å fordele oppgaver, eller si at jeg kan løse denne for jeg tror det vil være en enkel oppgave for meg å løse. Vi kan i noen grad påvirke, altså teamet som helhet bestemmer hvor mange oppgaver vi skal ta inn, så der har jeg jo en del innflytelse.

De fleste respondentene svarte at de i stor grad kan bestemme selv hvordan de vil løse arbeidsoppgavene sine. En av respondentene på systemavdelingen understreket hvor viktig dette er i vedkommendes profesjon: «Det hadde vært litt kjedelig å få en stor kravspesifikasjon tredd

nedover hodet. Da får man vanligvis feil løsning også, i alle fall i systemutvikling. Så det er mye bedre at systemutviklere får finne løsningen selv». Videre snakket flere om at så lenge løsningen er innenfor de retningslinjene og rammene som er satt av avdelingen så er det meste greit. Axel oppsummerte dette fint med følgende sitat:

(...) Det er begrensninger, men innenfor de rammene står man fritt til å gjøre som man vil. Alle har sin egen måte å løse et problem på, og alle har sin tankeprosess, og det er jo fint å gjøre hva man vil så lenge man kommer frem til en løsning.

4.4 Arbeidsoppgaver og utfordringer

Ved spørsmål om kjedelige arbeidsoppgaver svarte flere av respondentene at selv om dette er en del av arbeidet, er det ikke ofte de må jobbe med slike oppgaver. Flere snakket om at kjedelige oppgaver gjerne var de oppgavene som var repeterende. Elias illustrerte dette med følgende sitat: «De oppgavene som er så rett frem at man føler at man har gjort dem 100 ganger før, det er litt kjedelig». Videre uttrykte enkelte respondenter at slike oppgaver kunne gå utover motivasjonen:

Hvis det blir monotone, kjedelige oppgaver hele tiden så blir jeg ikke motivert. (Birk)

Jeg tenker at hvis jeg bare hadde blitt satt ned og at nå skal du jobbe med det her som du synes er skikkelig kjedelig, da hadde jeg mistet motivasjonen helt. (Nora)

Respondentene ble videre spurt om de opplevde arbeidsoppgavene sine som åpne eller kreative. Selv om medarbeiderne hadde ulike oppfatninger av begrepet kreativt, beskrev de fleste oppgavene sine som åpne eller kreative. Å jobbe med slike oppgaver ble stort sett oppfattet som positivt av alle respondentene fra begge avdelingene. En respondent fra systemavdelingen fortalte at slike oppgaver er det «alle utviklere lever for». En annen respondent fra denne avdelingen uttrykte følgende om dette:

Nå er jeg så heldig at programmering også er en hobby, så jeg synes det er artig å programmere. Hvis jeg kun hadde jobbet med gammel, utdatert teknologi, så hadde jeg nok funnet noe annet å jobbe med. Så at jeg får jobbe med nyvinning og ny teknologi gjør at jeg er fornøyd, og det gir utfordringer. Hvis det blir monotone, kjedelige oppgaver hele tiden så blir jeg ikke motivert.

Videre uttalte en respondent fra fagavdelingen at det beste med slike oppgaver er at man aldri blir ferdig utlært:

Åh, jeg liker det kjempegodt, for da føler jeg liksom at jeg får brukt kompetansen. Jeg hadde ikke trivdes med sånn rutine. For jeg føler liksom hver gang det er noe litt annerledes, da lærer du noe når du løser den problemstillingen. Hvis det hadde vært det samme hver dag og jeg kunne svaret, og det bare hadde vært «klipp og lim», da hadde det vært kjempekjedelig. Så det er noe av det beste, at du aldri blir utlært, at det alltid kommer noe nytt opp. Jeg føler liksom at jeg får noe ut av jobben utover pengene, man føler at man lærer noe.

Selv om det å jobbe med slike oppgaver sort sett ble oppfattet som positivt, forklarte Vegard hvordan enkelte oppgaver kan bli for omfattende eller krevende: «Andre arbeidsoppgaver er så store, at uansett hvor mye du gjør blir du liksom aldri ferdig. Det blir litt som å vaske alle gatene i Norge, du blir aldri ferdig».

Det var bred enighet blant respondentene at oppgaver som krever nytenking gir mye energi. Følgende sitat representerte mye av hva respondentene uttrykte under intervjuene:

Det å lage noe litt nytt gir jo meg mer glede enn det her med å revidere eller vedlikeholde, som selvfølgelig også er en del av jobben. Så det er det med å skape noe nytt, hvor man får brukt litt kreativitet. Så en stor del av gleden ligger der.

Videre var det flere som påpekte at arbeidsoppgavene gir energi dersom de også byr på utfordringer. Elias beskrev at «de arbeidsoppgavene hvor jeg får være litt kreativ, men samtidig jobber med noe jeg har gjort før» var oppgavene som ga mest energi. Daniel fortalte noe lignende: «Hvis det er noe jeg sliter med så får jeg energi, for da får jeg lysten til å gjøre det, og da tenker jeg at det her skal jeg klare».

Flere av respondentene fra fagavdelingen trakk fram at de mest givende oppgavene var å få hjelpe kunder. Dette kan være gjennom eksempelvis fagsupport, møter og kurs. En av respondentene beskrev det slik: «Å møte kunden (...) Det å kunne sitte og diskutere og bruke kompetansen sin, og klare å løse andres problemstillinger. Det er desidert det mest givende for meg». En annen uttrykte følgende: «(...) Det å på en måte være tilstede og se at noen skjønner noe som kan være

vanskelig fordi jeg har forklart det. Da bare, ja det lever jeg lenge på». En tredje beskrev hvordan fagsupport gir energi:

Det mest interessante er å hjelpe kunder med konkrete spørsmål. Så fagsupport er helt klart det som gir mest energi. Det er også det som er mest slitsomt. Du er på en måte mest tappet når du kommer hjem, men du er tappet på den gode måten.

Respondentene fortalte at det ikke var så mange oppgaver som tappet dem for energi, men heller situasjoner. For enkelte respondenter opplevdes noen møter som bortkastet tid, mens for andre kunne diskusjoner rundt beslutninger være energikrevende. Helena fortalte at hun kunne bli irritert dersom hun ble påtvunget andre sine oppgaver, og hadde følgende refleksjoner rundt dette:

Hvis noen dytter noe på meg som egentlig ikke er mitt område, da kjenner jeg at jeg blir litt sur. For jeg tenker at de får det ikke til og derfor dytter de det på meg, slik at jeg må gjøre det, og så er det kanskje ikke noe jeg synes er særlig spennende, men det er kanskje mer det at de har dyttet det over på meg uten at det egentlig var min jobb som gjør at jeg blir så sur på hele oppgaven. Hadde jeg fått den og den skulle vært min, så hadde det gått greit, men det er måten jeg har fått den på som gjør at det blir en sånn negativ greie hele oppgaven da. Føler at jeg jobber for noen andre.

Det var store variasjoner i hvor ofte respondentene føler at de jobber med vanskelige eller utfordrende oppgaver. Mens enkelte mente at de jobber med slike oppgaver hele tiden og hver dag, var det andre som fortalte at dette hører til sjeldenhetene. Axel fortalte at han opplever en god balanse når det gjelder hyppigheten av slike oppgaver:

Jeg vil si at det er en perfekt blanding mellom utfordrende og lett. Det er ikke så mange utfordrende arbeidsoppgaver at det tapper meg for energi eller at jeg blir lei, men det er nok til at jeg lærer. Også er det passe med enkle oppgaver slik at jeg føler den mestringsfølelsen og den fremgangen. Så jeg føler det er en fin balanse der akkurat nå.

Vi opplevde derimot noe forvirring blant respondentene rundt ordbruken vår. Flere fortalte at selv om oppgavene er utfordrende betyr ikke dette nødvendigvis at de opplever dem som vanskelige.

Videre hadde respondentene forskjellige opplevelser av slike oppgaver. Flere snakket om at det gjerne er utfordrende oppgaver som gir mest glede. Dette kan ses i lys av hva Mathias sa: «Det er jo typisk da, at det er gjerne samme oppgaven som er både vanskelig og som kan gi glede». Både Karoline og Nora snakket om at når de får jobbe med slike oppgaver får de en «Pippi-mentalitet»: «Det har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg sikkert veldig fint». Elias uttrykte at selv om han ikke alltid liker slike oppgaver, er det viktig å utfordre seg selv:

Jeg har jo ikke lyst til å være den som tar på seg en oppgave som man vet kommer til å ta to uker med å klø seg i hodet. Men nei, jeg vil ikke direkte si at jeg unngår det. Jeg har jo lyst å jobbe med det jeg kan fra før, men samtidig er det viktig å sette seg inn i nye ting.

Lovise fortalte at det kunne oppleves som krevende dersom hun ikke har de nødvendige forutsetningene for å kunne gjennomføre oppgavene:

Om det oppleves som positivt eller negativt, det er jo litt avhengig av hvor mye tid man får til å opparbeide seg kompetanse på det egentlig, og om man kan få hjelp fra noen til å komme i gang. For å sitte med noe nytt hvis du ikke har noen forutsetninger for å ta tak i det, det kan være tungt.

Ved spørsmål om hvordan respondentene takler slike oppgaver som kan bli for utfordrende alene, svarer mange at de spør kollegaer om hjelp. Daniel uttrykte hvordan dette påvirker han:

Først må man prøve å finne ut hva problemet egentlig er, også må man finne ut hvem som kan det og gå å spørre. Her er jo folk veldig flinke til å bidra hvis man går å spør, så det er det som skaper den store godfølelsen, at du bestandig har noen som kan det du trenger.

Andre fortalte at de selv finner en løsning på slike oppgaver etterhvert, men vi fikk derimot vite lite om hvordan denne prosessen er. Vegard var den eneste av respondentene som fortalte om hvordan hans prosess rundt dette er:

Jeg har lært at jeg må jobbe meg gjennom ting. Fra jeg gikk på skolen så har jeg lært at hvis jeg stopper opp, og hvis jeg ikke får til noe, så er det bedre at jeg gjør noe annet i tilknytning til det. (...) At hvis jeg setter meg fast på ett eller annet, så begynner jeg kanskje å jobbe med noe helt annet.

Ved spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver som tapper respondentene for energi fortalte flere at de ikke likte å jobbe med oppgaver utenfor deres kompetanseområde. Noras utsagn oppsummerte mange av svarene til våre respondenter:

Å prøve å sette meg inn i noe som jeg faktisk ikke synes er så veldig interessant, og som jeg i tillegg synes er skikkelig vanskelig. Jeg er en person som liker å føle at jeg er god i ting, så hvis jeg føler at jeg er dårlig og at jeg ikke får det til kan jeg bli mindre energisk hvis man skal si det på en fin måte. Hvis jeg føler at jeg ikke mestrer det, da kan det tappe meg for energi.

Flere av respondentene på fagavdelingen snakket om at oppgavene kan være utfordrende fordi det ikke alltid finnes et fasitsvar på spørsmålene de får fra kundene. Det er gjerne åpent for tolkning, og noen ganger kan man ikke være helt sikker. En av respondentene forklarte at i slike situasjoner er det viktig å være ydmyk:

Vi må kanskje søke, kanskje er ikke svaret der, kanskje må etaten eller det offentlige ta stilling, kanskje må det avgjøres rettslig. Det mener jeg er en helt grunnleggende forutsetning hvis du skal formidle kompetanse og råd, at du er ydmyk i forhold til hva du kan svare på.

Fra systemavdelingen fortalte to respondenter at det kan være spesielt utfordrende dersom det oppstår feil som man ikke vet hvorfor har oppstått. Dette kan være noe som er utenfor deres kontroll, som for eksempel at feilen ligger hos kunden eller hos en tredjepart: «Da blir det mye prøving og feiling uten at det egentlig er kreativt. Da er det litt slitsomt, for man føler at det er mye arbeid, når det egentlig skulle fungert fra dag én».

Flyt

Under intervjuene ble det diskutert hvordan respondentene opplever flyten i arbeidsdagen. De fleste fortalte at dette varierer fra hver dag. Birk fortalte, i likhet med flere respondenter, at han ofte glemmer tiden når han jobber med sine arbeidsoppgaver. Av svarene fra intervjuene, framstår det som at de oppgavene som gir energi, også er de oppgavene som fører til at respondentene opplever flyt. Lovise snakket energisk om hvordan dette føles: «Når jeg har en god løsning på et problem, og ser at dette blir bra, da går dagen kjempfort, og jeg koser meg på jobb».

Videre nevnte Vegard og Karoline at når man har klare og konkrete oppgaver, kan man jobbe uavbrutt og komme i flytsonen. Karoline beskrev dette som «veldig motiverende og inspirerende» og fortalte at det er da tiden flyr på jobb.

Flere fortalte at det er en del avbrytelser som kan ødelegge for flyten i arbeidet. Lovise oppsummerte mye av det respondentene våre sa:

Det er veldig forskjellig fra dag til dag. Enkelte dager er det ikke noe flyt i det hele tatt, fordi at det er møter og forstyrrelser, noen dager som er helt ødelagt, og så kommer det noen dager innimellom hvor man virkelig kan få sette seg ned og konsentrere seg.

Både Vegard og Guro snakket om at flyten ofte er god når man har hjemmekontor, fordi da blir det mindre avbrytelser og man får konsentrert seg om én og én oppgave. Guro uttrykte hvordan dette føles: «Det er egentlig de beste dagene, når du har fått gjort mer enn du hadde regnet med».

Forstyrrelser

Alle respondentene snakket om at det er en del forstyrrelser på grunn av kontorlandskapet. Det er ofte mye støy, og når andre snakker sammen kan dette virke forstyrrende. Ifølge flere kan dette gjøre det vanskelig å konsentrere seg om oppgavene. Samtlige av disse respondentene fortalte at dersom de skal konsentrere eller fordype seg i en oppgave er det nødvendig med støykansellerende hodetelefoner eller musikk på ørene. Videre nevner flere respondenter at møter i løpet av dagen kan ha en forstyrrende effekt. Både Daniel og Karoline fortalte at de gjerne skulle ha samlet møtene mer i løpet av dagen, slik at de kan få lengre tidsperioder til å fokusere på arbeidsoppgavene.

Flere av respondentene snakket om at det blir en del forstyrrelser som følge av at det dukker opp oppgaver som ikke er planlagt på forhånd men som må gjøres. Elias fortalte at hans team skaper fleksibilitet for seg selv ved at de planlegger mindre oppgaver i sprinten slik at de har tid til slike uforutsette oppgaver. Videre nevnte flere at det blir en del forstyrrelser som følge av at andre kollegaer kommer og spør om hjelp. Karoline uttrykte derimot at hun tror disse avbrytelsene sannsynligvis har en verdi fordi det resulterer i mye tverrfaglig samarbeid, og folk spør fordi de ønsker at du skal bidra med noe.

Ressurser

Flere av respondentene var enige om at de hadde tilstrekkelig med ressurser tilgjengelig. Elias reflekterte rundt ressursene i bedriften slik: «Det er nok folk til å få jobben gjort, det rekrutteres jo hele tiden nye, men vi er likevel mange nok til å gjøre de oppgavene vi har satt oss fore». Mathias sine uttalelser viste at han var ganske enig i dette: «Det har vært litt kulturen at hvis du jobber veldig mye overtid, så er det egentlig på tide å ansette en ny til». Helenas uttalelser viste derimot at hun har en annen oppfatning av tilgjengeligheten på ressurser:

Jeg tenker at det som skulle være bra med Sticos er jo at vi jobber i fagmiljø, men så føles det egentlig ikke som et fagmiljø (...) Vi er et team, men så er vi såpass «short» på ressurser, at vi har innrettet oss på en måte slik at vi ikke får de godene som teamarbeid egentlig skulle bidra til at vi skulle hatt (...) Vi er opptatt av å levere på det vi skal levere på, og så har vi kanskje fordelt oss litt ut fra kompetanseområder for å bli effektive, som gjør at vi er god på forskjellige ting. Det gjør at det blir vanskelig å samarbeide, fordi vi holder på med hvert vårt. Så derfor blir vi enda mer alene fordi vi ikke kan støtte oss så mye til hverandre (...) Vi er kanskje litt for få i forhold til arbeidsoppgavene, og derfor veldig opptatt av å være effektive, å få ting unnagjort som vi kanskje kunne fått en bedre leveranse på hvis vi hadde jobbet mer sammen. Men fordi vi er i tidsnød så blir det bare til at vi må levere, så blir det kanskje ikke så bra som det kunne blitt hvis vi hadde vært sammen.

Ved spørsmål om stress og tidspress fortalte mange av respondentene at de opplever lite stress i forbindelse med arbeidet i hverdagen. Noras uttalelser reflekterte mye av hva våre respondenter fortalte: «En gang iblant er man selvfølgelig litt stresset, hvis man møter tidsfrister og ser at det ikke går. Men jeg synes det er en liten del av arbeidshverdagen». Videre nevnte flere at enkelte perioder kan være mer stressende enn andre.

Da vi spurte om tidsfrister fortalte en av respondentene på systemavdelingen at i vedkommendes profesjon er det greit å ikke ha for tøffe tidsfrister:

Innenfor systemutvikling er det greit å ikke ha noen harde tidsfrister. Det er litt det samme som hvis man skal bygge et hus. Det er greit å gå over tidsfristen og at det står, og ikke at man holder tidsfristen, men så ramler det ned om et år eller en måned.

Vedkommende fortalte også at å slippe ut kode ofte er med på å hindre at stresset får bygget seg opp. En annen respondent fortalte at tidspress også kan være positivt for arbeidet:

(...) Det er lettere å holde fokuset fordi du vet at du har et mål og en tidsramme å forholde deg til, og da er det eneste som er viktig å klare det målet innenfor den tidsrammen. Hvis du ikke har det tidspresset på deg er det lettere at tankene vandrer andre plasser, fordi man ikke har et press på seg. Så jeg jobber kanskje best under press.

4.5 Mestring

Alle våre respondenter fortalte at de opplever mestring i jobben. Lovise oppsummerte dette godt med følgende sitat: «Det er ikke ofte at jeg ikke føler mestring, hvis man kan snu det sånn». Mestringsfølelsen kan komme når de lærer seg noe nytt som kan benyttes i arbeidet, eller ved at de takler vanskelige utfordringer. Dette illustrerte Nora fint: «(...) Så ja, jeg opplever mestring fordi jeg står overfor mange utfordringer som jeg tenker at jeg ikke kan, men så får jeg det jo til til slutt».

De fleste respondentene fortalte at de opplever mening med arbeidet når de føler at de har hjulpet noen. De fortalte også at det er viktig at det de jobber med blir tatt i bruk av kundene. Karoline illustrerte dette med følgende sitat:

Jeg finner mening i arbeidet ved at jeg vet at det jeg gjør bidrar til at noen får det litt bedre. Fordi de problemene jeg løser fører jo som regel til at en eller annen oppgave blir enklere for noen andre. Det er noen som har glede av det jeg gjør.

Axel snakket om at det var viktig å ha muligheten til å være med å påvirke bedriftens retning. Dette forklarte han ved hjelp av en interessant illustrasjon som kan ses som en parallell til Heins (2013) arketyper¹³:

Du har tre personer, alle står og hugger stein. Du går og spør den ene hva han gjør «jeg står og hugger stein» sier han. Så spør du en annen «jeg tjener penger til familien min».

¹³ Hein (2013) presenterer fire arketyper av medarbeidere som finnes i kunnskapsorganisasjoner; *primadonnaen*, *prestasjonsrytteren*, *pragmatikeren* og *lønnsmottakeren*. Ideen her er at hver arketype har et ulikt forhold til arbeidet sitt, og derfor har de forskjellig motivasjonsprofil og ledelsesbehov.

Og han siste sier at han bygger en katedral. Alle gjør den samme oppgaven, men de har forskjellig syn på ting. Så hvis vi bare hadde fått utlevert oppgaver «gjør det her» så hadde du vært litt steinbygger, du bare står og hugger stein uten noe mål og mening. Men hvis du får lov å være med å påvirke fremtiden og det du skal gjøre, så føler du mye mer mening. Da føler du at du er med og bygger den katedralen i stedet for å bare stå og hugge stein.

Alle respondentene fortalte at de stort sett føler at arbeidet de gjør har en betydning for bedriften. I hvor stor grad er derimot avhengig av avdeling, arbeidsoppgaver og team. Axel fortalte at han opplever at han selv ikke besitter unik kunnskap, og at hvem som helst kunne gjort jobben hans:

Det er gjerne mange som jobber på det samme, hvor et team har ansvar for ett produkt, og ett produkt gir gjerne en stor del av inntekten til bedriften. Så sånn sett er man en bidragsyter, men på en annen måte er jeg jo ikke unik. I teorien så kan jo alle andre her gjøre den samme jobben som jeg gjør. Så jeg vet at hvis jeg blir syk er det noen andre som kan erstatte meg. Jeg er ikke uvurderlig liksom.

Mathias uttalte noe lignende: «Jeg føler at jeg bidrar med min del som veldig mange andre. Det er jo ikke sånn at hvis det ene tannhjulet faller bort så stopper hele maskineriet». Derimot fortalte flere respondenter at mye av bidraget deres til bedriften kommer fra kunnskapen de har opparbeidet seg gjennom erfaring samt deres personlige egenskaper. Det framstår derfor som et paradoks at enkelte føler seg erstattelige selv om de besitter en del unik og taus kunnskap.

4.6 Kompetanse

Mange av respondentene fortalte at de stort sett opplever at de strekker til i arbeidet sitt. Å måtte lese seg opp på ny kunnskap oppleves ikke som noe negativt, men heller som en del av å jobbe i en bransje med rask utvikling og mange endringer. Flere av respondentene fortalte at de likevel kan oppleve at de skulle ønske de kunne enda litt mer. Dette illustreres av følgende sitat:

Det er en del ting jeg føler at jeg skulle ha kunnet mer, så da er det noen ganger jeg føler at jeg ikke strekker til. Fordi hadde jeg kunnet mer, så hadde jeg kunnet gitt bedre veiledning, bedre råd. Men det er som man sier at du må jobbe 10 000 timer for å bli mester, og skal vi si at jeg jobber 1000 timer i året med det temaet, da er det 10 år, og der er jeg ikke enda. Sånn er det bare.

Flere snakket også om at siden de arbeider innenfor så store områder, hvor det skjer endringer hele tiden, vil det aldri være mulig å være ferdig utlært. Daniel beskrev det slik: «Det er jo ingen som har all kompetanse, men spørsmålet er jo hvor fort du tar og lærer deg den kompetansen du trenger».

Ved spørsmål om kompetanseutvikling fortalte respondentene at det settes av mye tid og penger for at de ansatte i Sticos skal kunne utvikle sin kompetanse. Dette skjer blant annet gjennom etterutdanning, kurs og konferanser. På systemavdelingen benytter de konseptet *Free Friday*. Flere snakket om at dette er et opplegg som de setter pris på. En av respondentene på systemavdelingen oppsummerte det greit i følgende sitat:

Den kan man bruke til hva man vil som har med firmaet å gjøre. Om det er kompetanseheving så du sitter og leser selv, eller om du forsker på noe nytt som kanskje kan komme til nytte senere i firmaet. Det er jo 10% av tiden, så det synes jeg er veldig bra.

Selv om Sticos har spesifisert at *Free Friday* ikke skal brukes til vanlige oppgaver, var det flere som fortalte at de likevel bruker noen av disse dagene til å gjøre vanlige arbeidsoppgaver. Dette kan komme av at de føler at de må hente seg inn igjen på oppgaver som de ikke har rukket å gjøre tidligere i sprinten. Følgende sitat viser også hvorfor noen velger å bruke *Free Friday* til vanlige arbeidsoppgaver: «Fordi jeg ikke har hatt noen ideer om at i dag har jeg lyst til å lære meg det her, eller en ide til et prosjekt eller noe sånt».

Under intervjuene ble det også snakket om at det ofte er en selv som kanskje legger den største begrensningen for egen kompetanseutvikling. Dette kommer gjerne av at det er medarbeiderne selv som må finne relevante kurs ettersom det er de som ser hvilken kompetanse de må tilegne seg for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Lovise reflekterte rundt dette:

Det er vel egentlig mer den begrensningen man legger på seg selv, og ikke alltid ta kanskje all den tiden man kunne tatt. Samtidig, hvis bedriften skulle gjort noe mer, så er det kanskje å være mer tydelig på det at det er rom for det. For det er litt sånn, du får høre i sånne små drypp om at dere har jo anledning til å gjøre det, men samtidig så skal vi jo levere, sånn at man vil jo gjøre jobben sin, og ikke si «nå tar jeg noen timer der jeg sitter og leser om det her». Det er i hvert fall ikke jeg så fryktelig flink til. Men jeg vet jo at jeg har muligheten.

Flere trakk frem at det er positivt at Sticos legger til rette for kompetanseutvikling i arbeidstiden. Respondentene uttrykte at kompetanseheving er et viktig fokusområde i Sticos, og at det er enkelt å få bygget på kompetansen sin dersom man ønsker dette. De snakket om at dette er en del av forretningsstrategien ettersom Sticos skal selge kompetanse: «Det er ikke bare for å være snill, men det er jo også en del av forretningsstrategien. Du må gjøre det hvis det skal være godt nok».

Samtidig som at det legges godt til rette for kompetanseutvikling gjennom kurs og Free Friday, fortalte flere at de også lærer kontinuerlig gjennom det daglige arbeidet. Vegard uttrykte at teamets diskusjoner er viktige for læring: «(...) Det er jo som jeg sier at vi har veldig mye diskusjoner. Det er jo kanskje det viktigste».

4.7 Tilhørighet

Når vi spurte om relasjoner til kollegaene beskrev flere at den var både profesjonell og vennskapelig. Vegard beskrev relasjonen til sine nærmeste kollegaer slik: «Profesjonell men spøkefull, munter, glad, uanstrengt og uformell». Flere snakket også om at bedriftens størrelse medfører at man føler at man kjenner de fleste i bedriften. Daniel fortalte at: «Det senker barrieren litt, du kjenner dem, om du går bort for å spørre et spørsmål om fag, eller ta en kaffekopp med dem (...)».

Nesten alle respondentene fortalte at trivselen på jobb er avhengig av en kombinasjon mellom arbeidsoppgaver man liker og det sosiale båndet til kollegaene. Casper beskrev det slik: «Vi trives med å jobbe med det vi jobber med sammen». Julie fortalte noe lignende: «Det er jo et veldig bra arbeidsmiljø. Veldig trivelige kollegaer, har tillit til ledelsen, og du får holde på med ting som er morsomt». Vår oppfatning er at arbeidsoppgavene er viktigst for å like jobben, mens kollegaene er viktigere for å føle seg hjemme på jobb.

Flere nevnte at de ikke ville trivdes dersom de ikke hadde hatt kollegaer som de kunne vært sosiale med på jobb. Isak uttalte at «det sosiale med å gå på jobb synes jeg er viktig. Det gir deg en dimensjon som du mister hvis du skal sitte for deg selv». Karoline fortalte at «for å føle en slags tilhørighet i gruppen så tror jeg at det kan ikke bare være det faglige. Ikke for min del i hvert fall». Nora reflekterte rundt viktigheten av det sosiale på jobb slik:

Det handler om at vi har jo ganske tunge oppgaver, det er konsentrasjonsoppgaver og ofte vanskelige tema, og vi skal klare å formidle det på en god måte. Så mange på jobb kan være ganske tunge i hodet etter en tung arbeidshverdag, og bare den to-pausen at vi på en måte løfter hverandre litt, flirer litt, da får vi på en måte en ny driv når vi går tilbake til plassen vår etterpå.

Axel snakket engasjert om at han trives veldig godt i jobben i Sticos:

Når jeg går og legger meg gleder jeg meg til jeg skal på jobb neste dag, og når jeg står opp tenker jeg at YES jeg skal på jobb. (...) Spesielt når jeg snakker med familie og venner føler jeg meg privilegert, at jeg har kommet til rett plass og er godt ivaretatt. At jeg har det over gjennomsnittlig godt på jobb.

4.8 Tilbakemeldinger og anerkjennelse

Fra intervjuene varierte det hvor mye tilbakemeldinger medarbeiderne får fra teamet og avdelingsleder. Kulturen for å både få og gi tilbakemeldinger varierer med avdelingene og hvert enkelt team. Eksempelvis uttrykte Daniel at de var gode på det, på tvers av team og avdelinger: «De kan godt komme springende fra salg, og si at nå var det en kunde og han var så fornøyd med det her». Isak snakket om at han får tilbakemeldinger innimellom, men at dette føles litt tilfeldig fordi de ikke har noe system for det: «Det er ikke et utpreget miljø for tilbakemeldinger, og vi er ikke så flinke til det». Helena uttalte noe lignende: «Jeg får ikke tilbakemeldinger, så hvis jeg hadde trengt de, så hadde jeg sikkert ikke trivdes her». Det kan virke som at for enkelte av teamene er ikke tilbakemeldinger en naturlig del av arbeidshverdagen. En av respondentene på systemutvikleravdelingen snakket derimot om at deres team har et slags system for tilbakemeldinger:

Vi har egentlig satt det der veldig i system. Alt vi gjør blir gått gjennom og godkjent av i hvert fall en annen i teamet. Så det er veldig mye kvalitetssikring og veldig mye læring. Vi får utnyttet kompetansen til hver enkelt på den måten.

Flere av respondentene snakket om at de skulle ønske at det var mer tilbakemeldinger i hverdagen. I likhet med mange, uttrykte Mathias at han var opptatt av å bli bedre på å gi tilbakemeldinger: «Jeg prøver å være litt flink til å si ifra om det. For selv om man blir godt vant når man jobber med

dyktige folk, så er det viktig å huske på det». Det ble også nevnt av enkelte respondenter at tilbakemeldingene fra kundene er svært viktige. Isaks utsagn representerer mye av hva våre respondenter uttalte om dette:

Du har jo tilegnet deg kompetanse gjennom studiet og gjennom praksis. Hvis du skal jobbe med bedrifter og folk som har bruk for den kompetansen din, så er det jo nettopp tilbakemeldingene fra oppdragsgiverne og kundene du har som viser om du har fått til det her. Så derfor synes jeg det er den beste og viktigste tilbakemeldingen du kan få.

Likevel poengterte flere av respondentene at selv om det er hyggelig å få tilbakemeldinger, så er ikke dette avgjørende for deres motivasjon.

Respondentene ble videre spurt om hvem det er viktig for dem å få anerkjennelse fra. De fleste fortalte at det var viktigere å få anerkjennelse fra teamet enn fra lederen. Vår oppfatning er at de fleste respondentene ikke har behov for særlig oppmuntring fra leder. Flere forklarte dette med at det er teamet eller de nærmeste kollegaene som får med seg de daglige oppgavene som blir gjort i hverdagen av dem. Dette kan ses i lys av Guros uttalelse: «Det at noen svipper innom og sier bra jobba, og som ikke har oversikten over hva jeg har gjort, det gir ikke så mye». Mathias oppsummerte mye av essensen i respondentenes svar med følgende sitat:

For min del så er i hvert fall anerkjennelse fra kollegaer minst like viktig som fra ledere, ettersom kollegaene mine sannsynligvis vet mer om hva du driver med enn leder som sitter et lite stykke unna den praktiske delen av jobben.

I likhet med flere, uttalte en respondent fra fagavdelingen at for vedkommende gir det mest glede når de får anerkjennelse fra kundene. Dette kan skje ved at de eksempelvis har klart å forklare noe vanskelig slik at kundene forstår det:

Det betyr mye, for det er klart at de andre på jobb, det er også fagpersoner, så de skjønner mye av det fra før. Men når jeg kanskje har forklart noe vanskelig til noen som kanskje ikke har forutsetningene for å forstå det, og de skjønner det, da har jeg gjort det riktig føler jeg.

Videre fremstod det som at anerkjennelse kan bidra til både motivasjon og arbeidsglede. Lovise fortalte at: «Det gir jo motivasjon. Hvis du vet at du har gjort noe, og du vet selv at du har gjort det bra, og ingen ser det, så er det jo ikke gøy». Karoline fortalte at det å få anerkjennelse for innsatsen hun gjør og den kompetansen hun har gir henne arbeidsglede: «Innenfor mitt område verdsettes jo kompetanse ganske høyt, altså vi har jo lyst til å være god i faget. Så hvis noen sier det til deg, at du har gjort noe bra faglig, så er det jo kjempefint».

Det framstår derimot ikke som at anerkjennelse er avgjørende for medarbeidernes innsats. Helena uttrykte eksempelvis at hun blir glad av tilbakemeldinger fra kunder, men dersom hun ikke hadde fått de, så hadde dette også gått bra. Axel sa noe lignende som representerer mye av hva respondentene snakket om:

Det er vel selvsagt alltid positivt å bli lagt merke til, hvis du gjør noe og du får ett klapp på ryggen, «bra jobbet» eller «det ser bra ut». Det er selvsagt oppmuntrende og oppløftende, men det er ikke sånn at jeg er avhengig av det. Det er selvsagt en positiv overraskelse, eller det er positivt når det skjer, men jeg føler ikke at min arbeidsglede avhenger av det.

4.9 Kommunikasjon

Ved spørsmål om kommunikasjonen med leder¹⁴ beskrev flere den som åpen og uformell. Eksempelvis fortalte Casper: «Vi snakker til hverandre som folk, og ikke som sjef og underordnet». Nora uttalte noe lignende om kommunikasjonen med leder: «Jeg synes jeg snakker godt med lederen, og jeg synes ikke det er noe problem å fortelle noe til lederen, enten det er i den ene eller den andre retningen. Både hvis noe plager meg, hvis noe er bra eller hvis det er noe jeg ønsker å gjøre». Samtidig nevnte Nora at det åpne kontorlandskapet kunne være en barriere for kommunikasjonen med leder: «Noen ganger har man lyst å snakke med lederen uten at resten av landskapet sitter der og hører på».

¹⁴ Det begynte en ny avdelingsleder på fagavdelingen rett før datainnsamlingen startet. Respondentene fra fagavdelingen svarte derfor på spørsmål om lederen med utgangspunkt i sine erfaringer med forrige avdelingsleder.

Flere respondenter fortalte at kommunikasjonen med leder i liten grad handler om det faglige. Daniel forklarte det slik:

Det går litt mer på sånne administrative ting enn det går på det selve hva vi sitter og jobber med akkurat nå. Han er mer den som legger til rette for oss hvis vi trenger noe kompetanse eller har et problem som ikke er produktrelatert.

Selv om kommunikasjonen med leder stort sett oppleves som god av respondentene, kunne Guro fortelle at da rollefordelingen innad i teamene ble opphevet, opplevde hun at kommunikasjonen sviktet: «Det ble ikke kommunisert ordentlig. Det var bare et rykte som gikk om at rollene skulle oppheves, men det var ingen som sa det til meg».

Når det gjelder kommunikasjonen innad i teamene fortalte Casper, i likhet med flere, at denne er avhengig av konteksten.

Det varierer fælt. Det kan gå en hel dag uten at vi sier et ord, eller kanskje ikke fullt så ille. Men noen ganger er vi mer sammen om å løse oppgaver, og da blir det mer diskusjoner og sånn. Så det varierer veldig ut fra oppgavene. Dere vet jo også hvordan vi jobber med sprinter og slikt, så det varierer også ut ifra hvor vi er i denne prosessen eller rytmen, og i forhold til hvor på og samlet vi er alle sammen.

Å jobbe etter mål

Videre fortalte flere av respondentene at det var motiverende å jobbe etter mål, og at alle jobber mot et felles mål. Daniel reflekterte rundt dette: «Jeg tror vi alle har en forståelse for firmaet og hva som er viktig for det vi holder på med, så vi tar de riktige valgene for det vi velger å jobbe med og de løsningene vi utvikler». Vegard uttalte noe lignende: «Uten mål blir det gjerne sånn at alle ror i en bra retning, men ikke i samme retning, og da kan det hende at bildet blir litt dårligere enn det kunne ha vært».

Flere av respondentene snakket om viktigheten av klare selskapsmål som brytes ned i mindre mål. Birk reflekterte rundt dette:

Det går helt fint å ha sånne store mål. Det kan hende at de blir litt for vage, slik at man må bryte de ned litt, men det gjør de (ledelsen) vanligvis i samarbeid med oss. Det er vi som

kjenner systemet best, så det er vi som vet hvordan man skal bryte de ned. Så det går fint å jobbe med store mål, men litt vanskelig å få riktig løsning hvis man har litt vage mål.

Noen av respondentene fortalte derimot at det ikke alltid er like enkelt å jobbe etter disse målene. Julie uttrykte følgende rundt dette: «De setter mange selskapsmål som ikke vi kjenner oss igjen i, hva skal vi gjøre for å nå de målene, og vi klarer sjelden å se om vi har nådd de målene for ofte er de veldig overordnet». I likhet med flere av respondentene, velger hun derfor å fokusere mer på teammålene: «Men det kan godt være enda mer motiverende om vi hadde klart og knyttet det opp mot selskapsmålene, og se at vi bidrar». Nora hadde en lignende oppfatning:

I enkelte tilfeller føler jeg at selskapsmålene blir litt fjerne fra teammålene. Selv om det vi oppnår kanskje gjør at vi oppfyller selskapsmålene. Det er klart at det er utfordrende for de som på et selskapsnivå skal utforme et mål som kan passe for alle avdelingene, så det handler jo om formuleringen. Det føles kanskje litt fjernt, men likevel er det jo det vi jobber mot. Men det er absolutt nødvendig for oss å ha egne teammål som presiserer det mer for oss. (...) Selv om vi ikke sitter i de møtene og er med og bestemmer de selskapsmålene, så er det jo det vi også jobber mot hver eneste dag. Så vi føler jo tilhørighet til dem selv om de er formulert på en litt fjern måte.

Under intervjuene ble det snakket om hva medarbeiderne trenger fra sine ledere når det gjelder støtte, tillit og kommunikasjon. Alle våre respondenter fortalte at de opplever at det er god tillit mellom seg selv og ledelsen. Videre fortalte respondentene at de samhandler i liten grad med avdelingslederne sine i det daglige, noe som resulterer i at de trenger mindre støtte. Dette gjelder begge avdelingene. Isak oppsummerte det respondentene svarte rundt dette:

Jeg har veldig lite med lederen min å gjøre i det daglige. Så i forhold til de oppgavene jeg jobber med, så hadde jeg gjort akkurat det samme om han ikke hadde vært der. Han har ikke noen innflytelse på den daglige jobben jeg gjør.

Ifølge Lovise kan avdelingslederen heller komme inn i bildet dersom det for eksempel er behov for ressurser fra andre team. Når det gjelder de daglige oppgavene har respondentene mer kontakt med produktsjefene.

Under intervjuene ble det diskutert hvorvidt medarbeiderne opplever at bedriften er åpen for deres ideer. Samtlige svarte at det i stor grad er rom for nye ideer og de blir tatt godt imot. Daniel hadde følgende å si om responsen på ideer: «(...) Selv om man har laget noe skikkelig dårlig så hører man aldri noe om det, men har man laget noe skikkelig bra så får man gjerne høre det». Prosessen for hvordan man får gjennomslag for ideene opplevdes derimot forskjellig. Følgende sitat viser Karolines refleksjoner rundt dette:

Og jeg føler at ideer er ofte, det virker som det er rom for dem ja, men da skal du gjerne ha personer som skal ta avgjørelsen og si ja eller nei. Det er ikke så fritt frem å bare utfolde seg nei. Men jeg føler at det er rom for ideer gjennom hele organisasjonen, og det jeg også føler er at man får uttale seg utenfor sitt fagområde også. For ofte er det jo sånn at personer med helt annen fagkunnskap enn deg kan jo fortsatt ha fornuftige ting å si om hvordan man gjør ting. Så jeg synes at det er greit å bli hørt hvis man har noe å si, ja absolutt.

Guro fortalte at denne idé-prosessen har blitt noe tyngre i takt med at bedriften har vokst. Hun snakket om at organisasjonsstrukturen med produktsjefer og lignende har gjort det mer utfordrende å formidle ideer på tvers av avdelinger, ved at idéene må gjennom flere ledd før de kan prioriteres i sprinten.

4.10 Arbeidsmetodikk

Et viktig element i arbeidsmetodikken Scrum er *Retrospektiv*. De fleste respondentene som benytter dette møtet hadde stort sett positive opplevelser. Flere fortalte at de beste Retrospektivene var de gangene de fikk identifisert konkrete utfordringer eller problemer, og hvor de klarte å finne en løsning. Elias fortalte at det også er positivt hvis de klarer å forutse mulige fremtidige problemer, og finner en løsning før det faktisk blir et problem. Karoline belyste dette i følgende sitat:

Det er kanskje det aller viktigste. Det er et kort møte, men når du får satt det i system, og får opp ting før de begynner å bli store problemer. (...) Du har det friskt i minnet, og du kan plukke det opp, og løse noe som kanskje er i ferd med å fungere dårlig før det leder til problemer i teamet.

Birk nevnte at det er spesielt positivt dersom de finner løsninger eller rutiner som kan være nyttige også på tvers av teamene. Mathias fortalte om en positiv erfaring med Retrospektiv hvor de hadde hatt problemer med kommunikasjonen på tvers av team og avdelinger. Etter å ha tatt dette opp på Retrospektiv ble det laget en arbeidsplan på hvordan de skulle planlegge og hvordan informasjonen skulle deles med de involverte, og dermed fikk de en løsning på problemet.

Julie påpekte at møtet skaper en arena som gir mulighet til å ta opp temaer som det ikke føles naturlig å snakke om i en hverdagslig arbeidssetting. Hun forklarte dette gjennom følgende eksempel:

Det var noen som ikke syntes at det de satt og gjorde var særlig utviklende eller spennende, som vi bare tok for gitt. Da jobbet vi mye med kort, hvor vi skulle gi rødt, gult eller grønt lys. På kortet stod det hvordan opplever du arbeidsoppgavene dine, og de gav rødt kort på den. Da fikk vi i gang en skikkelig diskusjon. (...) Og da fikk vi snudd helt om på strukturen å jobbe på (...) Jeg tror de også ble veldig lettet. For det ble en arena å bringe det frem, for det er det ikke når vi sitter i grupper og prater i telefonen, eller alle sitter med headset og jobber. Da er det liksom vanskelig å si «du, jeg trives ikke».

De som hadde negative erfaringer med møtet fortalte at det gikk mest ut på at det opplevdes som sløsing av tid de gangene de ikke fikk noe ut av møtet. Julie fortalte også at det kunne være litt ubehagelig når det ble tatt opp saker som heller burde vært løst mellom de partene det gjaldt, og at hele teamet ikke burde vært inkludert. Et eksempel på dette var personkonflikter mellom to medlemmer av teamet som ikke hadde noe med de andre å gjøre. Helena snakket om at det kan være utfordrende dersom de involverte ikke tør å være helt åpne når de prøver å løse konflikter: «Det er ikke sikkert at folk utdyper hva som er den egentlige grunnen fordi det er skummelt. Det er kanskje litt terskel for å gi ordentlige personlige tilbakemeldinger».

Videre ble respondentene spurt om de føler det er fokus på kollektive eller individuelle prestasjoner i Sticos. De fleste svarte at det er et kollektivt fokus, med lite fokus på individuelle prestasjoner. En av respondentene fortalte at på systemavdelingen er teamet i fokus, og at dette følger av Scrum-metodikken som benyttes, hvor teamet kontinuerlig skal ha et samspill. Vegard uttalte noe lignende: «Det er team-, avdelings- eller Sticos-basert. Jeg vil si vi har lite fokus på individuelle prestasjoner». Karoline hadde samme oppfatning og viste til at hun ikke tror det er en

kultur i selskapet hvor man skal fremheve enkeltpersoner: «Vi er alle med og driver prosessene og skaper resultatene». Vårt inntrykk er at de fleste respondentene oppfatter dette som positivt og ønsker at fokuset skal være kollektivt. Mathias oppsummerte dette godt: «Det synes jeg egentlig er positivt. At det er kollektivt enten man lykkes eller mislykkes med noe, så er det gruppen og teamet som har ansvaret. Det synes jeg er en god måte og jobbe etter».

Julie hadde derimot en annen oppfatning og mente at fokuset i bedriften har skiftet fra kollektivt til mer individuelt ved at eksempelvis ikke alle ansatte ligger likt i lønn. Hun uttrykte at er det viktig å belønne og utfordre på individuelt nivå ettersom Sticos har blitt større:

I hvert fall holder det meg nede i forhold til prestasjoner. Hvis vi til enhver tid skal bli vurdert som team, så gidder du kanskje ikke gjøre det der lille ekstra, for du blir aldri vurdert, det er hele tiden teamet. Så jeg tenker jo at det kan bidra til at man får lyst til å gjøre det lille ekstra da, med at man kan se hver enkelt person oppi det hele også.

4.11 Oppsummering av empiri

Tillit er et gjennomgående tema i organisasjonen. Respondentene fortalte at de opplever at ledelsen har tillit til dem, og at de selv har tillit til ledelsen. Ledelsens tillit til medarbeiderne kan også ses ved at de får så mye frihet i arbeidet. Prinsippet om «frihet under ansvar» gjennomsyrrer organisasjonen og hvordan de jobber. At medarbeiderne får så mye frihet, medfører at de også har et stort ansvar for eget arbeid. Ansvaret i teamene kan være flytende, og noen ganger vanskelig å plassere. Samtidig er det et kollektivt fokus i bedriften, som medfører at ansvaret gjerne ligger hos teamet og ikke hos de individuelle medarbeiderne. En flat struktur er gjennomgående for både organisasjonen som helhet og de forskjellige teamene. Avgjørelser tas i teamene, og det er liten innblanding fra ledelsen i det daglige arbeidet.

Teamene er en viktig ressurs for støtte i arbeidet og for å ha noen å spørre eller diskutere utfordrende arbeidsoppgaver med. Respondentene fortalte at det gjerne er en sammenheng mellom de utfordrende oppgavene, og hvilke arbeidsoppgaver som gir energi. De fleste opplever mye mestring i arbeidet, gjerne gjennom å takle vanskelige utfordringer eller lære seg noe nytt. Kompetanseutvikling er et viktig satsningsområde i Sticos, og dette legges til rette for ved muligheter for etterutdanning, kurs og Free Friday. Mye av kompetanseutviklingen skjer også

gjennom det daglige arbeidet og diskusjoner i teamet. Utfordrende oppgaver kan oppleves som noe negativt ved mangel på ressurser eller dersom oppgavene havner utenfor kompetanse- og interesseområdet til medarbeiderne.

Oppgavene som gir energi kan også føre til at respondentene opplever flyt i arbeidet. Flyt oppstår gjerne i forbindelse med konkrete og klare arbeidsoppgaver. Denne flyten kan bli forstyrret gjennom avbrytelser, for eksempel møter. I tillegg kan det være forstyrrelser i form av støy i det åpne kontorlandskapet eller kollegaer som spør om hjelp. Slike forstyrrelser trenger derimot ikke bare være negative fordi de ofte innebærer å hjelpe andre i bedriften. Likevel kan forstyrrelsene være ødeleggende for medarbeidernes opplevelse av flyt.

I teamene fremstod det som viktig å ha en god sammensetning av personligheter i teamet som passer sammen. De fleste respondentene fortalte at de hadde både en profesjonell og en vennskapelig relasjon til kollegaene sine. Å ikke bare fokusere på det faglige, men også ha et sosialt bånd til kollegaene fremstod som viktig for både trivselen og for tilhørighetsfølelsen. Det sosiale bidrar til ny energi innimellom de krevende arbeidsoppgavene.

Flere av våre respondenter fortalte at det var givende å få hjelpe andre. Det er også viktig å føle at eget arbeid bidrar til bedriften og fellesskapet. Likevel fortalte flere at de ikke opplever at de er unike eller uerstattelige. I tillegg ser det ut til at å jobbe etter mål virker motiverende og bidrar til en felles forståelse i arbeidet. Målene må derimot være klare og tydelige. Samtidig er det ikke alltid like enkelt å se sammenhengen mellom selskapsmålene og det medarbeiderne gjør.

Når det gjelder tilbakemeldinger og anerkjennelse var det store variasjoner mellom teamene. Med bakgrunn i teorien hadde vi trodd at tilbakemeldinger og anerkjennelse skulle være viktige faktorer for motivasjon, og derfor overrasket det oss at tilbakemeldinger og anerkjennelse fra leder fremstod som lite viktig. Våre respondenter forklarte dette med at lederen gjerne har liten innsikt i det spesifikke arbeidet hver enkelt gjør i hverdagen. Dermed blir det viktigere for motivasjonen og arbeidsgleden å få anerkjennelse og tilbakemeldinger fra kollegaer eller kunder som har mer innsikt i arbeidet.

Våre resultater må forstås innenfor de rammene vi har undersøkt. Vi hadde en omfattende intervjuguide og derfor svært mye datamateriale i etterkant av dybdeintervjuene. Andre forskere

vil kanskje se datamaterialet annerledes enn oss. Det kan derfor være enkelte elementer i datamaterialet vårt som vi har oversett eller ikke vektlagt. Resultatene fra dette kapitlet utgjør grunnlaget for drøftingen i neste kapittel.

5. Drøfting

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. I dette kapitlet knytter vi casebeskrivelsen og empirien opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Teorien og forskningen fra kapittel to vil kombineres i dette kapitlet slik at vi kan drøfte teorien på en hensiktsmessig måte.

Som tidligere nevnt i kapittel én, har vi laget to forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen vår. Drøftingen av forskningsspørsmålene vil være grunnlaget for besvarelsen av problemstillingen i kapittel seks.

Diskusjonen har en todelt inndeling, hvor forskningsspørsmål én og to utgjør henholdsvis delkapittel 5.1 og 5.2. Forskningsspørsmål én er strukturert med tre underkapitler. For å strukturere forskningsspørsmål to har vi benyttet de samme kategoriene som i empiripresentasjonen. Forskningsspørsmålene vil bli analysert i den rekkefølgen vi har presentert her.

Temaet vi studerer er som tidligere nevnt svært omfattende og overlappende. Casebeskrivelsen og funnene fra dybdeintervjuene som diskuteres under forskningsspørsmål én vil også kunne benyttes i forskningsspørsmål to. Diskusjonen rundt forskningsspørsmål én vil derfor kunne kaste lys over diskusjonen rundt forskningsspørsmål to, og vice versa.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva karakteriserer bedriften som en kunnskapsintensiv organisasjon?

Ifølge definisjonen til Alvesson (2000) kan Sticos karakteriseres som en kunnskapsintensiv organisasjon. Alle respondentene som er intervjuet i denne undersøkelsen har høyere utdanning og dette representer store deler av arbeidsstokken til Sticos. Det er også tydelig at kunnskap er den viktigste ressursen i Sticos. De lager produkter til bedriftsmarkedet, og i produktene skal de formidle kunnskap. Dette kommer tydelig frem ved at flere respondenter snakket om hvordan de formidler kunnskap gjennom jobben sin. Produktene de tilbyr er helt avhengige av dyktige og kunnskapsrike medarbeidere. Systemutviklerne bygger produktene til kundene, mens fagavdelingen formidler innholdet.

Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsintensive virksomheter er som tidligere nevnt mye brukte begreper, og ettersom det har blitt en viss prestisje i å bli omtalt som dette (Alvesson, 1995), er det mange bedrifter som omtaler seg selv som kunnskapsintensive. Begrepet favner derfor over mange forskjellige former for kunnskapsintensive organisasjoner. I henhold til Løwendahls (2000) kategorisering ser det ut som at Sticos klart kan omtales som en kunnskapsintensiv organisasjon ettersom de tilbyr både profesjonelle tjenester og produkter. Men hva er det som kjennetegner akkurat Sticos som en kunnskapsintensiv organisasjon? Dette kan belyses ved å drøfte nærmere rundt arbeidet som utføres, medarbeiderne som jobber der og metodikken som benyttes.

5.1.1 Hvordan kjennetegnes arbeidet i Sticos som kunnskapsarbeid?

Fra teorien ser vi at kunnskapsarbeid kan defineres på forskjellige måter. Kvande og Rasmussen (2007) viser til at kunnskapsarbeid kan være produksjon av både kunnskap, tjenester og produkter. I følge et slikt perspektiv kan arbeidet til respondentene anses som kunnskapsarbeid. Dette ser vi ved at respondentene på systemavdelingen jobber med utvikling av systemer og produkter, mens respondentene på fagavdelingen skaper innholdet til produktene og jobber med formidling av regelverk til Sticos kunder.

Et annet kjennetegn ved kunnskapsarbeid er at det består av oppgaver som ikke baserer seg på rutiner eller standardiserte løsninger (Kvande og Rasmussen, 2007; Irgens og Wennes, 2011). Dette ser vi stemmer overens med våre respondenters beskrivelser av arbeidet sitt. Store deler av arbeidsoppgavene til respondentene fra systemavdelingen består av programmering. Når de programmerer benytter de visse «standarder» for å sikre høy kvalitet på koden. Dette setter rammene for arbeidet deres, men det betyr likevel ikke at arbeidet deres er standardisert. Det samme gjelder for fagavdelingen. Regelverket setter rammer for hva de kan formidle ut til kundene. Det er derimot ikke slik at det finnes kun én måte å gjøre dette på. De tolker og formidler regelverket på sin egen måte.

Videre viser teorien til at kunnskapsarbeid ofte kjennetegnes ved åpne problemstillinger eller arbeidsoppgaver (Kvande og Rasmussen, 2007; Irgens og Wennes, 2011). Oddane (2017) definerer åpne oppgaver som «komplekse, ikke-rutinebaserte oppgaver, som i motsetning til såkalte lukkede oppgaver ikke skal løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene». Dette ser vi stemmer overens med våre respondenters beskrivelser av

arbeidsoppgavene sine ved at de fleste beskrev dem som åpne. Vårt inntrykk fra intervjuene er at arbeidshverdagen til respondentene preges av stor variasjon når det gjelder arbeidsoppgavene, og det framstår som at de stort sett ikke har rutinebaserte oppgaver. Selv om enkelte har «rutineoppgaver» som må gjøres hver dag, framstår det derimot ikke som at respondentene alltid vet eksakt hvordan de skal løse disse oppgavene sine eller hvordan løsningen vil se ut til slutt (Oddane, 2015). Med bakgrunn i dette kan vi hevde at medarbeiderne i Sticos operer med åpne problemstillinger.

Men betyr dette at medarbeidernes arbeidsoppgaver *alltid* er åpne? Våre respondenter viser til at kjedelige eller repeterende arbeidsoppgaver også er en del av arbeidshverdagen. Slike oppgaver kan i henhold til teorien omtales som lukkede oppgaver (Oddane, 2017). Dette er oppgaver med en tydelig og forutbestemt løsning hvor det ikke vil være behov for evne til kreativitet for å løse oppgaven. For respondentene på fagavdelingen kan en slik oppgave for eksempel være korrekturlesning av innhold, mens for respondentene på systemavdelingen kan dette for eksempel være feilsøking i koden. Likevel er det ikke sikkert at slike lukkede oppgaver nødvendigvis vil være lukket ettersom dette avhenger av oppfatningen til den som skal løse oppgaven og hvilken informasjon den har tilgjengelig (Oddane, 2017). Fra eksemplet over kan korrekturlesningen ende med en full omskriving av innholdet, mens feilsøkingen kan avdekke større problemer i koden som må løses. Dette viser nyansene i arbeidet til våre respondenter, og man kan derfor spørre seg om det er hensiktsmessig å klassifisere arbeidet som åpent eller lukket. For våre respondenter tyder mye på at arbeidsoppgavene ikke er utelukkende åpne eller lukkede.

5.1.2 Hvordan kan medarbeiderne omtales som kunnskapsarbeidere?

Dersom vi ser medarbeiderne fra et perspektiv hvor «alt arbeid er kunnskapsarbeid» (Hislop, Bosua og Helms, 2018), er det ingen tvil om at medarbeiderne i Sticos kan betraktes som kunnskapsarbeidere. Et slikt perspektiv kan derimot være problematisk ettersom begrepet kunnskapsarbeider mister sin verdi dersom man betrakter alle som kunnskapsarbeidere.

Et annet perspektiv er et profesjonelt perspektiv på kunnskapsarbeidere. Her defineres en kunnskapsarbeider som «en person hvis arbeid er primært intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap» (Hislop, Bosua og Helms, 2018). Denne definisjonen kan være gjeldende for våre respondenter. Flere av våre

respondenter hadde en oppfatning av at arbeidsoppgavene de gjorde var kreative. Videre snakket de om at rutinebaserte eller repeterende arbeidsoppgaver også var en del av arbeidsdagen, men at dette ikke opptar store deler av dagen. I tillegg er det naturlig å anta at medarbeiderne benytter kunnskapen de innehar hver dag i arbeidet. Hvorvidt de utvikler kunnskap hver dag kan vi ikke si med sikkerhet, men vi kan derimot anta at dette er en del av deres arbeidshverdag ettersom Sticos setter av mye tid til kompetanseutvikling for medarbeiderne. Med utgangspunkt i dette perspektivet kan vi derfor argumentere for at våre respondenter kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere. Men hva er det egentlig som kjennetegner våre respondenter som kunnskapsarbeidere?

Gotvassli (2015) argumenter for at kunnskapsarbeidere ofte kan bli oppslukt i arbeidsoppgavene. Dette er noe som ifølge teorien indikerer at man er i flytsonen (Csikszentmihalyi, 2004, referert i Knoop, 2005, s. 108-109). Teorien argumenterer for at flyt er et fenomen som oppstår tre ganger oftere på jobb enn i privatlivet og derfor er flyt et arbeidsgledefenomen (Csikszentmihalyi, 2005; Velten, Tengblad og Heggen, 2016). Med bakgrunn i disse argumentene vil det være naturlig å tenke at våre respondenter har opplevelser rundt dette fenomenet. Derimot beskrev ingen av våre respondenter en tilstand av flyt slik den beskrives i litteraturen. Bare to av respondentene nevnte flytsonen direkte som begrep under intervjuene. Som mange av de andre respondentene snakket de om flyt i forbindelse med forstyrrelser. Det framstår som at det åpne kontorlandskapet med mye støy kan være en barriere for at medarbeiderne skal oppleve flyt på jobben. På den andre siden kan det tenkes at måten Sticos har tilrettelagt arbeidet på kan øke sjansen for at medarbeiderne opplever en flytlignende tilstand. Det at de er organisert i team gjør det enklere å takle vanskelige problemstillinger fordi man vet at man kan støtte seg på teamet. Det kan tenkes at støtten fra teamet og kollegaene kan gjøre det enklere å takle oppgaver som man kanskje ikke opplever som optimale. Ser vi dette i sammenheng med flytsonemodellen i kapittel 2.5.1 kan kollegaene potensielt være den faktoren som «drar» medarbeiderne inn i flytsonen igjen.

Litteraturen viser til at kunnskapsarbeidere har sterke preferanser for høy grad av autonomi i arbeidssituasjonen, og at denne autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå (Lines, 2011). Dette stemmer overens med hva våre respondenter fortalte om at frihet er en forutsetning for å trives i jobben. Medarbeiderne kan i stor grad velge selv hvordan de vil løse oppgavene sine. Videre hevder Christensen og Foss (2011) at

kunnskapsarbeidere i stor grad kan planlegge når og hvordan vedkommende vil utføre arbeidsoppgavene sine. Dette stemmer derimot ikke helt overens med våre respondenters beskrivelser. Dette kan være som følge av den smidige metodikken som benyttes ettersom sprintene setter en begrensning for hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres. Respondentene fortalte at de kan gjøre arbeidsoppgaver utenfor sprintene dersom dette er helt nødvendig hvis det for eksempel er oppgaver som haster. Som oftest må de derimot forholde seg til oppgavene som er prioritert inn i sprinten, og disse må gjøres før sprinten er over.

Videre viser litteraturen til at kunnskapsarbeidere er mer selvbevisste og vet eller antar at arbeidsgivere ikke kan nå sine mål uten dem (Lines, 2011). Overraskende nok uttrykte våre respondenter at de ikke anser seg som uerstattelige. Enkelte beskrev seg som en del av et maskineri, mens andre snakket om at hvem som helst kan gjøre jobben deres. Det kan virke som at flere opplever at kunnskapen de besitter ikke er unik eller spesiell. Det kan tenkes at en årsak til dette kan være at de er organisert i team og jobber mer mot kollektive mål istedenfor individuelle mål.

5.1.3 Hvordan oppleves arbeidsmetodikken i Sticos av medarbeiderne?

Fra casebeskrivelsen og empirien ser vi at ansvar har en sentral plass i Sticos smidige tilnærming. For Sticos innebærer ansvar at medarbeiderne har et formelt ansvar som følge av stillingsbeskrivelsene, men også at de tar initiativ og bryr seg om det endelige resultatet. Våre respondenter forteller at prinsippet om frihet under ansvar gjennomsyrrer bedriften, og de opplever selv at de får mye ansvar. De beskriver en arbeidshverdag preget av mye autonomi, men fra våre resultater kan man spørre seg om dette er ideelt i alle situasjoner? Det er interessant at flere av respondentene uttrykte at de trivdes med mye frihet og ansvar, men savnet en lederrolle i teamet når beslutninger skulle tas. Dette kan være et resultat av at arbeidsmetodikken, hvor alle skal jobbe i selvstyrte team, enkelte ganger kan føre til at ansvaret blir for flytende, som igjen kan gjøre det vanskeligere å ta beslutninger. Lines (2011) viser til at autonomi er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå. Våre funn tyder derimot på at for mye autonomi i enkelte tilfeller kan være hemmende for medarbeiderne.

Sticos gir sine medarbeidere mye frihet, men innenfor visse rammer. De viser med andre ord mye tillit til sine medarbeidere. Ifølge teorien skal dette føre til at medarbeiderne føler tilhørighet (Gotvassli, 2015). Baard, Deci og Ryan (2004) viser videre til at tilhørighet innebærer å etablere

en form for gjensidig respekt. Dette ser vi tydelig at ledelsen og medarbeiderne har til hverandre fra casebeskrivelsen og empirien. Sticos viser blant annet til at tillit for dem handler om lojalitet, som innebærer at medarbeiderne gjør de oppgavene de skal gjøre. Dette ser vi at Sticos oppnår ved hjelp av sprintene hvor man ved slutten av hver sprint ser om teamene har oppnådd de målene de har satt seg. Teorien viser til at kunnskapsarbeidere vanligvis skal trives best i organisasjoner som preges av frihet og fleksibilitet, og dette innebærer blant annet at kunnskapsarbeidere kan være vanskelige å styre eller kontrollere (Drucker, 1996). I Sticos framstår det derimot ikke som at medarbeiderne er vanskelige å kontrollere. En årsak til dette kan være den smidige tilnærmingen som gjør det lettere for Sticos å sikre at medarbeiderne gjør de arbeidsoppgavene som Sticos vil. Medarbeiderne har derimot stor innflytelse når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver de vil gjøre. Vårt inntrykk er likevel ikke at den smidige tilnærmingen tar bort autonomien som medarbeiderne trenger. Vi mener dette heller kan gi rettledning, og klare mål som man kan jobbe mot. Med bakgrunn i dette kan man si at Sticos opererer med autonomistøttende ledelse (Olafsen, 2018). Dette ser vi ved at det blir lagt til rette for at medarbeiderne kan ta selvstendige valg. De kan både påvirke hvilke arbeidsoppgaver som blir lagt til i sprinten, og de kan i stor grad velge selv hvilke arbeidsoppgaver de vil gjøre.

Sticos har i tråd med den smidige tilnærmingen et fokus på kontinuerlig læring og tilbakemelding. Med dette ønsker de blant annet at hver enkelt skal spørre seg selv eller teamet om hva som kan forbedre måten de jobber på. En måte å sette dette i system på er ved å benytte et møte som kalles Retrospektiv. Som tidligere nevnt er det varierende hvor mange av våre respondenter som benytter et slikt møte. De som benytter møtet har derimot stort sett bare positive opplevelser av det. Av intervjuene framstod det som at Retrospektiv er et godt hjelpemiddel for å forbedre måten teamet jobber på. Det fungerer som en arena hvor teamene kan identifisere utfordringer eller problemer og løsninger. Basert på dette er det naturlig å tro at Retrospektiv kan styrke teamets samlede faglige kompetanse. Dette støttes av Gotvassli (2015) som viser til at for å få medarbeidere med høy faglig kompetanse er det viktig med en organisasjonsstruktur med arenaer, rutiner og møtestrukturer som legger til rette for samarbeid. Men hva med de respondentene som ikke opplever at teamet er organisert på den mest hensiktsmessige måten? Retrospektiv kunne her vært en mulighet til å justere kursen til teamet ved å forbedre teamarbeidet og løfte teamets faglige kompetanse. Ifølge Schwaber og Sutherland (2017) skal et slikt møte resultere i en plan for hva man skal fortsette med

og eventuelle endringer for å forbedre det som ikke fungerer godt. Likevel oppfatter vi at selv om en del av våre respondenter benytter Retrospektiv, så ser ikke dette ut til å påvirke hvordan de organiserer seg. Man kan derfor stille seg spørsmålet om Retrospektiv egentlig bidrar til noen reelle forandringer for teamet? I utgangspunktet skal et slikt møte forbedre måten de jobber på og styrke teamet. Et eksempel på dette ser vi fra en av respondentene som uttalte at møtet hadde endret hele strukturen til teamet da bruken av kort avslørte at enkelte ikke trivdes med oppgavene sine. Det kan likevel tenkes at enkelte team ikke har god nok kunnskap om hvordan de kan bruke dette møtet slik at det passer for akkurat deres team. En respondent fra fagavdelingen uttalte at vedkommende savner et fagmiljø og noen å støtte seg på. Det kan tenkes at dette er en tilbakemelding som skulle vært tatt opp på et slikt møte. Retrospektiv kan også ses i lys av tilhørighet. Sticos ønsker blant annet at medarbeiderne skal våge å ta opp de vanskelige spørsmålene. Det krever derimot en del tillit fra hver enkelt å ta opp hva som plager dem under slike møter. Tillit kan ifølge Gotvassli (2015) styrke følelsen av tilhørighet. Med bakgrunn i dette kan det hevdes at for at Retrospektiv skal fungere godt er man avhengig av at hvert enkelt teammedlem føler tilhørighet til teamet.

Fra empiripresentasjonen framstår det som at den smidige tilnærmingen legger til rette for et godt samarbeid mellom medarbeiderne ved at de er organisert i team. I tillegg fortalte våre respondenter at lederen er lite involvert i det daglige arbeidet, og at beslutninger fattes i teamet. Denne måten å organisere medarbeiderne på støttes av litteraturen som viser til at kunnskapsarbeidere ofte jobber i team som ønsker å være selvstyrte og selvgående (Newell *et al.*, 2009). En slik organisering legger til rette for samarbeid ved at saker kan diskuteres og vurderes godt før man tar beslutninger (Gotvassli, 2015). Selv om medarbeiderne er organisert i team, uttrykte våre respondenter at de stort sett jobber med individuelle oppgaver. Det kan nesten framstå som et paradoks at medarbeiderne er organisert i team, men likevel uttalte samtlige av våre respondenter at de ikke opplever at de jobber i team. Men hva innebærer egentlig teamarbeid i Sticos? For Sticos er ikke teamarbeid et mål i seg selv, men heller et virkemiddel for å nå bedriftens mål. Sprintene som benyttes i Sticos sørger derimot for at teamene alltid jobber mot visse mål. På denne måten samhandler medarbeiderne jevnlig med hverandre for å nå disse målene, selv om de kanskje ikke alltid opplever at de jobber sammen om oppgavene.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever medarbeiderne i bedriften sin egen motivasjon?

For å kunne belyse problemstillingen og forklare hvordan medarbeidere i Sticos motiveres, trenger vi innsikt i medarbeidernes opplevelser og tanker rundt egen motivasjon. Empiri som ligger til grunn for denne drøftingen er presentert i kapittel 4.2-4.10. Videre trengs en forståelse for medarbeidernes motivasjon, og vi anser det derfor som hensiktsmessig å drøfte denne empirien opp mot motivasjonsteorien og motivasjonsfaktorene som ble presentert i kapittel 2.4 og 2.5. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil tilfredsstillende av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet være grunnlaget for autonom motivasjon (Stone, Deci og Ryan, 2009). Ved å reflektere over hvordan de ulike motivasjonsfaktorene gir støtte til disse behovene, vil vi kunne si noe om kvaliteten på motivasjonen som fremmes.

5.2.1 Egenskaper ved team og teamarbeid

Våre respondenters uttalelser tyder på at teamene i Sticos preges av dyktige medarbeidere, som er åpne for nye ideer, støttende og konstruktive ved kritikk eller utfordringer. Dette samsvarer med teorien av Monge, Cozzens og Contractor (1992) og Amabile *et al.* (1994), og er faktorer som ifølge Amabile (1998) skal bidra til økt indre motivasjon hos hver enkelt.

På grunn av organiseringen i team må våre respondenter forholde seg til andre medarbeidere med forskjellige meninger og oppfatninger enn dem selv i arbeidet med problemstillingene sine. Dette kan heve kvaliteten på arbeidet ved at de kan benytte flere perspektiver i arbeidet med en problemstilling. Ved å finne løsninger som tilfredsstiller flere parter med forskjellige utgangspunkter er det sannsynlig at løsningen vil bli bedre enn om alle hadde hatt samme utgangspunkt. Dette kan derimot være utfordrende, da ulike synspunkter, meninger og prioriteringer kan gjøre det vanskeligere å bli enige om hva som skal gjøres. For hver enkelt medarbeiders motivasjon vil det derfor være viktig med kollegaer som har høy faglig kompetanse, samt en organisering som legger til rette for samarbeid, diskusjoner og vurdering av saker før beslutninger tas (Gotvassli, 2015).

Monge, Cozzens og Contractor (1992) og Amabile *et al.* (1994) hevder at kreativitet kan oppstå i tverrfaglige team. På fagavdelingen er teamene delt inn etter hvilket fagområde de jobber med, og

dermed har teammedlemmene mange av de samme kompetanseområdene, selv om de ikke har akkurat samme utdanningsbakgrunn. Det vil dermed kanskje ikke være riktig å si at teamene er tverrfaglige. Likevel fremstod det ikke som at den manglende tverrfagligheten påvirker respondentenes motivasjon negativt. Dette kan ha en sammenheng med at teamene jobber med sine spesifikke fagområder, og som et resultat av dette kan det være unaturlig med tverrfaglige team.

Ifølge Monge, Cozzens og Contractor (1992) og Amabile *et al.* (1994) skal støttende kollegaer bidra til indre motivasjon hos medarbeidere. Dette samsvarer med våre respondenters uttalelser. Respondentene uttrykte at det beste med å jobbe i team er at de finner støtte i hverandre ved beslutninger eller utfordrende oppgaver. En av respondentene fortalte derimot om opplevelser av manglende støtte i teamet på grunn av organiseringen, og uttrykte skuffelse over dette. Et resultat av dette var at vedkommende til tider følte på ensomhet i noe som skulle føles som et fagmiljø. En konsekvens av slike opplevelser er at dette kan påvirke følelsen av tilhørighet negativt. Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet er viktig for medarbeidernes autonome jobbmotivasjon (Deci og Ryan, 2004).

Det virket som at de fleste teamene var enige eller i hvert fall i stand til å diskutere seg frem til en enighet. Likevel fortalte flere av våre respondenter at det tidvis kan være et savn etter en lederrolle i teamet med beslutningsmyndighet. Kan dette tyde på at det blir for mye autonomi og frihet? Kanskje medfører for mye frihet at medarbeiderne ikke får den støtten de trenger fra ledelsen (eller andre med en lederrolle) for å klare å fatte beslutninger i situasjoner preget av uenighet. Som et resultat av dette fremstår det som at det er viktig å finne en balanse mellom autonomi og tilstrekkelig støtte fra personer med beslutningsmyndighet.

5.2.2 Autonomi

Behovet for autonomi handler om å ha en følelse av fri vilje, valg og selvbestemmelse (Baard, Deci og Ryan, 2004; Stone, Deci og Ryan, 2009). Autonomi innebærer derfor at mennesker handler basert på egne interesser og integrerte verdier (Deci og Ryan, 2004). Samtlige av våre respondenter snakket om at det er frihet under ansvar som gjelder, og de opplever at de får mye frihet og ansvar. Ansvaret er et resultat av den store friheten som medfører at de må ta ansvar for eget arbeid. Med bakgrunn i at beslutningsmyndigheten er fordelt utover teamene i organisasjonen

ser vi at medarbeiderne, i henhold til selvbestemmelsesteorien, i stor grad har valg og selvbestemmelse som en del av hverdagen. Likevel fortalte en av respondentene at vedkommende opplever å ha ansvar uten myndighet. Ved å ikke ha myndigheten til å utøve det ansvaret man har fått kan følelsen av å ha valg og selvbestemmelse svekkes. Dette kan medføre at autonomibehovet i mindre grad oppfylles, som igjen vil kunne svekke den indre motivasjonen til medarbeiderne.

Basert på respondentenes beskrivelser av arbeidet og opplevelser fremstod det som at Sticos er preget av mye autonomi, og kanskje spesielt operasjonell autonomi som Bailyn (1985) beskrev som muligheten til å bestemme hvordan arbeidet skal gjennomføres. Respondentene har også en viss strategisk autonomi som handler om å kunne være med på å sette målene for arbeidet. Selskapsmålene settes av ledelsen, og medarbeiderne har dermed ikke like stor innflytelse på disse, men likevel fortalte flere av respondentene at disse målene er representative for medarbeidernes interesser. Mestringsfølelse kan ifølge Christensen og Foss (2011) bidra til motivasjon, og kan handle om opplevelsen av at man har evnen til å oppnå de målene som er satt i organisasjonen (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det vil da være viktig at disse målene både er klare og tydelige (Bailyn, 1985), og at de er representative for medarbeidernes interesser. Dersom dette ikke er tilfelle vil medarbeiderne kunne oppleve at de enten arbeider mot egne interesser eller organisasjonens interesser. Da vil arbeidet tvilsomt oppleves som meningsfylt, som ifølge Gotvassli (2015) er en motivasjonsfaktor.

Flere studier viser til at autonomistøttende ledelse har en sammenheng med mer autonom arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018). Autonomistøttende ledelse handler blant annet om at medarbeiderne blir inkludert i beslutningsprosesser og at det er lagt til rette for handlingsrom slik at de kan ta selvstendige valg. Ifølge Jungert *et al.* (2013) kan autonomistøttende kollegaer gi en tilsvarende behovstilfredsstillelse. Ser vi dette i lys av våre respondenter kan kollegaene erstatte lederens rolle ettersom kunnskapsarbeidere er mindre avhengige av ledelse. Våre respondenters beskrivelser av teamene sine gir oss en oppfatning av at de opplever at kollegaene støtter deres valg og initiativ. Med bakgrunn i dette kan vi anta at dette fører til at respondentene opplever mestring og større tro på egen kompetanse. Enkelte respondenter snakket derimot om at det var viktig med tilbakemeldinger fra kunder. Jungert *et al.* (2013) har forklart at tilbakemeldinger fra teammedlemmer og kollegaer er viktige for den enkeltes mestringstro. Men hva med kundene? Våre respondenter fortalte at det var viktig å få anerkjennelse fra kundene ettersom det er de som

har behov for deres kompetanse. Det kan tenkes at tilbakemeldingene fra kundene kan reflektere hvorvidt medarbeiderne innehar den nødvendige kompetansen for å møte kundens behov, og på denne måten kan de styrke medarbeidernes mestringstro. Som følge av dette kan behovet for kompetanse i større grad tilfredsstilles, og dette kan bidra til mer autonom jobbmotivasjon.

5.2.3 Arbeidsoppgaver og utfordringer

Hvordan medarbeiderne motiveres kan ses i lys av hvordan de opplever arbeidsoppgavene sine. En av respondentene på systemavdelingen fortalte eksempelvis at selv om programmering er en stor del av arbeidshverdagen er dette også en hobby for vedkommende. Basert på litteraturens beskrivelser av motivasjon kan dette tyde på at vedkommende har en indre motivasjon, som er den mest autonome formen for motivasjon (Deci og Ryan, 2000; Gagné og Deci, 2005; Deci, Olafsen og Ryan, 2017). Dette krever at man utfører oppgavene med bakgrunn i en oppfatning av at oppgavene i seg selv er interessante, utfordrende, meningsfulle og givende (Oddane, 2017). Selv om respondenten kalte programmering for en hobby, kan vi ikke nødvendigvis si at vedkommende utelukkende er indre motivert. I dette tilfellet får selvfølgelig vedkommende lønn, og dette fungerer som en ytre belønning. Vi kan ikke anta at vedkommende hadde vært villig til å utføre de samme arbeidsoppgavene uten en slik form for ytre belønning.

I forskningsfeltet hevdes det at kunnskapsarbeidere drives av en sterk indre motivasjon (Christensen og Foss, 2011). Olafsen (2018) argumenterer derimot for at alle arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis er indre motiverende i seg selv. Flere av våre respondenter fortalte om at de også må gjøre oppgaver som oppfattes som kjedelige eller repetitive. Dermed stemmer våre resultater med teorien om at ikke alle oppgaver er indre motiverende, i og med at det er lite trolig at slike oppgaver medfører indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag (Kuvaas, 2005; Olafsen, 2018). Dette betyr derimot ikke at medarbeiderne har en ytre motivasjon med en ytre regulering. Da ville de hatt en kontrollert motivasjon som er basert på ytre betingelser (Deci og Ryan, 2000; Gagné og Deci, 2005). De utfører kjedelige oppgaver innimellom de interessante oppgavene, og dermed er det sannsynlig at de fortsatt utfører noen oppgaver som gir indre belønninger i form av tilfredshet eller interesse (Kuvaas, 2005; Olafsen, 2018). I lys av selvbestemmelsesteorien kan det problematiseres at man hevder at kunnskapsarbeidere er indre motivert, da de også påvirkes av ytre belønninger i form av lønn. Det vil være vanskelig eller

problematisk å hevde at våre respondenter er utelukkende indre motivert, og villig til å gjøre de samme oppgavene uten å få betalt. Med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien vil det dermed kanskje være mer relevant å hevde at våre respondenter har en *autonom motivasjon*, som kan omhandle både indre motivasjon og ytre motivasjon med en integrert eller identifisert regulering.

Arbeidsoppgavene er sterkt knyttet til om medarbeiderne føler at de får utfordringer i arbeidet, og i henhold til både Peter Holdt Christensen og Teresa M. Amabiles motivasjonsfaktorer vil også dette påvirke motivasjonen til medarbeiderne. Ifølge Gotvassli (2015) vil de som får velge selv ofte prioritere de utfordrende oppgavene slik at de enklere eller kjedelige oppgavene ikke blir gjort. Likevel fortalte flere av respondentene at det også kan være fint å gjøre enklere rutineoppgaver av og til. Respondentene vil med andre ord ikke utelukkende jobbe med utfordrende oppgaver. Dette tyder på at det er viktig å skape en balanse mellom de utfordrende oppgavene og de enklere oppgavene. Flere har snakket om at utfordrende oppgaver kan gi energi og gjøre at man opplever flyt, men ikke dersom det blir for utfordrende. Dette stemmer godt overens med flytsonemodellen som sier at oppgavene hverken kan være for enkle eller for vanskelige dersom man skal oppleve flyt (Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

5.2.4 Mestring

TURPAS-modellen omtaler behovet for prestasjon eller mestring som en motivasjonsfaktor (Gotvassli, 2015), men prestasjon og mestring omtales som to forskjellige ting av Kvålshaugen og Wennes (2012). Ifølge dem handler mestring om arbeidstakerens evne til å levere, mens prestasjon handler mer om organisasjonen og dens forventninger og krav til arbeidstakeren. Prestasjon handler dermed mer om organisasjonen, mens mestring i større grad fokuserer på medarbeideren. Motivasjon er et individuelt fenomen og baseres på individets opplevelser av situasjonen. Dermed vil det kanskje være mer relevant å snakke om mestring som en motivasjonsfaktor enn prestasjon.

Alle våre respondenter snakket om at de opplever mestring i jobben. Spesielt ble det trukket frem at flere opplever mestring i sammenheng med å lære nye ferdigheter som kan benyttes i arbeidet, eller ved å løse vanskelige arbeidsoppgaver. Ettersom Kvålshaugen og Wennes (2012) beskriver mestring som evne og mulighet for å levere på krav og mål som organisasjonen har satt, vil det være naturlig at det å lære nye ferdigheter vil medføre en mestringsfølelse, da man vil forbedre evnen til å levere på kravene og målene til organisasjonen.

5.2.5 Kompetanse

Innenfor selvbestemmelsesteorien er behovet for kompetanse viktig for motivasjon. Dette handler ikke om hvor mye kompetanse man har, men heller det å føle at man mestrer utfordrende oppgaver i den grad at man kan oppnå ønskede resultater (Baard, Deci og Ryan, 2004; Stone, Deci og Ryan, 2009), og føle seg kompetent. Dette kan kobles til prestasjon- og mestringsbehovet som er en av motivasjonsfaktorene til Peter Holdt Christensen i TURPAS-modellen (Gotvassli, 2015). Mestring handler om evne og mulighet til å levere på krav og mål fra organisasjonen (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Hvis kompetansen, som er sterkt knyttet til evnen til å mestre, ikke reflekterer kravene eller målene organisasjonen har satt vil medarbeideren ikke føle seg kompetent. I lys av selvbestemmelsesteorien kan dette ha en negativ effekt på motivasjonen.

Ifølge Davenport (2005) har kunnskapsarbeidere høy grad av ekspertise, utdanning og erfaring. Selvbestemmelsesteorien trekker som tidligere nevnt frem at man må føle at man mestrer utfordrende arbeidsoppgaver slik at man oppnår ønskede resultater (Baard, Deci og Ryan, 2004; Stone, Deci og Ryan, 2009). Våre respondenter snakket om at de føler seg kompetente i intervjuene, og anerkjennelse for kompetanse fremstod som spesielt viktig. Med bakgrunn i dette kan man hevde at behovet for kompetanse er viktig for kunnskapsarbeidere.

5.2.6 Tilhørighet

Tilhørighet er en av motivasjonsfaktorene i TURPAS-modellen og er også et sentralt aspekt i selvbestemmelsesteorien. Tilhørighet innebærer blant annet at man føler seg knyttet til andre, at noen bryr seg om deg og at du bryr deg om andre (Deci og Ryan, 2004). Videre handler tilhørighet om at medarbeiderne skal føle seg som en del av et fellesskap (Christensen og Foss, 2011; Gotvassli, 2015). Stort sett alle våre respondenter snakket om at for å trives er det viktig med både arbeidsoppgaver man liker og et godt sosialt bånd til kollegaene. Mens arbeidsoppgavene framstod som viktigst for å like jobben, framstod kollegaene som viktigere for å føle seg hjemme på jobb. Dette kan ses i lys av en av våre respondenters uttalelser om at det sosiale gir en dimensjon som man mister dersom man sitter alene, ved eksempelvis hjemmekontor. Med bakgrunn i dette kan det tenkes at fravær av sosial interaksjon med kollegaer vil ha en negativ innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Motsatt fortalte en annen respondent at det gav ny giv å snakke med kollegaer innimellom krevende arbeidsoppgaver. Dette kan tyde på at vedkommende opplever en

økning i motivasjonen gjennom det sosiale med kollegaene. I henhold til selvbestemmelsesteorien ser vi at det sosiale aspektet ved jobben støtter opp om behovet for tilhørighet. Med bakgrunn i dette kan man argumentere for at det sosiale er viktig for å heve kvaliteten på motivasjonen som fremmes.

5.2.7 Tilbakemeldinger og anerkjennelse

Ifølge Christensen og Foss (2011) er det vanskelig for utenforstående å gi tilbakemeldinger som har en motiverende verdi for de ansatte på grunn av bruken av taus kunnskap. Flere av våre respondenter snakket om at tilbakemeldinger og anerkjennelse fra leder ikke var veldig viktig. Dette kan ses i sammenheng med at det er stor avstand mellom leder og de daglige arbeidsoppgavene, og som følge av dette har ikke leder tilstrekkelig innsikt i hva den enkelte gjør i hverdagen. Leder vil dermed bli en utenforstående sammenlignet med resten av teamet. Dette kan gi en forklaring på hvorfor tilbakemeldinger og anerkjennelse fra teamet eller kundene fremstår som viktigere enn fra leder. Dette kan knyttes opp mot teorien som sier at tilbakemeldinger fra ledere eller kollegaer i organisasjonen som har innsikt i arbeidet er viktig for kunnskapsarbeidere (Christensen, 2013; Gotvassli, 2015). I dette tilfellet vil de som har innsikt i arbeidet være kollegaene og eventuelt kunder som bruker produktene til Sticos. Det vil dermed være naturlig at det er disse personene det er viktig for medarbeiderne å få tilbakemeldinger eller anerkjennelse fra.

McClelland (1987) beskriver prestasjons- og mestringsbehovet som at medarbeidere hele tiden ønsker å prestere bedre enn de har gjort tidligere. Ifølge han skal motivet for å gjøre det bedre innebære at man gjør det for den indre tilfredsstillelsen av å gjøre noe bedre. Dette kan forklare hvorfor våre respondenter mener at tilbakemeldinger ikke er avgjørende for deres motivasjon. Med bakgrunn i at respondentene fortalte at de selv vet når de har gjort noe bra, kan det hevdes at anerkjennelse av eget arbeid kan bidra til motivasjon. Lines (2011) argumenterer derimot for at man ut ifra flytteori kan anta at fravær av tilbakemeldinger reduserer muligheten for flytopplevelser, og dermed vil påvirke motivasjonen i negativ retning. Dette kan tyde på at fravær av tilbakemeldinger er et problem, men at mengden utover dette ikke er like avgjørende for motivasjonen.

5.2.8 Kommunikasjon

Når det gjelder åpenhet for nye ideer skal dette bidra til motivasjon i henhold til både selvbestemmelsesteorien og forskningen rundt motivasjonsfaktorene (Monge, Cozzens og Contractor, 1992; Amabile *et al.*, 1994; Olafsen, 2018). I oppmuntring fra ledelsen ligger det at ledelsen skal vise entusiasme over medarbeidernes nye ideer (Amabile, 1996). Våre respondenter fortalte at de opplever at det er åpenhet for nye idéer i Sticos og at nye idéer blir tatt godt imot. Dette tyder på at ledelsen gjør det de skal på dette området for å bidra til motivasjon. Likevel fortalte enkelte respondenter at denne prosessen har blitt mer tungrodd etterhvert som bedriften ble større. Hver enkelt har fått flere personer å forholde seg til, noe som kan bety at det er flere som skal være med i beslutningsprosessen. Som følge av dette kan det tenkes at terskelen for å fremme idéer har blitt høyere. Dette kan potensielt ha uheldige konsekvenser for medarbeidernes motivasjon.

Fra casebeskrivelsen ser vi at Sticos er opptatt av at mål skal styre arbeidet hvor hvert enkelt team har sine mål. Denne målstyringen går hånd i hånd med arbeidsmetodikken. Produktsjefene bestemmer hvilke oppgaver knyttet til produktet som skal prioriteres, men medarbeiderne bestemmer selv hvor mange av disse oppgavene de skal planlegge inn i sprinten. Ut ifra dette kan vi hevde at det ligger en form for styring i arbeidsmetodikken. Ser vi dette i lys av teorien skulle man tro at medarbeiderne i Sticos ikke trivdes med en slik arbeidsmetodikk. Drucker (1996) hevder at kunnskapsarbeidere kan være vanskelige å styre eller kontrollere, og Christensen og Foss (2011) argumenterer for at kunnskapsarbeidere ikke alltid er begeistret for rammene som organisasjonen ønsker at arbeidet skal utføres innenfor. Dette stemmer derimot ikke overens med våre respondenters uttalelser. Det kan se ut til at Sticos har anvendt metodikken på en slik måte at det ikke føles som en «tvangstrøye» for medarbeiderne. Arbeidsoppgavene er til en viss grad bestemt, men medarbeiderne får bestemme selv hvor mange de vil gjennomføre i løpet av sprinten. Dette kan forklare hvorfor respondentene våre fortsatt opplever mye autonomi til tross for at arbeidsmetodikken kan ses som et forsøk på styring.

5.2.9 Arbeidsmetodikk

Med arbeidsmetodikken Sticos har tatt i bruk, følger et kollektivt fokus på prestasjoner. Christensen og Foss (2011) har forklart at kunnskapsarbeidere ofte anser seg selv som viktige

arbeidere, og at et kollektivt fokus på prestasjoner dermed kan virke urettferdig. Basert på respondentenes refleksjoner rundt dette, oppfattet vi at mange synes at det er positivt med et kollektivt fokus, da man får dele både ansvaret og anerkjennelsen med teamet. Dette kan gjøre at det for eksempel er mindre skremmende å prøve ut noe nytt fordi man ikke blir holdt personlig ansvarlig, ettersom det er teamet som helhet som har ansvar for å levere. Likevel kan det i noen tilfeller oppleves som urettferdig dersom medarbeiderne ikke føler at det de gjør blir sett. En av respondentene fortalte at vedkommendes bidrag gjemmes i teamets leveranser, og dermed ikke er synlig for andre. Dette opplevdes som urettferdig. Siden rettferdighet er en motivasjonsfaktor, er det naturlig å anta at denne opplevelsen av urettferdighet får en negativ konsekvens for motivasjonen. Dette kan tyde på at selv om man har et kollektivt fokus på prestasjoner i organisasjonen er det likevel viktig at hver enkelt føler seg sett, og at de får individuell anerkjennelse.

I Sticos legges det stor vekt på kompetanseutvikling gjennom både kurs og Free Friday. Ifølge Petroni og Colacino (2008) er kunnskapsarbeidere en spesiell ressurs fordi de øker i verdi med tiden. Dette skjer spesielt i form av utvikling. Kunnskapsutviklingen som er et viktig fokus i Sticos vil dermed være med på å øke verdien av ressursene i selskapet.

Som følge av arbeidsmetodikken jobber medarbeiderne i Sticos i sprinter med en varighet på to uker. De korte periodene gjør at det blir korte tidsrammer på sprintmålene og oppgavene som skal gjennomføres i en sprint. Man kan derfor tenke seg at medarbeiderne opplever mye stress eller tidspress. Det ser derimot ikke ut som at dette er tilfellet for våre respondenter. En forklaring på dette kan være at ettersom medarbeiderne skal levere så ofte, så rekker ikke stress å bygge seg opp. Dette gjør det enklere å planlegge og formulere passende mål og arbeidsoppgaver som er mulige å nå i løpet av sprinten ved kortere perioder. En enklere planlegging kan medføre at vanskelighetsgraden ikke blir for høy med tanke på flytsonen, og at medarbeiderne har nok tid til å sette seg inn i oppgavene som skal gjøres og tilegne seg kompetansen som er nødvendig for å gjennomføre dem. I henhold til flytsonemodellen vil dette kunne bidra til økt indre motivasjon (Csikszentmihalyi, 1996; Oddane, 2017).

5.3 Oppsummerende drøfting

Fra vår drøfting av forskningsspørsmål én er det flere aspekter som karakteriserer Sticos som en kunnskapsintensiv organisasjon. Først og fremst tyder våre funn på at arbeidet som utføres i bedriften av respondentene kan klassifiseres som kunnskapsarbeid. Selv om teorien viser til at kunnskapsarbeid ofte kjennetegnes av åpne problemstillinger oppfatter vi at oppgavene til respondentene både kan omtales som åpne og lukkede. Dette er fordi store deler av arbeidsoppgavene de løser ikke baserer seg på rutiner eller standardiserte løsninger. Videre har vi argumentert for at våre respondenter kan omtales som kunnskapsarbeidere i henhold til både et profesjonelt perspektiv samt et perspektiv hvor «alt arbeid er kunnskapsarbeid». Våre funn er i tråd med tidligere teori som viser til at kunnskapsarbeidere har sterke preferanser for autonomi. Imidlertid nyanserer våre funn oppfatningen om hvor mye autonomi en kunnskapsarbeider faktisk trenger og viser her til at for mye autonomi i enkelte tilfeller kan være hemmende for kunnskapsarbeidere. Fra drøftingen argumenterte vi for at Sticos opererer med autonomistøttende ledelse. Dette ser vi ved at den smidige metodikken tilrettelegger for et godt samarbeid mellom medarbeiderne. De jobber i selvstyrte team med egen beslutningsmyndighet. Oppsummert anser vi at det er disse karakteristikkenes, ved arbeidet som utføres, medarbeiderne som jobber der, og arbeidsmetodikken, som karakteriserer Sticos som en kunnskapsintensiv organisasjon.

I drøftingen av forskningsspørsmål to fant vi flere faktorer som er viktige for hvordan medarbeiderne opplever sin motivasjon. Noen av de som fremstår som viktigst er autonomi, tilhørighet og arbeidsoppgaver/utfordringer. Når det gjelder trivsel fremheves både det sosiale aspektet og arbeidsoppgavene. Det sosiale er viktig for å oppleve tilhørighet, mens de utfordrende arbeidsoppgavene i kombinasjon med kompetanse fremstår som viktig for å oppleve mestring i arbeidet.

Litteraturen viser til at tilbakemeldinger er viktige for kunnskapsarbeidere, og spesielt fra ledere eller kollegaer som har innsikt i arbeidet. Det var overraskende at respondentene fortalte at tilbakemeldinger og anerkjennelse fra leder var lite viktig. Likevel så vi en naturlig forklaring på dette med tanke på at ledelsen er lite involvert i det daglige arbeidet. Kollegaer er dermed viktigere, men vi drøftet også hvorvidt kunder kan bidra med tilbakemeldinger som bidrar vel så mye til økt motivasjon.

Mange av beskrivelsene og forklaringene til respondentene tyder på at de har en høy grad av internalisering. Selv om litteraturen beskriver denne typen arbeidere som indre motiverte, er det vanskelig for oss å si at de er utelukkende indre motiverte, da respondentene befinner seg i en kontekst med ytre påvirkninger. Uansett tyder funnene på at det er tilrettelagt for, og at respondentene i stor grad opplever autonom motivasjon.

6. Avslutning

Hensikten med denne studien har vært å undersøke oppgavens problemstilling: «*Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?*». Våre funn tyder på at det er flere aspekter ved organisasjonen som har betydning for hvordan medarbeiderne motiveres. Et sentralt funn er at det ser ut til at arbeidsmetodikken som benyttes i Sticos skaper omgivelser som medarbeiderne motiveres av, og dette tilrettelegger for at behovene deres tilfredsstilles. Som følge av dette er det en rekke faktorer som virker å ha betydning for hvordan medarbeiderne motiveres. Fra vår drøfting fremstår autonomi, tilhørighet og arbeidsoppgaver/utfordringer som de viktigste motivasjonsfaktorene. Vi oppfatter samspillet mellom våre funn i forskningsspørsmål én og to som førende faktorer for hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres.

I dybdeintervjuene fortalte våre respondenter at de opplever mye autonomi i sin arbeidshverdag. Dette ser vi ved at prinsippet om «frihet under ansvar» gjennomsyrrer organisasjonen og hvordan medarbeiderne jobber. I drøftingen forklares dette ved at arbeidsmetodikken som benyttes tilrettelegger for autonomi gjennom autonomistøttende ledelse. For medarbeiderne fremstår dette som en svært viktig motivasjonsfaktor. Det var derimot overraskende at sprinten, som kan anses som et forsøk på styring, ikke virker negativt på medarbeidernes følelse av autonomi. En forklaring på dette kan være at Sticos har anvendt metodikken på en slik måte at det ikke føles som en «tvangstrøye» for respondentene.

Drøftingen viste at tilhørighet er en viktig motivasjonsfaktor. Det sosiale båndet med kollegaene ser ut til å være viktig for trivselen, spesielt siden medarbeiderne jobber i selvstyrte team med liten innblanding fra lederen.

Videre viser våre funn at respondentene har en god balanse mellom enkle og utfordrende oppgaver, og dette ser ut til å være en viktig motivasjonsfaktor. En forklaring på dette kan være at behovet for kompetanse blir tilfredsstilt gjennom fokuset Sticos har på kompetanseutvikling. Det ser derimot ut til at medarbeiderne ønsker flere tilbakemeldinger i arbeidshverdagen, men da fra personer som har innsikt i arbeidet deres. Flere tilbakemeldinger kan i henhold til teorien styrke hver enkeltes mestringstro. Slike tilbakemeldinger fra eksempelvis kollegaer kan være en viktig faktor for å ytterligere tilfredsstille behovet for kompetanse, og på denne måten styrke medarbeiderne motivasjon.

Vår drøfting har vist at arbeidsoppgavene som medarbeiderne utfører er i tråd med teorien om hva som kan betegnes som kunnskapsarbeid. De opererer stort sett med åpne problemstillinger som ikke har gitte framgangsmåter for hvordan de skal løses. I tillegg har vi argumentert for at våre respondenter kan omtales som kunnskapsarbeidere. Drøftingen viser at de har tydelige likhetstrekk med litteraturen på området som beskriver kunnskapsarbeidere.

6.1 Implikasjoner for praksis

Hensikten med denne studien har vært å utforske og utvikle ny kunnskap om hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon motiveres. Studiens nytteverdi kommer til uttrykk på flere punkter. Vi fant støtte for de opprinnelige antakelsene om kunnskapsarbeidere og motivasjon fra teorien, men disse har blitt nyansert og utdypet i denne oppgaven. Studien har dermed gitt en utvidet forståelse av hvordan slike medarbeidere motiveres. I tillegg har den bekreftet mye av den tidligere forskningen som er gjort på området. Videre er vår oppfatning at denne studien kan være relevant i et ledelsesperspektiv. Oppgaven gir et innblikk i hvordan medarbeidere oppfatter ulike aspekter ved organisasjonen, arbeidsprosessene, og arbeidet, samt hvordan dette påvirker deres motivasjon. Dette er kunnskap som kan være nyttig ved utøvelse av ledelse i kunnskapsintensive organisasjoner. Vi håper at vårt bidrag kan inspirere til ytterligere forskning på kunnskapsarbeidere.

6.2 Begrensninger ved studien

En klar begrensning ved oppgaven er at dette er en casestudie som spesifikt studerer en enkelt organisasjon og dermed kan resultatene vanskelig la seg generalisere til andre organisasjoner. En annen begrensning er at ettersom oppgaven er gjennomført innenfor et tidsrom på ett semester har dette ført til visse begrensninger med tanke på tid og ressurser til rådighet. Dersom vi hadde hatt lengre tid kunne organisasjonen blitt utforsket ytterligere og over en lengre tidsperiode.

Ettersom vi er helt ferske som forskere kan dette anses som en svakhet ved undersøkelsen. Vi har aldri gjennomført en undersøkelse av en slik skala. Det er derfor ikke sikkert mer erfarne forskerne ville vektlagt de samme teoriene eller benyttet de samme metodene som oss.

Basert på det vi nå vet hadde det vært svært interessant å studere arbeidsmetodikken til Sticos i større grad enn hva vi har gjort. Vi kunne gått dypere inn i metodikken og sett dette i sammenheng

med motivasjon. Her kunne vi benyttet andre datainnsamlingsmetoder som eksempelvis observasjon.

6.3 Videre forskning

Bakgrunnen for oppgaven var ønsket om å undersøke et område som det ifølge litteraturen trengtes mer forskning på. Som følge av at det er mye usikkerhet rundt hva som legges i de ulike begrepene, som eksempelvis kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensive organisasjoner vil det fortsatt være behov for å forske videre på hva disse begrepene innebærer, og prøve å begrense dem. Kanskje kan det være mulig å finne definisjoner som forskningsmiljøet kan enes om.

I denne studien har vi fokusert på Sticos som baserer sin arbeidsmetodikk på rammeverket Scrum. Dette er et rammeverk som kan tilpasses hver enkelt organisasjon, og vi har sett at Sticos har oversatt det slik at det passer deres organisasjon og integrert de aspektene de har nytte av. Hadde vi studert andre organisasjoner som baserer seg på den samme arbeidsmetodikken, ville vi trolig sett at de hadde praktisert aspektene ved metodikken på en annen måte. Det kan derfor være interessant å gjennomføre en komparativ studie på tvers av flere organisasjoner, for deretter å sammenligne anvendelsen av metodikken og betydningen den har for motivasjonen til medarbeiderne. Kanskje kan andre aspekter ved arbeidsprosessene eller tilnærminger til ledelse forklare medarbeidernes motivasjon? Vil de samme motivasjonsfaktorene vise seg som viktige, eller kan andre faktorer peke seg ut? Det kan også være interessant å studere om metodikkens betydning utspiller seg annerledes i andre bransjer.

Vi begrenset vår oppgave til å omhandle systemavdelingen og fagavdelingen i Sticos. Av den grunn kan det være interessant å undersøke om det finnes forskjeller fra andre typer avdelinger som for eksempel salgsavdelingen. I tillegg kunne det være interessant å undersøke temaet fra ledelsens perspektiv for å se om ledelsens oppfatninger skiller seg fra medarbeidernes oppfatninger.

7. Referanser

- Abbey, A. og Dickson, J. W. (1983) R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors, *Academy of Management Journal*, 26(2), s. 362-368. doi: 10.2307/255984.
- Alvesson, M. (1995) *Management and Knowledge-Intensive Companies*. Hawthorne, New York: Walter De Gruyter.
- Alvesson, M. (2000) Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies, *Journal of Management Studies*, 37(8), s. 1101-1124. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Amabile, T. M. og Gitomer, J. (1984) Children's Artistic Creativity: Effects of Choice in Task Materials, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), s. 209-215. doi: <https://doi.org/10.1177/0146167284102006>.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A. og Grossman, B. S. (1986) Social Influences on Creativity: The Effect of Contracted-for Reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), s. 14-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>.
- Amabile, T. M. *et al.* (1994) The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), s. 950-967. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.950.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, Colorado: Westview Press, Inc.
- Amabile, T. M. *et al.* (1996) Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39(5), s. 1154-1184. doi: 10.2307/256995.
- Amabile, T. M. (1998) How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), s. 76-87. Tilgjengelig fra: <http://gwmooon.knu.ac.kr/Lecture Library Upload/HOW TO KILL CREATIVITY.pdf> (Hentet: 16.01.19).
- Andersen, F. Ø. (2005) Flow-teorien: Baggrund og anvendelse, i Knoop, H. H. og Lyhne, J. (red.) *Et nyt læringslandskab: Flow, intelligens og det gode læringsmiljø*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

- Andersen, G. og Tellmann, S. M. (2018) Ekspertene i kunnskapssamfunnet, *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 2(5), s. 357-362. doi: 10.18261/issn.2535-2512-2018-05-01.
- Andersen, J. A. (2009) *Organisasjonsteori - Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier - forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bailyn, L. (1985) Autonomy in the Industrial R&D Lab, *Human Resource Management*, 24(2), s. 129-146. doi: 10.1002/hrm.3930240204.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. og Vartiainen, M. (2010) Multi-Locational Knowledge Workers in the Office: Navigation, Disturbances and Effectiveness, *New Technology, Work and Employment*, 25(3), s. 183-195. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00247.x>.
- Baard, P. P., Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2004) Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), s. 2045-2068. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>.
- Christensen, P. H. og Foss, N. J. (2011) utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere, *Magma*, 14(3), s. 41-48. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere> (Hentet: 25.03.19).
- Christensen, P. H. (2013) *Motivation i organisasjoner*. 1. utg. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), s. 128-152. doi: 10.2307/2393553.
- Csikszentmihalyi, M. (1988) The flow experience and its significance for human psychology, i Csikszentmihalyi, M. og Csikszentmihalyi, I. S. (red.) *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 15-59.
- Csikszentmihalyi, M. og Csikszentmihalyi, I. S. (1988) Introduction to Part IV, i Csikszentmihalyi, M. og Csikszentmihalyi, I. S. (red.) *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 251-265.

- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity : Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (2005) *Flow: Optimaloplevelsens psykologi*. Overs. av Bjerre, B. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Cummings, L. (1965) Organizational Climates for Creativity, *Academy of Management Journal*, 8(3), s. 220-227. doi: 10.2307/254790.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results From Knowledge Workers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* 1. utg. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000) The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 227-268. doi: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2004) *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2008) Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains, *Canadian Psychology*, 49(1), s. 14-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. og Ryan, R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 19-43. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Dehlin, E. (2011) Klokskapens pragmatikk - om kunnskapslederrollen, i Irgens, E. J. og Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, s. 62-75.
- Delbecq, A. L. og Mills, P. K. (1985) Managerial practices that enhance innovation, *Organizational Dynamics*, 14(1), s. 24-34. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90041-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90041-5).
- Drucker, P. F. (1996) *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New «Post-Modern» World*. 2. utg. New Brunswick, N. J. U.S.A.: Transaction Publishers.

- Ettlie, J. E. (1983) Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector, *The Academy of Management Journal*, 26(1), s. 27-44. doi: 10.2307/256133.
- Foss, N. J. *et al.* (2009) Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters, *Human Resource Management*, 48(6), s. 871-893. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>.
- Gagné, M. og Deci, E. L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 331-362. doi: 10.1002/job.322.
- Gagné, M. *et al.* (2008) A Temporal Analysis of the Relation Between Organisational Commitment and Work Motivation, *Psychologica Belgica*, 48(2-3), s. 219-241. doi: <http://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>.
- Gagné, M. *et al.* (2015) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), s. 178-196. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger - innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Hage, J. og Dewar, R. (1973) Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 18(3), s. 279-290. doi: 10.2307/2391664.
- Hein, H. (2013) *Primadonnaledelse - når arbeidet er et kald*. København: Gyldendal.
- Hillestad, T. (2002) Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet, i Nordhaug, O. (red.) *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 278-295.
- Hislop, D., Bosua, R. og Helms, R. (2018) *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 4. utg. Oxford: Oxford University Press.
- Hon, A. H. Y. (2012) Shaping Environments Conducive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation, *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), s. 53-64. doi: 10.1177/1938965511424725.
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (2011) Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner, i Irgens, E. J. og Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, s. 13-21.
- Jacobsen, D. I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Jungert, T. *et al.* (2013) Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy, *The Journal of Social Psychology*, 153(6), s. 651-666. doi: 10.1080/00224545.2013.806292.
- Karabulut, A. T. og Ergun, E. (2018) A New Way of Management: A Scrum Management, *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), s. 108-117. Tilgjengelig fra: <https://doaj.org/article/4bd7d8736d784ff58657a8871175f235> (Hentet: 28.03.19).
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kimberly, J. R. og Evanisko, M. J. (1981) Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technical and Administrative Innovations, *The Academy of Management Journal*, 24(4), s. 689-713. doi: 10.2307/256170.
- Knoop, H. H. (2005) Om kunsten at finde flow i en verden, der ofte forhindrer det, i Knoop, H. H. og Lyhne, J. (red.) *Et nyt læringslandskab: Flow, intelligens og det gode læringsmiljø*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag, s. 107-125.
- Kruglanski, A. W., Friedman, I. og Zeevi, G. (1971) The Effects of Extrinsic Incentive on Some Qualitative Aspects of Task Performance, *Journal of Personality*, 39(4). doi: 10.1111/j.1467-6494.1971.tb00066.x.
- Kuvaas, B. (2005) Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet, i Knudsen, K. og Ryen, A. (red.) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Kvande, E. og Rasmussen, B. (2007) Innledning, i Kvande, E. og Rasmussen, B. (red.) *Arbeidslivets klemmer - Paradokser i det nye arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, s. 13-27.
- Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og lede - dilemmaer i praksis*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Lien, L. B. og Nesheim, T. (1998) Strategiske utfordringer for kunnskapsintensive tjenestebedrifter, i Nordhaug, O. (red.) *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.

- Lines, R. (2011) Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere, *Magma*, 14(3), s. 23-32. (Hentet: 16.01.19).
- Løwendahl, B. R. (2000) *Strategic Management of Professional Service Firms*. 2. utg. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Marston, C. (2007) *Motivation the «What's In It For Me?» Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*. John Wiley & Sons, Inc. Tilgjengelig fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=197889&site=ehost-live>.
- McClelland, D. C. (1987) *Human Motivation*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D. og Contractor, N. S. (1992) Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 3(2), s. 250-274. doi: 10.1287/orsc.3.2.250.
- Nerstad, C. G. L. og Richardsen, A. M. (2016) Motivasjon og velvære i arbeidslivet, i Buch, R., Dysvik, A. og Kuvaas, B. (red.) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS, s. 233-260.
- Newell, S. et al. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation*. 2. utg. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Newell, S. (2015) Managing Knowledge and Managing Knowledge Work: What We Know and What the Future Holds, *Journal of Information Technology*, 30, s. 1-17. doi: <https://doi.org/10.1057/jit.2014.12>.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Oddane, T. A. W. (2015) The Collective Creativity of Academics and Practitioners in Innovation Projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), s. 33-57. doi: 10.1108/IJMPB-10-2013-0060.
- Oddane, T. A. W. (2017) *Kreativitet og innovasjon - fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet, *Magma*, 21(2). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet: 03.04.19).

- Petroni, A. og Colacino, P. (2008) Motivation Strategies for Knowledge Workers: Evidences and Challenges, *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), s. 21-32. doi: 10.4067/S0718-27242008000100003.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), s. 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Sandvik, A. M. (2011) Ledelse av kunnskapsarbeid, *Magma*, 14(3), s. 56-63. (Hentet: 16.01.19).
- Schwaber, K. og Sutherland, J. (2017) *The Scrum Guide*. Tilgjengelig fra: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>.
- Sjøvold, E. (2006) *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk Sentralbyrå (2014) Indikatorer for bærekraftig utvikling, 2014: Befolkningens utdanningsnivå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/befolkningens-utdanningsniva>.
- Sticos (2019) *Om Sticos*. Tilgjengelig fra: <https://www.sticos.no/om-sticos> (Hentet: 23.04.19).
- Stone, D. N., Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2009) Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory, *Journal of General Management*, 34(3). doi: <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Velten, J., Tengblad, S. og Heggen, R. (2016) *Medarbeiderskap: Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. utg. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zack, M. H. (1999) Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, 40(4), s. 45-58. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/224965377?accountid=12870> (Hentet: 26.02.19).

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden inneholder spørsmål som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Oppfølgingsspørsmål er ikke notert herunder. Spørsmål vedrørende *Free Friday* ble kun stilt til systemavdelingen ettersom fagavdelingen ikke har dette.

«*Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?*»

Innledning

- forklare hvem vi er, navn og bakgrunn
- forklare hva som er hensikten med undersøkelsen
- forklare hvordan informasjonen som kommer fram i intervjuet, skal benyttes
- fortelle at det ikke finnes noen ingen gale svar, alt vil bli anonymisert og de får muligheten til å lese gjennom intervjuet i ettertid

Oppvarmingsspørsmål

1. Alder, utdanning, stillingstittel
2. Kan du fortelle oss om din bakgrunn i arbeidslivet?
3. Hvorfor valgte du å begynne å jobbe i Sticos?

Hovedspørsmål

4. Kan du beskrive hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg?
5. Hvor mye av arbeidsdagen jobber du i team, og hvor mye jobber du individuelt?
 - Hvor mange personer er dere i teamet?
 - Hvordan vil du beskrive teamet ditt?
6. Kan du beskrive din beste opplevelse med å jobbe i team her?
7. Når kjenner du at det er utfordrende å jobbe i team?
 - Oppstår det ofte uenigheter? I så fall, hvordan løses dette?
8. Hvis vi skulle vært flue på veggen, hvordan er stemningen i teamet?
 - Kan du beskrive hva som foregår?
9. Får du ofte tilbakemeldinger fra kollegaer?
 - Hvordan føles det?

10. Gir du ofte tilbakemeldinger til dine kollegaer?
 - Hvordan føles det?
11. Vi har hørt at dere har et møte som kalles *Retrospektiv*. Hva innebærer dette?
 - Hvordan opplever du verdien av dette møtet?
 - Har du noen positive opplevelser med et slikt møte?
 - Har du noen negative opplevelser med et slikt møte?
12. Vil du si at arbeidsoppgavene dine er av typen åpne eller kreative problemstillinger?
 - Hvordan føles det å jobbe med slike arbeidsoppgaver?
13. Hvordan opplever du flyten i arbeidet ditt?
14. Hvilke arbeidsoppgaver gir deg energi?
 - Hvordan føles det når du jobber med slike oppgaver?
15. Hvilke arbeidsoppgaver tapper deg for energi?
 - Hvordan føles det når du jobber med slike oppgaver?
16. Når synes du at arbeidsoppgavene er utfordrende eller vanskelig?
 - Hvor ofte vil du si at dette skjer?
 - Hvordan takler du vanskelige arbeidsoppgaver?
 - Hvordan er terskelen for å spørre andre kollegaer om hjelp?
 - Unngår du å ta på deg vanskelige oppgaver?
17. Opplever du at du får mye ansvar?
 - Hvordan føles dette?
18. Hvor mye frihet har du i arbeidet ditt?
 - Kan du velge hvilke arbeidsoppgaver du ønsker?
 - Hva er positivt eller negativt med dette?
 - Hvordan er arbeidstiden din? Er det vanlig å jobbe overtid?
19. Hvis du skulle designet din perfekte arbeidsdag, hvordan hadde denne sett ut?
20. Føler du ofte at du er stresset i forbindelse med prosjekt eller arbeidsoppgaver?
 - Kan du fortelle om en gang du var stresset?
21. Hvordan legger Sticos til rette for din opplæring og kompetanseutvikling?
22. Hva gjør du i løpet av en *Free Friday*?
 - Hva synes du om opplegget? Synes du det er motiverende med et slikt konsept?
23. Har du noen gang følt at du ikke strakk til med kompetansen du har?

- Hvordan følte dette?
- 24. Når det gjelder nye ideer du har, hvordan opplever du at de blir mottatt i Sticos?
- 25. Hvilken oppmuntring trenger du fra din leder for å oppleve arbeidsglede?
- 26. Hvordan synes du kommunikasjonen med din leder er?
- 27. Hvem er det viktig for deg å få anerkjennelse fra?
 - På hvilken måte?
- 28. Hva er det som gjør at du føler deg hjemme her? Hva gjør at du har lyst til å gå på jobb?
- 29. Hvordan vil du beskrive relasjonene til dine kollegaer?
- 30. Hvor viktig er det sosiale aspektet ved jobben?
 - Hvorfor?
- 31. Hvordan finner du mening i arbeidet ditt?
- 32. På hvilken måte føler du at arbeidet ditt er viktig for bedriften?
 - Er det fokus på individuelle prestasjoner eller mer kollektive prestasjoner?

Avslutningsspørsmål

- Vil du tilføye noe til temaene vi har snakket om?
- Er det noe annet vi burde ha snakket om?
- Hvordan opplevde du spørsmålene?

Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«*Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?*»

Bakgrunn og formål

Dette er et forskningsprosjekt som gjennomføres som en del av vårt masterstudium ved NTNU Handelshøyskolen. Målet med prosjektet er å undersøke hvordan medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon opplever at arbeidsmiljøet påvirker deres motivasjon. I oppgaven vår vil vi fokusere på ulike aspekter ved arbeidsmiljøet og forsøke å se dette i sammenheng med motivasjon.

Utvalg

Du er en av flere som er valgt ut til å delta i undersøkelsen fordi du har en stilling tilknyttet Sticos.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i denne studien innebærer å møte til intervju med en varighet på omtrent én time. Spørsmålene i dette intervjuet vil ha som mål å innhente informasjon om hvordan du som ansatt opplever arbeidsmiljøet i bedriften med tanke på motivasjon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi som studenter vil ha tilgang til personopplysninger (navn, alder, kjønn) under arbeidet med forskningsprosjektet. Opplysningene lagres på PC som er beskyttet med passord. Personopplysningene vil lagres separat fra intervjumaterialet. I det ferdige forskningsprosjektet vil intervjumaterialet være anonymisert, og deltakelse i studiet vil ikke kunne gjenkjennes. Deltakerne vil få tilbud om å lese gjennom sitt bidrag i den ferdige teksten for å sikre at informasjonen er riktig. Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttes 23.05.19. Personopplysninger og lydopptak slettes når sensur foreligger innen tre måneder etter avsluttet forskningsprosjekt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg fra studien kan du kreve å få slettet innsamlede opplysninger. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du har spørsmål til prosjektet ta gjerne kontakt med oss.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata.

Samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan motiveres medarbeidere i en kunnskapsintensiv organisasjon?»

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av prosjektansvarlig, dato)

Kontaktinformasjon

Masterstudent Marthe Berget
martheberget1@gmail.com
Tlf: 994 88 362


Masterstudent Eline Aasebø
eline.aaseboe@gmail.com
Tlf: 468 03 707

Veileder Torild A. Oddane
torild.a.oddane@ntnu.no

Personvernombud NTNU Thomas Helgesen
thomas.helgesen@ntnu.no
Tlf: 930 79 038

Vedlegg 3: Godkjenningsbrev fra NSD

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

Arbeidsmiljø og motivasjon

Referansenummer

376719

Registrert

14.01.2019 av Marthe Berget - maberget@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Torild Oddane , torild.a.oddane@ntnu.no, tlf: 73559902

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marthe Berget, martheberget1@gmail.com, tlf: 99488362

Prosjektperiode

07.01.2019 - 23.05.2019

Status

18.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

18.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

