

Lars Grimstad

## **Motiverende ledelse**

”Hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?”

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Trondheim/Larvik 2010

Veileder: Ragnheidur Karlsdottir

Pedagogisk institutt

Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet

## SAMMENDRAG

I denne kvalitative studien ønsket jeg å finne ut hvordan ledere kan motivere personalet til å jobbe mot strategiske mål i en organisasjon. Jeg valgte å undersøke både ledere og ansattes syn på dette temaet, og studien bygger på følgende problemstilling: *Hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?* Jeg har intervjuet og analysert hvordan to ansatte og to ledere opplever dette på sine arbeidsplasser. Jeg valgte en leder og en ansatt uten lederansvar fra to ulike organisasjoner som informanter. Som innsamlingsmetode valgte jeg halvstrukturerte intervjuer. Alle fire intervjuene ble tatt opp med en voice recorder og transkribert. Jeg kodet informasjonen fra informantene og lagde fire hovedkategorier jeg fordelte dataene i.

Den første kategorien er ”hvordan ledere bør opptre”. Essensen av informantens oppfattelse var at lederne bør 1) vise tillit, 2) være troverdige 3) være stabile. Dette var viktige forutsetninger for at ledere kunne utøve ledelse og motivere personalet til å jobbe mot strategiske mål. Den andre kategorien er ”frihet i jobbutførelsen”. Denne tolket jeg som en forutsetning for motivasjon hos de ansatte. Arbeidstakerne fortalte at de ble motiverte av å 1) få handlingsrom, 2) bli stolt på og 3) ha frihet. Arbeidsgiverne fortalte at de gav frihet i jobbutførelsen av to forskjellige grunner. Den ene gav frihet fordi det gav de beste resultatene, mens den andre gav frihet fordi det førte til mer motiverte arbeidstakere. Den tredje kategorien er ”tilbakemeldinger”. Denne kategorien inneholder fire underkategorier: 1) *tilbakemelding på prestasjon*, 2) *premisser for å nyttiggjøre seg av ros*, 3) *mottak av ros* og 4) *rosen påvirker relasjonen*. Essensen av *tilbakemelding på prestasjon* var vurdering. Arbeidstakerne hadde to vidt forskjellige oppfatninger i forhold til det å bli vurdert. Den ene ville ha mer av det, mens den andre ikke likte det. Lederne fortalte at de gav tilbakemeldinger etter å ha vurdert prestasjonen til de ansatte. På underpunktet *premisser for å nyttiggjøre seg av ros* var den felles opplevelsen at rosen måtte være troverdig. På underkategorien *mottak av ros* var fellesopplevelsen at det å få ros var hyggelig. Den siste underkategorien var *rosen påvirker relasjonen*. Her mente tre av informantene at ros hadde en positiv effekt på relasjonen mens en var mer opptatt av at hver og en skulle finne en tyngde i seg selv. Den fjerde kategorien er ”påvirkningsmuligheter”. Her var den felles opplevelsen identitet. Det innebærer at får man påvirke, skaper dette identitet til organisasjonens mål, og således også til hele organisasjonen.

Resultatene har jeg diskutert i lys av teorier om ledelse, motivasjon, tilbakemeldinger og strategi.

## **FORORD**

Hva er meningen med strategi, og hva er meningen med ledelse? Dette var to sentrale spørsmål jeg stilte meg etter å ha sett resultatene fra Kanvas sin årlige medarbeiderundersøkelse i 2009. I den anonyme medarbeiderundersøkelsen kom det frem at kun 66 % oppga at de jobbet etter de strategiske målene. Dette fikk meg til å stoppe opp og tenke. Hva er grunnen til dette? Samtidig med denne oppdagelsen tok jeg to emner ved NTNU: Et emne i ledelse og strategi, og et annet som het selvoppfatning, motivasjon og mestring. I dette andre emnet så jeg på hvordan man kan bruke ros som katalysator for å få bedre selvoppfatning. Hele denne prosessen ble så inspirerende at jeg bestemte meg for å se om det kunne være sammenheng mellom selvoppfatning, motivasjon og mestring på den ene siden, og strategi og ledelse på den andre. Resultatet er denne oppgaven.

Det er flere som må takkes for at jeg kom i mål. Først må jeg få takke informantene i studien som har gitt meg innsyn i deres livsverden. Jeg har lært mye av deres refleksjoner som jeg kommer til å ta med meg videre i mitt virke som leder. Tusen takk til min veileder Ragnheidur Karlsdottir, du har vært helt fantastisk til å veilede meg med raske og kloke tilbakemeldinger på mine mange spørsmål. Takk til mitt kloke og nysgjerrige personale. Jeg har lært ekstra mye av denne studien ved å få lov til å prøve ut nye ting i møte med dere. Tusen takk Valentin Blix Eliassen for at du har funnet tid i en hektisk hverdag til å lese korrektur, og komme med vitenskaplige innspill. Tusen takk mamma og pappa for at dere har stilt opp og passet syke barn og avlastet når det har vært nødvendig. Dette har vært helt avgjørende for at jeg kom i mål. Til slutt må jeg få takke min fantastiske kone, Annett. Uten din raushet og tålmodighet ville det ikke vært mulig å gjennomføre med tre små barn. Takk for at du har holdt ut med all teorien jeg har proppet ørene dine fulle med i tre år, og for at du har funnet tid til å lese korrektur for meg. Takk for at du har holdt ut med meg i disse tre hektiske årene.

Denne studien har gitt meg en unik mulighet til å gjøre dypdykk i både teori om, og informantenes erfaringer med ledelse, motivasjon, ros og strategiske mål. Funnet som har gjort sterkest inntrykk på meg, og som jeg kommer til å huske best, er hvor viktig det er for ansatte å ha frihet i jobbutførelsen. Jeg skal forsøke så godt jeg kan å ta med meg disse funnene i mine roller som leder, far og ektemann.

Studien er finansiert av Stiftelsen Kanvas og Lederne - tusen takk for denne støtten.

Trondheim/ Larvik, mai 2010

Lars Grimstad

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	1
<b>FORORD</b> .....	2
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	3
<b>1 INNLEDNING</b> .....	6
<b>2 TEORI</b> .....	6
2.1 Ledelse.....	6
2.1.1 Situasjonsbestemt ledelse .....	7
2.2 Motivasjon.....	9
2.2.1 Teori om forsterkning.....	9
2.2.2 Teori om målorientering .....	10
2.2.3 Selvoppfatning.....	12
2.3 Tilbakemeldinger .....	14
2.3.1 Mental trening.....	15
2.3.2 Trening på mottak .....	16
2.3.3 Mental trening hos leder.....	16
2.3.4 Verbal trening.....	17
2.3.5 Tre kategorier med ros.....	17
2.3.6 Feedbackteknikken SBI.....	17
2.4 Strategiske mål .....	18
2.4.1 Mål .....	18
2.4.2 Strategi .....	19
2.4.3 Strategiperspektiv 1 .....	19
2.4.4 Strategiperspektiv 2 .....	20
2.4.5 Strategiperspektiv 3 .....	21
2.5 Oppsummering av teori .....	22
<b>3 METODE</b> .....	23
3.1 Kvalitativ forskningsmetode .....	23
3.1.1 Fenomenologi .....	24

3.2 Halvstrukturert intervju .....	25
3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide .....	25
3.3 Forskerens forforståelse .....	26
3.4 Utvelgelse av forskningsdeltakere .....	27
3.4.1 Beskrivelse av forskningsdeltakere .....	28
3.5 Gjennomføring av intervju .....	28
3.6 Etiske betraktninger .....	29
3.6.1 Retningslinjer utformet av NESH.....	29
3.7 Studiens kvalitet - pålitelighet og gyldighet .....	31
3.8 Transkribering .....	32
3.9 Koding og kategorisering .....	33
<b>4 RESULTATER OG DISKUSJON .....</b>	<b>34</b>
4.1 Hvordan ledere bør opptre .....	34
4.1.1 Diskusjon .....	35
4.2 Frihet i jobbutførelse .....	36
4.2.1 Diskusjon .....	37
4.3 Tilbakemelding .....	39
4.3.1 Tilbakemelding på prestasjon .....	40
4.3.2 Premisser for å nyttiggjøre seg av ros .....	40
4.3.3 Mottak av ros .....	41
4.3.4 Rosens påvirkning på relasjonen.....	41
4.3.5 Diskusjon .....	41
4.4 Påvirkningsmuligheter.....	47
4.4.1 Diskusjon .....	48
5 Oppsummering og avslutning .....	51
5.1 Implikasjoner for videre forskning .....	52
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>53</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>54</b>
Intervjuguide ledere.....	54

Intervjuguide personal uten lederansvar.....	56
Brev til informantene .....	58
Samtykkeerklæring .....	59

## **1 INNLEDNING**

Det finnes to grunnleggende forskjellige syn på ledelse. Det ene går ut på at noen mennesker har medfødte egenskaper som gjør dem i stand til å være ledere (Northouse, 2007). Det andre vektlegger at ledelse er en prosess som skjer i møtet mellom leder og medarbeider - og som derfor kan læres (Northouse, 2007). Det er denne siste, den aktivt handlende ledelsesforståelsen jeg har lagt til grunn for denne studien.

Det finnes mye teori om hva som motiverer mennesker. Innenfor organisasjonslitteraturen er det vanlig å se på hvordan organisasjoner kan utformes for å fremme motivasjon hos de ansatte (Jacobsen, 2007). Hovedvekten har vært lagt på hvordan jobbutforming, belønningssystemer og kultur kan skape økt motivasjon (Jacobsen, 2007). Jeg mener at det også er viktig å ha kunnskap om hvordan ledere kan motivere sitt personale gjennom sitt lederskap. Det finnes derimot lite forskning som går på hvordan ledere kan motivere sine ansatte til å jobbe for organisasjonens strategiske mål. Formålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan en leder kan motivere sine ansatte, og hvilken effekt motivasjon har på ansattes vilje til å jobbe mot strategiske mål. Jeg valgte derfor følgende problemstillingen for oppgaven: *Hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?* Jeg valgte å besvare denne problemstillingen med å intervjuer to ledere og to ansatte om deres opplevelser og erfaringer med dette temaet.

## **2 TEORI**

I dette kapitlet gjør jeg rede for det teoretiske grunnlaget for min undersøkelse. Først gjør jeg rede for teorier om ledelse. Jeg fokuserer på ledelse som finner sted i organisasjoner. Deretter gjør jeg rede for teorier om motivasjon, og om ulike typer tilbakemeldinger, før jeg avslutter kapitlet med teorier om strategiske mål.

### **2.1 Ledelse**

I faglitteraturen finnes flere definisjoner på ledelse, men til tross for variasjoner i definisjonene er det mulig å finne sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjonene. Jeg har valgt å trekke fram to definisjoner på ledelse: (1) ”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd (Jacobsen, 2007 s.381). (2) Ledelse er ”a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2007 s. 3). Den første fremhever atferd som lederen viser overfor de personer han leder, mens den andre fremhever at en leder skal påvirke personalet til å nå et felles mål (f. eks. et strategisk mål i organisasjonen). Ved å se på ledelse som en prosess understrekes viktigheten av at ledelse må

skje kontinuerlig for at man skal nå målene. I tillegg utøves ledelse i møtet mellom de ansatte og leder.

Vitenskapelige studier som ligger til grunn for utvikling av teori om ledelse kan i grove trekk deles inn i fire kategorier (Jacobsen, 2007). Det er studier av:

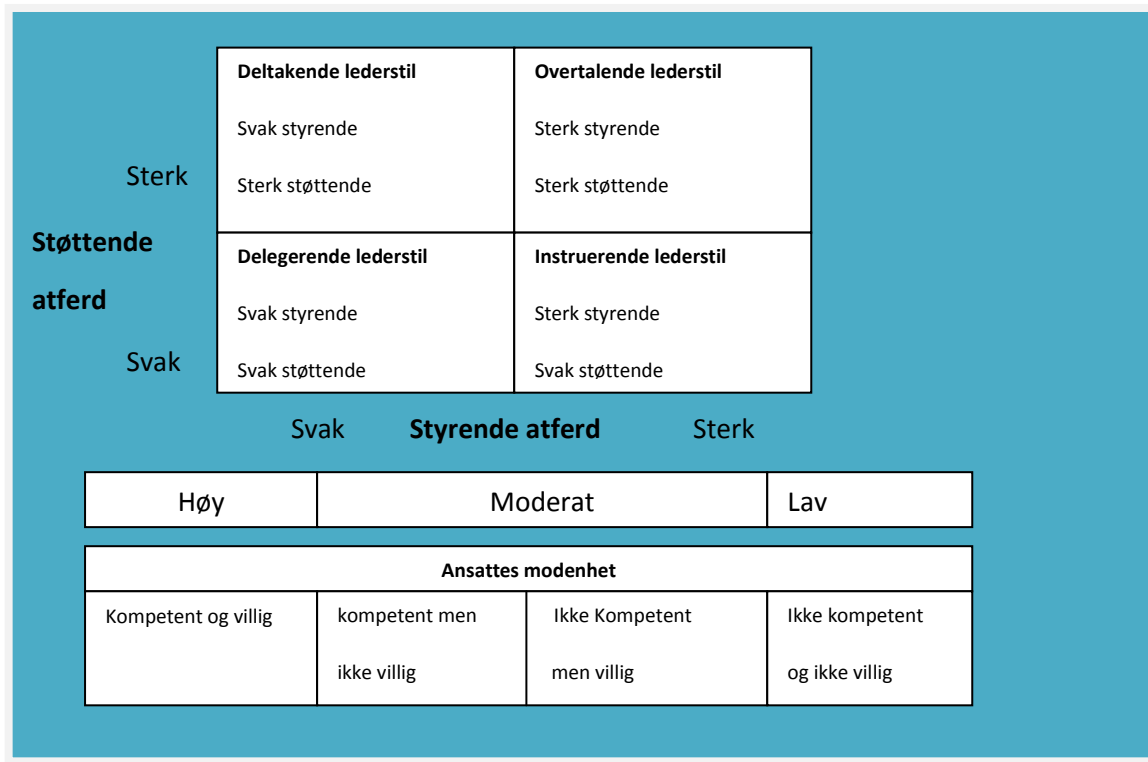
1. Lederrollen, altså hvilke oppgaver lederen må utføre
2. Hva som kjennetegner ledere som personer, altså personlighetstrekk hos ledere
3. Hvordan leder bør opptre for å få mest mulig ut av personalet sitt. Denne kategorien inneholder tre underkategorier; teori om lederstiler, teori om situasjonsbestemt ledelse og teori om ledelse i team.
4. Hvordan ledere kan gi hele organisasjonen retning og mening, hvordan de kan endre organisasjoner (institusjonell eller verdibasert ledelse).

Med bakgrunn i min problemstilling velger jeg kun å fokusere på den tredje kategorien, og spesielt den delen som går på situasjonsbestemt ledelse.

### **2.1.1Situasjonsbestemt ledelse**

Herseys og Blanchards (1988, i Jacobsen, 2007) modell for situasjonsbestemt ledelse (se figur 1) trekker store veksler på tidligere forskning og modeller vedrørende lederatferd og lederstil (Skogstad, 2002). Deres modell er nesten identisk med Blake og Mountons lederskapsgitter (1964, 1978, 1985 i Northouse, 2007), som ble skapt for å forklare hvordan ledere hjelper organisasjoner i å nå mål ved bruk av to dimensjoner: hensyn til menneskene og hensynet til produksjon (Northouse, 2007). Blake og Mountons ledergitter kommer opp med fem ledestiler, hvor den lederstilen som tar maksimalt hensyn til både menneskene og oppgaven anses som den beste lederstilen. Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori har som hovedpoeng at det ikke finnes *en* ledelsestil som er den beste, men at ledere må tilpasse lederstilen sin til de ansattes modenhet til å løse oppgaver (Jacobsen, 2007). Modellen til Hersey og Blanchard har derfor i tillegg tatt med en kategori om de ansattes modenhet. Modenhet handler om at de ansatte er kompetente og villige til å utføre arbeidsoppgaver (Skogstad, 2002). Modellen (se figur 1) viser at man må behandle mennesker forskjellig ut ifra deres modenhet til å bruke kompetanse, og vilje til å løse oppgaver.





Figur 1. Herseys og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (1988 i Jacobsen, 2007 s.400)

Som det går frem av figur 1 får vi fire forskjellige lederstiler ut i fra de ansattes modenhet: Overtalende, instruerende, deltagende og delegerende. Videre ser vi av modellen at ansattes modenhet er delt inn i tre kategorier. Det er høy, moderat og lav. Når ansattes modenhet er lav, bør lederen ha en instruerende lederstil, og fortelle hva og hvordan ting skal gjøres (Jacobsen, 2007). Etter hvert som viljen til å yte øker hos ansatte som ikke mestrer arbeidsoppgaven, bør lederen forsterke den positive holdningen til arbeidstakeren, ved å kombinere sterk styring med en støttende lederstil. Når de ansatte er blitt dyktige nok til å jobbe selvstendig bør styringen reduseres, og etter hvert også oppfølgingen av de ansatte. I det at oppfølgingen skal reduseres ligger en antagelse om at ansatte med høy modenhet, som er både kompetente og villige har mer behov for autonomi enn for støtte i arbeidet (Jacobsen, 2007). En av de alvorligste kritikkene til denne teorien er at den i stor grad oppfatter ansattes modenhet som noe fast, ikke som noe som kan utvikles. Dette kan resultere i at lederstilen blir en selvoppfyllende profeti, i og med at medarbeiderne opptrer som lite modne fordi lederen behandler dem slik (Jacobsen, 2007).

Jacobsen (Jacobsen, 2007 s.13) definerer organisasjoner som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”. Ut i fra denne definisjonen åpnes

det for flere viktige spørsmål som må besvares for at en organisasjon skal kunne nå sine strategiske mål. Det blir viktig å stille spørsmålene ”Hvem er menneskene i organisasjonen?” Hva motiverer dem? Ledere må kjenne sine ansatte, og vite hva som motiverer dem, dersom de skal ha en mulighet til å motivere dem i ønsket retning.

## **2.2 Motivasjon**

Motivasjon blir ofte brukt for å forstå og forklare årsaken for menneskers atferd. Noen motivasjonsteoretikere ser på motivasjon som noe man har mye eller lite av. Motivasjon betraktes dermed som en kvantitativ dimensjon. Alternativt kan man også se på motivasjon som en kvalitativ dimensjon. Da vil spørsmålet ikke bare bli hvor motivert man er, men også hva man er motivert for (Skaalvik, 2005). I dag er det mer vanlig å se på motivasjon som en situasjonsbestemt tilstand som påvirkes av erfaringer, verdier, selvvurdering og forventninger (Skaalvik, 2005). Det finnes mange forskjellige teoretiske retninger som forklarer motivasjon. Jeg velger å vektlegge to teorier om motivasjon; forsterkningsteori og teori om målorientering. Dessuten skriver om selvpoppfatning fordi det påvirker menneskers motivasjon.

### **2.2.1 Teori om forsterkning**

Denne teorien har sin forankring i atferdspsykologien, som betrakter læring som endring i atferd og forklarer den ut fra konsekvensen av atferd, også kalt ”effektloven” (Skaalvik, 2005). Frekvensen av en bestemt atferd antas å øke dersom denne får positiv belønning. Tilsvarende antas frekvensen av en bestemt atferd å minske hvis individet blir straffet. Atferdspsykologene betrakter motivasjon utelukkende som et spørsmål om atferd, noe som resulterer i uklare skillelinjer mellom læring, atferd og motivasjon. Dette står i motsetning til kognitiv psykologi, hvor en ikke forutsetter at all læring gir utslag i endret atferd. Dette kan eksemplifiseres i at et barn kan ha lært å takke for maten, men er likevel ikke motivert for å gjøre det i alle situasjoner. Dette tydeliggjør at skillet mellom læring, motivasjon og atferd er uklart i atferdspsykologien (Skaalvik, 2005). I atferdspsykologien defineres belønning som: ”En hvilken som helst konsekvens av atferd som øker sannsynligheten for at atferden blir gjentatt” og straff som ”En konsekvens av atferd som reduserer sannsynligheten for at atferden blir gjentatt” (Skaalvik, 2005 s.134). Hva som fungerer som straff og belønning er det ingen universelle svar på, men man må prøve seg frem til hva som fungerer for den enkelte. Dette mener jeg styrker en forståelse om at; dersom en leder skal kunne bruke belønning som motivasjonsfaktor er det viktig at lederen kjenner personalet sitt godt i forhold til den enkeltes prestasjonsnivå, og hvordan den enkelte vurderer seg selv. Dersom en leder vurderer en innsats fra en ansatt som god og den ansatte ikke vurderer egen innsats som god kan den ansatte få inntrykk av at lederen har lave

forventninger til ham. Hvis denne lave innsatsen belønnes kan dette redusere den ansattes motivasjon for tilsvarende oppgaver, i stedet for å øke motivasjonen. Belønning kan også resultere i at man velger å ta på seg enkle oppgaver fordi det er den sikreste veien til belønning (Skaalvik, 2005). Det er blant forskere ikke enighet om hvordan en skal bruke belønning (Skaalvik, 2005).

### **2.2.2 Teori om målorientering**

Denne teorien har sin forankring i kognitiv motivasjonsteori, hvor man er opptatt av hvilke mål den enkelte har. For å forstå den enkeltes motivasjon må vi vite hvilke mål den enkelte har (Skaalvik, 2005). Motivasjonsteoretikere har forsøkt å vise at man har forskjellig mål ved å skille mellom ytre og indre motivasjon. Deci og Ryan (2000 i Skaalvik, 2005) har to tilnærminger til indre motivasjon. For det første forklarer de indremotivert atferd som atferd som ikke trenger ytre belønning eller konsekvens. Aktiviteten springer ut av egeninteresse, og belønnes med glede over selve aktiviteten (Skaalvik, 2005). For det andre forklarer de indre motivasjon som en funksjon av grunnleggende psykologiske behov. Disse grunnleggende behovene deler de videre inn i tre typer behov for indremotivert atferd:

- Behov for kompetanse
- Behov for selvbestemmelse
- Behov for tilhørighet

Dette betyr videre at indre motivasjon bare kan finne sted og vedvare når behovet for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet er dekket i selve aktiviteten (Skaalvik, 2005). Deci og Ryan (2000 i Skaalvik, 2005) viser til at selvbestemmelse er det viktigste psykologiske behovet for indremotivert atferd. Ytre motivasjon viser til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønning. I arbeidssammenheng vil rendyrket ytre motivasjon være at vi gjør jobben utelukkende for å få større bonus, eller å få forfremmelse (Knudsen, 2005). Ytre motivasjon viser da at man gjør en ting for å oppnå noe annet.

Mange teoretikere snakker i dag heller om målorientering enn om ytre og indre motivasjon. De skiller mellom konkrete mål og målorientering. Et konkret mål kan være å få B på masteroppgaven. Teorien om målorientering prøver å forklare grunnen til at noen involverer seg i prestasjonsrettede aktiviteter. Målorientering blir dermed en underliggende motivasjon som påvirker de konkrete målene (Skaalvik, 2005). Det er vanlig å skille mellom to typer av målorientering. Den første er oppgaveorientering. De

som er oppgaveorientert er opptatt av at læring er et mål i seg selv. Målet for en som er oppgaveorientert er å få økt forståelse, bedre ferdigheter og mestre oppgaver. Den andre er egoorientering. Egoorientering betyr at man er opptatt av seg selv i læringssituasjonen. For de som er egoorienterte er ikke læringen et mål i seg selv, men å bli oppfattet som flink, eller i verste fall å unngå å bli oppfattet som dum. Dermed er det viktigere for en som er egoorientert hvordan man blir oppfattet av andre, enn hva en lærer (Skaalvik, 2005).

Kompetanse blir ervervet gjennom innsats. Innsats blir sett på som noe positivt, og noe som er nødvendig for å utvikle seg. Når den oppgaveorienterte misslykkes, blir han opptatt av hva han kan gjøre annerledes neste gang. I motsatt tilfelle er den egoorienterte mer avhengig av hvordan han presterer sammenliknet med andre, og er redd for å falle igjennom i konkurranse med andre (Skaalvik, 2005). For egoorienterte mennesker er gode resultater ensbetydende med gode evner. Å lykkes betyr derfor å få bedre resultater enn andre med samme innsats, eller å prestere like godt med mindre innsats. De egoorienterte er opptatt av å demonstrere høyere kompetanse enn andre. De er derfor mest villig til å gjøre en innsats når de forventer at de vil gjøre det bedre enn andre. Nederlag virker truende på selvverdet fordi det tolkes som at en har dårlige evner. For personer med lave forventninger om mestring, og som er egoorienterte, vil innsats virke truende (Skaalvik, 2005). Oppgaveorienterte personer er mer opptatt av å lære av sine feil, og innsatsen blir således også mindre truende (Skaalvik, 2005).

Forskning på målorientering er av relativt ny dato, og det meste er gjort i løpet av de siste tjue årene. Det har allikevel uttegnet seg noen mønster på personer som er egoorienterte og personer som er oppgaveorienterte. De egoorienterte tenderer mot (Skaalvik, 2005):

- Å være opptatt av sosial sammenlikning
- Å se på evner som en stabil og lite forandelig egenskap
- Å attribuere prestasjoner til evner
- Å gi opp når en møter vansker
- Å yte høy innsats bare når en forventer å mestre aktiviteten, eller når en venter å vinne konkurransen

Det er vanlig å skille egoorientering inn i to grupper. Det er offensiv egoorientering, hvor målet er å demonstrere bedre kompetanse enn andre, og å bli best. Den andre inndelingen er defensiv egoorientering, hvor målet er å unngå å bli dårligst, eller å unngå å fremstå i et uheldig lys (Skaalvik, 2005). Offensiv egoorientering henger sammen med høye forventninger om mestring, mens defensiv egoorientering er mer vanlig hos personer med lavt selvvord. Dette kan forstås ved at det er lettere, og mer realistisk for personer med høy selvoppfatning å sette mål på å bli best, mens personer med lav selvoppfatning blir mer opptatt av og ikke fremstå i et uheldig lys (Skaalvik, 2005).

De oppgaveorienterte tenderer mot (Skaalvik, 2005):

- Å se på evner som foranderlige gjennom innsats
- Å attribuere prestasjoner til innsats
- Å søke optimale utfordringer
- Å ha stor utholdenhet når en møter vansker
- Å benytte effektive læringsstrategier

Oppgaveorienterte personer har større trygghet til å søke utfordringer enn egoorienterte personer. De oppgaveorienterte ser på det å feile som en mulighet til å lære, og de legger større vekt på innsats enn på evner. De oppgaveorienterte har også større utholdenhet når de møter problemer, enn de som er egoorientert (Skaalvik, 2005).

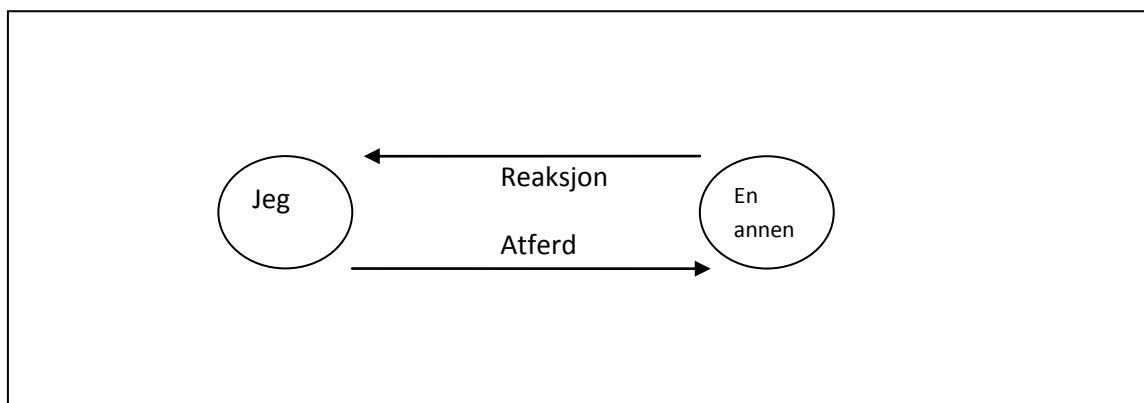
### **2.2.3 Selvoppfatning**

Den oppfatningen en person har av seg selv er en viktig forutsetning for personens tanker, følelser motiver og handlinger (Skaalvik, 2005). Hvorfor man har forskjellig motivasjon til å sette i gang aktiviteter forklarer Bandura (1997) ut i fra forventninger om mestring. Han deler forventning om mestring inn i fire kategorier:

- Mestringserfaringer
- Andres eksempler
- Verbal overtalelse
- Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner

Av disse fire kategoriene rangerer Bandura mestringserfaringer som den viktigste kilden til forventning om mestring (Bandura, 1997) og det er denne kategorien jeg vil gå inn på i denne oppgaven. Med mestringserfaring menes tidligere erfaringer med å mestre oppgaver som er tilsvarende de som vurderingen gjelder (Skaalvik, 2005). Dette vil i praksis si at dersom en har positive erfaringer med å mestre en oppgave, vil forventningene om å klare tilsvarende oppgave øke. I motsatt tilfelle vil erfaringer med og misslykkes svekke forventningene om å mestre (Skaalvik, 2005). Noen typer aktiviteter vil ikke kunne gi opplevelse av mestring uten at de er vurdert av andre. Det kan for eksempel være det å skrive en masteroppgave. Da må man bli vurdert som god av en sensor, før man kan oppleve mestring. Teorien om forventning kritiseres for at den i for liten grad vektlegger andres vurderinger som viktig for mestring (Skaalvik, 2005).

Betydningen av andres vurdering er en teoretisk retning som betegnes som ”symbolsk interaksjonisme” (Skaalvik, 2005). En sentral tese i denne teorien er at vår oppfatning av oss selv dannes indirekte, gjennom persepsjon av andres oppfatninger av oss. Vi blir bevisste oss selv gjennom den tilbakemeldingen vi får fra våre omgivelser (Mead, 1974 i Skaalvik, 2005). Dette kan trekkes litt lenger ved å si at langt på vei er vi et resultat av våre oppfatninger av de tilbakemeldingene vi har fått fra andre på vår egen atferd. Dette kan illustreres som i modellen i figur 2.



Figur 2. Modell etter Rommeltveit (1958 i Skaalvik, 2005)

Figur 2 viser at ”jegets” atferd blir observert og tolket av en annen som reagerer på min atferd. Denne reaksjonen blir observert og tolket av meg. Min tolkning danner deretter et grunnlag for min egen oppfattelse av meg selv (Skaalvik, 2005). Min selvoppfatning kan videre influere på min motivasjon

for ulike oppgaver. På samme måte kan selvoppfatningen påvirke motivasjonen til ansatte i en organisasjon.

### **2.3 Tilbakemeldinger**

Alle mennesker trenger tilbakemeldinger fra sine omgivelser på hvordan de presterer. Hvis organisasjonen er preget av få eller manglende tilbakemeldinger på ansattes arbeidsinnsats vil forventningene om tilbakemeldinger bli justert ned til et minimum (Spurkeland, 2005). Mange ledere vegrer seg for å gi feedback på negativ atferd, fordi de er redde for at mottageren vil ignorere deres tilbakemelding, gå i forsvar eller skynde på budbringeren. På samme måte vegrer ledere seg for å gi ros til sine ansatte, da de er redde for at dette vil føre til at rosen går til hodet på dem (London, 1997). På den andre siden vektlegger psykologiske studier viktigheten av at ansatte får tilbakemelding på hvordan de presterer for å kunne nå oppsatte mål og forbedre sin innsats (London, 1997). Ved å gi positiv feedback bidrar man til at den som roses føler seg akseptert, og man reduserer faren for at han føler seg avvist. Det å utveksle positiv feedback knytter bånd mellom folk (Øiestad, 2004). Et eksempel på dette er at ledere sier at de liker ansatte de gir positive tilbakemeldinger, men de misliker ansatte de gir negativ tilbakemelding (London, 1997). Sannsynligvis opplever de ansatte som mottar ros og kritikk sin leder langt på vei på samme måte som lederen opplever sine ansatte.

Tilbakemelding kan bestå av tre varianter. Det er:

1. Positiv tilbakemelding = Ros
2. Negativ tilbakemelding = Ris
3. Ingen tilbakemelding = Neglisjering

Neglisjering er en form for mobbing og kan betraktes som psykisk trakassering. Ros og ris er viktige virkemidler som ledere kan bruke for å påvirke ansattes motivasjon og resultatoppnåelse når de blir brukt med gode intensjoner (Spurkeland, 2005). Spurkeland (2005 s.82 og 83) gir syv råd om tilbakemelding:

1. All tilbakemelding gis for å hjelpe. Aldri for å straffe. Straff og irettesettelse er ikke tilbakemelding
2. Form og innhold må være av en slik karakter at mottager kan forholde seg til det. Innholdet må være slik at mottager kan gjøre noe med det, eller forstå intensjonen. Det

betyr at personlighetsbeskrivelser ikke hører hjemme i en tilbakemelding. Det som hører hjemme i en tilbakemelding er kommentarer på atferd, prestasjoner og handlinger

3. Tilbakemeldinger i en negativ relasjon virker sjelden, den blir mest sannsynlig avvist. En positiv tilbakemelding i en negativ relasjon kan endre hele relasjonen
4. Negative tilbakemeldinger fra personer som ikke vil deg vel kan du overse dem. Er du i tvil, spør avsender: Sier du dette for å hjelpe meg eller for å såre meg?
5. Ros kan gis til grupper eller enkeltindivider i andres påhør, men det er mye som taler for at også ros gis best i enerom. Ris gis til enkeltmennesker og grupper bak lukkede dører
6. Tilbakemelding skal ha en individuell form
7. All tilbakemelding skal være muntlig eller muntlig/skriftlig

For at mottaker av en tilbakemelding skal kunne nyttiggjøre seg av innholdet i tilbakemeldingen må vedkommende ha mottaksferdigheter. Dette er ferdigheter vi som mennesker i liten grad tenker over at vi har, eller hvordan disse kommer til uttrykk overfor de som sender oss tilbakemelding. De fleste har aldri lært å motta ris og ros og vil av den grunn også motta mindre tilbakemeldinger. Ved at vi får mindre tilbakemeldinger som følge av mangel på kunnskap om hvordan man skal ta i mot en tilbakemelding, vil man også få færre muligheter til å lære i et fellesskap (Spurkeland, 2005). Nedenfor skal jeg utdype nødvendige ferdigheter for å ta imot ros under temaene mental trening, og trening på mottak, begge basert på Spurkeland (2005).

### **2.3.1 Mental trening**

Du må endre din mentale fokusering fra forsvar og skepsis til noe som minner om et barns spontane og ufiltrerte glede. Du må betrakte avsender som en person som vil deg vel. Deretter lar du alle kritiske tanker falle, og gjør deg klar til å ta inn et rosende utsagn. Ikke vurder andres hensikt, motiv eller intensjon, og kjenn på og konsentrer deg om varmen i budskapet. Fjern analytiske tanker og la ditt emosjonelle senter overta for noen sekunder. Du må være i lyttemodus for å klare å høre og nyttiggjøre deg av det som blir sagt. Mottaksmodus skal vare i 2-5 sekunder, slik at du selv rekker å nyte rosen og bevisstgjøre deg varmen og motivasjonen den gir. Mottaksmodus skal vare lenge nok til at avsender registrerer at budskapet er mottatt. Det neste trinnet i den mentale treningen er å tenke noe positivt om budskapet og om avsender, for så å gi tilbakemelding til avsender. Noe man kan si kan for eksempel være; det varmet, eller det var fine ord (Spurkeland, 2005).



### **2.3.2 Trening på mottak**

Når man setter ord på hva man har tenkt om rosen går man fra tanke til språk. At du selv hører at du sier noen positivt til avsender av et positivt budskap gjør også noe med deg. Samtidig som du hører deg selv si hva det gjør med deg, må du kjenne det du sier. For at avsender skal tro på tilbakemeldingen din må du være ekte og emosjonell. Et håndtrykk, en klem eller et ekte smil kan forsterke mottaksopplevelsen. Kongruens i dialogen oppstår når alle signalene du sender stemmer, det vil si at tanker, ord og kroppsspråk sier det samme (Spurkeland, 2005).

For at en leder skal kunne anvende ros som en viktig kilde til inspirasjon og motivasjon kan det være lurt å jobbe med tilbakemelding i hele personalgruppen. Dette vil gi bedre forutsetninger for alle å klare å ta imot tilbakemeldinger på en positiv måte, noe som gjør at de får flere og bedre tilbakemeldinger. Når mottager kan motta ros er det ingen ting som hindrer en leder i å bruke ros.

Ros er en ferskvare som må serveres raskt etter prestasjonen har inntruffet. Det betyr at ros skal følge like etter opplevelsen av rosverdig innsats (Spurkeland, 2005). Spurkeland har tre premisser for å gi ros:

1. Ros skal være fortjent. Mottager bør selv oppleve rosen som fortjent.
2. Ros bør tilpasses mottakerens modus og den ansattes mottaksferdigheter, slik at rosen ikke oppleves som smøring eller overdrevet skryt.
3. Ros skal helst ha senders personlige signatur. Det vil si at lederen bør overbringe rosen selv og stedfortredende ros bør unngås.

### **2.3.3 Mental trening hos leder**

Denne treningen går ut på å bli raus og spontan når man ser rosverdig handling eller atferd. Dette krever mot og besluttsomhet (Spurkeland, 2005). Når man ser handling eller atferd som fortjener ros, må man ha raushet i seg selv til å tenke en positiv tanke om det andre menneske. Et viktig spørsmål blir om man kan kjenne glede over andres prestasjoner. Som leder må man klare å løfte seg ut av sitt eget ego, og fokusere oppmerksomheten og energien sin over på den andre (Spurkeland, 2005).

Videre må en leder som skal gi ros lære seg spontankunsten. Det går ut på at man lar seg overmanne av lyst til å uttrykke begeistring. Eksempler på dette kan være når barnet ditt går for første gang eller du hører en arie fremført så flott at du bare må ordsette din egen opplevelse knyttet til hendelsen. Spontankunstens siste fase er uttrykket. Det handler om å la den spontane gleden få en form. Formen er avhengig av avsenders personlighet og kan derfor variere stort, men eksempler på uttrykk kan

være; ordflom, begeistrede øyne eller håndtrykk. Den spontane reaksjonen er det viktigste, ikke formen den får (Spurkeland, 2005).

### **2.3.4 Verbal trening**

Denne treningen går ut på å ordsette det du tenker om den andres atferd, handlinger eller prestasjoner. Steget fra tanker til ord kan være langt for enkelte mennesker og de kan oppleve et indre kulturopprør. Dette kan ha en direkte sammenheng med hvilken tilbakemeldingskultur og tradisjon lederen er oppvokst med (Spurkeland, 2005).

### **2.3.5 Tre kategorier med ros**

Når man bruker ros bør man tenke gjennom hva man roser og hvorfor. Kamins og Dweck (1999, i Skaalvik, 2005) deler rosen inn i tre kategorier:

1. Ros av personen (Eks. ”jeg er stolt av deg”)
2. Ros av prosessen (Eks. ”du har jobbet godt med dette arbeidet”)
3. Ros av produktet (Eks. ”du har laget en god historie”)

De tre kategoriene har forskjellig virkning på mottager av ros. For eksempel har kategori 1 mulighet til å virke inn på mottager av ros sitt selvverd da avsender sier noe om hele personen. Kategori to kan fungere til å forsterke arbeidsformer og tilnæringsmåter som er hensiktsmessige. Den siste kategorien kan styrke mestringsforventningene knyttet til tilsvarende aktiviteter.

### **2.3.6 Feedbackteknikken SBI**

Center for Creative Leadership (CCL) har utviklet en feedbackteknikk for ledere som de kaller SBI (situation, behavior, impact). Denne går ut på at man som leder skal fange situasjonen på en spesifikk måte, og gjengi den med hvor og når den fant sted. Dette for å unngå missforståelser og mottagers mulighet til å avvise tilbakemeldingen ved å referere til en annen episode. Videre går teknikken ut på å beskrive atferden du som leder observerte i situasjonen. Her må du både beskrive *hva* du så at personalet gjorde og *hvordan* de gjorde det. Hvordan handler om kroppsspråk, stemmeleie, taleferdigheter og ordvalg. Det siste steget i denne metoden handler om at du som leder må si noe om virkningen atferden til den andre hadde på deg. Dette vises med to eksempler å gi tilbakemeldinger på:

1. ”Jeg synes du gjorde det bra når du svarte den kunden så konkret”. Denne metoden er ikke så effektiv da mottager kan motargumentere og si seg uenig i lederens vurdering.

2. ”Jeg ble så stolt av deg når du svarte den kunden så konkret”. Ved å tilkjenne den emosjonelle virkningen atferden hadde på deg kan ikke mottager si seg uenig, for din opplevelse vi alltid være riktig for deg.

Altså er det andre eksempelet den mest effektive metoden. Mottager kan ikke motsi seg din opplevelse, da den alltid vil være riktig for deg (Weitzel, 2000).

## **2.4 Strategiske mål**

Når en organisasjon konstrueres må det avklares hvilke oppgaver den skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå en gang i fremtiden, og hvordan man skal klare å oppnå det man ønsker. Organisasjonen setter seg altså mål (beskrivelse av hva man ønsker å oppnå i fremtiden) og de utformer strategier (hvordan man skal nå målene) (Jacobsen, 2007).

### **2.4.1 Mål**

Når vi drøfter hvor velfungerende organisasjoner er, ser vi ofte på i hvilken grad de klarer å realisere sine mål (Jacobsen, 2007). Når vi drøfter en organisasjon ut i fra måloppnåelse må vi også vite hva et mål er. En generell definisjon på mål er: ”En beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand” (Jacobsen, 2007 s.31). Dette betyr at mål kan ha ulik grad av realisme og tidsperspektiv i seg. Målene springer ut fra organisasjonens formål. Formålet er eksistensgrunnlaget for organisasjonen. Formålet går utover det å tjene penger, det omhandler også et samfunnsansvar organisasjonen skal fylle (Jacobsen, 2007). I formålet skal det også komme frem hva som skiller dem fra andre aktører, hva som gjør den unik. Med bakgrunn i formålet lager organisasjonen seg mål som er formålstjenelige. Det vil være naturlig å dele inn målene i et målhierarki. På toppen har man formål, som danner grunnlaget for visjonen, som igjen danner grunnlaget for mål. Mål må brytes ned til små delmål som er konkrete og etterprøvbare hvis det skal gå an å lede mot målene. Wysocki, Beck og Crane (1996, i Rolstadås, 2006) angir det de kaller for SMART karakteristika som bør tas i betraktning når mål utformes.

SMART er et akronym som står for:

S- Spesifikt i å nå et formål

M- Målbart ved hjelp av indikatorer

A - Til dels en ansvarlig person

R- Realistisk å oppnå med tilgjengelige ressurser

T- Tids- relatert ved at varighet er angitt

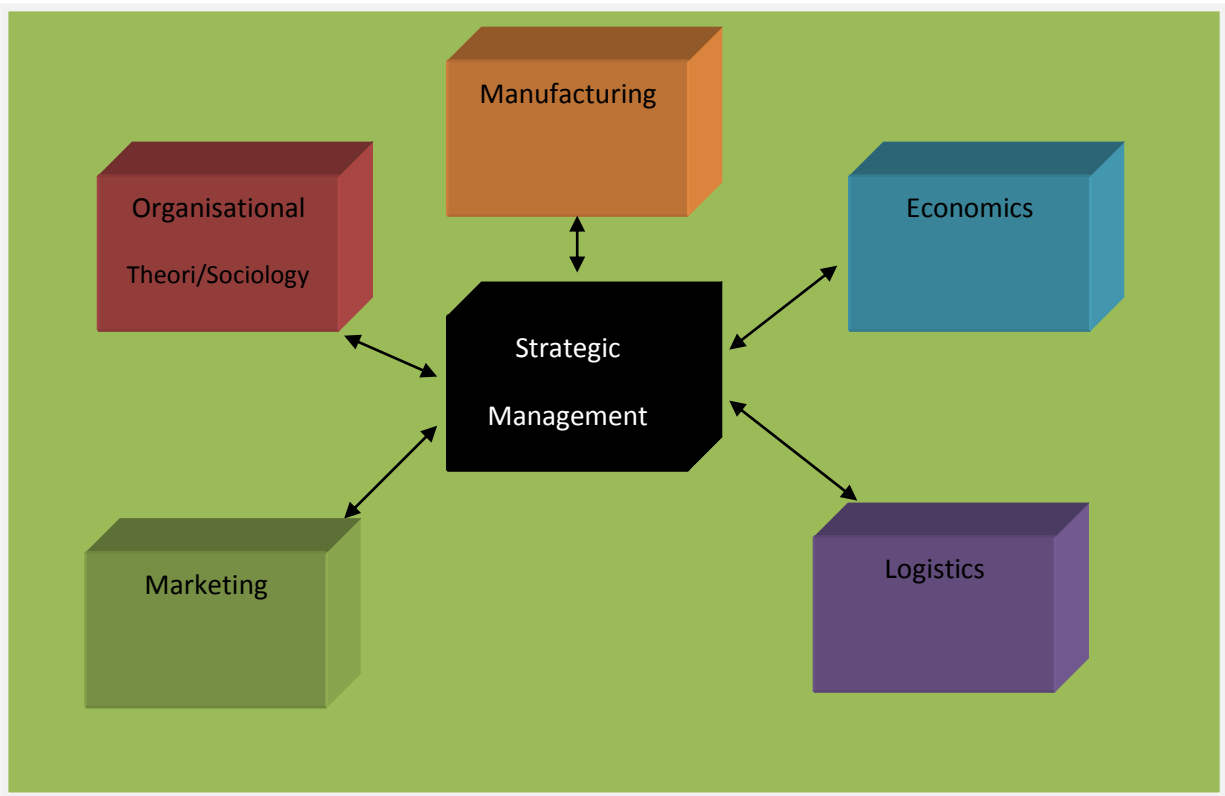
I neste avsnitt vil jeg presentere teori om hvordan man kan nå målene ved hjelp av strategi.

## 2.4.2 Strategi

Strategi kommer fra ”strategia”, som har betydningen ”generalkunst” eller ”hærføring”. Ordet har dermed sitt utspring fra militært vokabular. Organisasjoner har i senere tid også begynt å bruke ordet strategi. Da handler strategi om fremtiden, og om valg som er dyptgripende for hele organisasjonen. Forskere kaller gjerne strategifaget for ”problemdrevet”. Det vil si at forskningen først og fremst tar utgangspunkt i problemer som bedriften har (Løwendahl, 2003). Dette resulterer i at teorien i noen tilfeller blir fokusert mot teori- og modellutvikling (Løwendahl, 2003). Strategi er et veldig stort fagfelt. Derfor velger jeg å presentere tre forskjellige perspektiver på strategi. Disse tre perspektivene anser jeg å være tilstrekkelig for å forstå fagfeltet strategi innenfor oppgavens rammer, og for å tolke mine resultater.

## 2.4.3 Strategiperspektiv 1

Jeg velger å presentere dette perspektivet for å skape en generell forståelse for *hvilke* fagområder som ofte ligger til grunn for tilblivelse av strategi. I forskjellige utdanninger er man trent til å se ting forskjellig, og vil da også løse oppgaver forskjellig. Dette kan være en styrke i tilblivelse av strategi. Hvilket fagfelt som får mest gjennomslag kan også ha sammenheng med hvilket fagfelt toppledelsen har. Men strategifaget er avhengig av å dra på andre fagfelt for å gi et helhetlig utgangspunkt for en strategisk retning. Det er viktig å presisere at strategi påvirker de forskjellige fagfeltene, men blir samtidig selv preget av de andre fagfeltene. Dette vises ved at pilene går i begge retninger i figur 3.



Figur 3. Strategisk ledelse (Bjørn Haugstad 2009)<sup>1</sup>

I figur 3 forsøker en å gi et holistisk bilde av premissene for tilblivelse av strategi. Det vil si at når man skal lage en strategi må man inkludere alle fagdisiplinene, for å forstå alle premissene som ligger til grunn for en strategisk slutning. Slutningen på premissene er, slik jeg ser det, selve strategien, eller retningen. Deretter blir alle fagdisiplinene ”redskap” for å nå den overordnede retningen som blir uttrykt i strategien. Denne modellen fremstiller kun de interne fagdisiplinene og deres avhengighetsforhold til hverandre. Dette betyr igjen at de ikke er satt i en større sammenheng, altså hvordan de er avhengig av og selv påvirker premisser fra storsamfunnet.

#### 2.4.4 Strategiperspektiv 2

Dette perspektivet valgte jeg å ta med for å få med et perspektiv på strategi som sier noe om *hva* som skal til for at noe skal kunne kalles en strategi. Den er hentet fra Mintzbergs teori på strategi som heter Five Ps for strategy (Mintzberg, 2009):

- Plan (plan): Dette er en før handling som er bevisst og formålsrettet. Denne planen skal være en retningslinje for hvor organisasjonen skal.
- Pattern (mønster): Et mønster i en strøm av handlinger, konsistens i atferd, uavhengig om det er intendert eller ikke.
- Position (posisjon): En måte å organisere en organisasjon i sine omgivelser.
- Perspective (perspektiv): En fundamental måte å gjøre ting på, f. eks ”the Toyota way”.
- Ploy (plott): En manøver som har til hensikt å overraske/overliste en konkurrent.

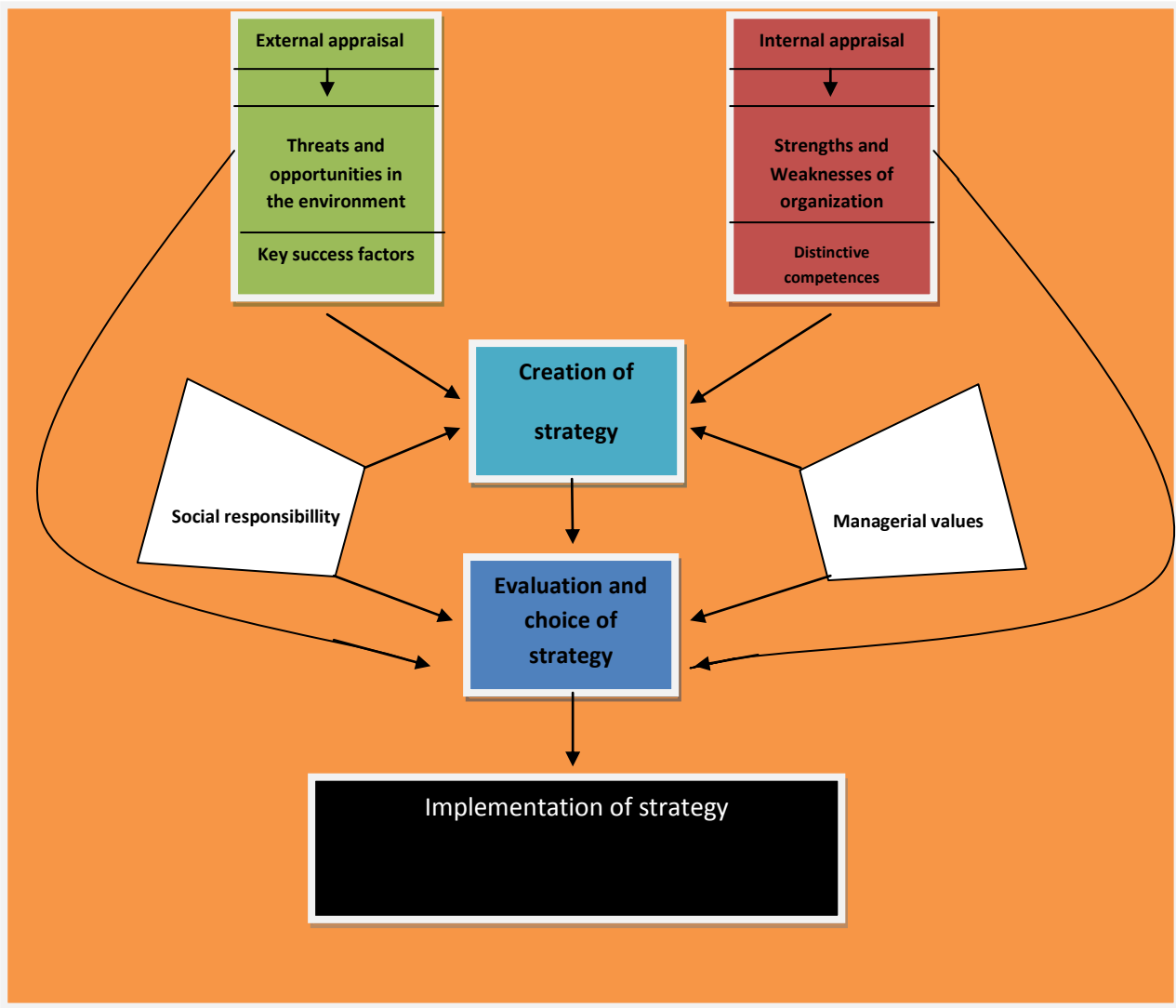
I følge Mintzberg må alle kriteriene unntatt det siste (ploy) være innfridd for at det skal kunne kalles en strategi. Når jeg ser på Mintzberg sin teori om de fem P-ene er jeg ikke enig i punkt 2, nemlig at et mønster av handlinger kalles strategi, uavhengig om det er intendert eller ikke. Jeg opplever at det han sier på dette punktet bryter med annen tilnærming til faget, om at strategi skal komme som et resultat av systematisk og analytisk informasjonssanking.

---

<sup>1</sup> Figur 3 er hentet fra foredrag av Bjørn Haugstad 3.2.2009

### 2.4.5 Strategiperspektiv 3

Strategiperspektivet ”The basic design school” (Mintzberg, 2009) har jeg tatt med for at det er en form for ”kokebok” som sier *hvordan* strategi kan skapes fra toppnivå. Modellen tar utgangspunkt i en SWOT- analyse for den strategiske retningen. SWOT er et akronym som står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. Dette mener jeg er veldig riktig, da SWOT tar høyde for både interne styrker og svakheter, og muligheter og trusler i omgivelsene. Dette gir et godt utgangspunkt for de videre prosessene med å lage strategi.



Figur 4 The basic design school

Det er også positivt å se at modellen rommer organisasjonens samfunnsansvar og ledelsens verdier. Kritikken min til modellen er at den ikke gir plass til personalets medvirkningsmuligheter til strategien. Denne modellen hadde etter mitt hode vært ekstremt god dersom denne hadde hatt en boks

med piler inn mot boksen ”creation of strategi” som het ”strategibobling” representert med alle nivåer i organisasjonen. Da ville man i mindre grad endt opp med implementering i siste ledd av modellen. Implementeringen ville ha startet i ”strategiboblingen” og når ledelsen hadde valgt strategiske mål ut fra denne boblingen vil det være flere nivåer i organisasjonen som allerede følte eierskap til strategien. Dette tror jeg ville ha ført til høy grad av strategisk måloppnåelse. Modellen ”The basic design school” er toppstyrt, og har ikke medvirkning fra andre nivåer med som kriterium for å lage strategisk retning for en organisasjon.

## **2.5 Oppsummering av teori**

For at en leder skal ha best mulig forutsetning for å påvirke personalet til å jobbe mot strategiske mål, er det viktig at lederen tilpasser sin lederstil etter de ansattes modenhet. Det vil si at lederen har forskjellige lederstiler overfor personalet ut fra de ansattes evner og vilje til å jobbe mot målene. Det er viktig for en leder å forstå hva som motiverer de ansatte til å ville jobbe mot oppsatte mål. Ifølge teori om forsterkning er det avgjørende at lederen kjenner de ansattes oppfatning av seg selv og hvordan de selv vurderer egen innsats. Dersom man som leder gir positiv forsterkning på atferd som den ansatte ikke vurderer som god, vil den positive forsterkningen virke motsatt, altså demotiverende. I følge teorien om målorientering vil det være av stor verdi for en leder om han vet om personalet er oppgaveorientert eller egoorientert. Dette for at de to orienteringene trenger forskjellig type og hyppighet av tilbakemelding fra sin leder. Den egoorienterte vil trenge mye bekreftelser for å våge seg ut på nye oppgaver mens den oppgaveorienterte vil trenge en coachende leder som kan fungere som sparringspartner. Det er i dag vanlig å se på motivasjon som en situasjonsbestemt tilstand som påvirkes av erfaringer, verdier, selv vurdering og forventninger (Skaalvik, 2005). Hva som trigger vår motivasjon for atferd er i stor grad påvirket av vår selvoppfatning. Ut fra det som er beskrevet ovenfor om motivasjon forstår jeg at lederen har en reell mulighet til å motivere personalet gjennom tilpassede oppgaver, kompetanseheving, forventningsavklaring og positive tilbakemeldinger på prestert innsats.

Tilbakemeldinger fra leder er viktige i en organisasjon. Tilbakemeldingen kan komme som ros, ris eller neglisjering. For at ros skal kunne virke etter intensjonen er det mye som taler for at man bør jobbe med tilbakemeldinger som tema for hele personalgruppen. Dette kommer av at dersom mottager skal kunne nyttiggjøre seg fullt ut av den potensielle energien som ros kan romme, så må man lære seg å ta i mot ros. Dersom man ikke har teknikker og trening i å ta i mot ros vil avsender av ros føle seg brydd og mottager av ros vil etter hvert få mindre ros. Som leder har man noen få verktøy for å motivere personalet, og ros er det viktigste (Spurkeland, 2005). Dette støttes også av

Gellermann som sier at: ”Dersom du overser arbeidsinnsats som fortjener ros for ofte, risikerer du å oppleve en motivasjonskatastrofe” (Gellerman, 1993). Når man har etablert gode ferdigheter i å gi og motta ros er det viktig å tenke gjennom hvordan man skal rose de ansatte.

Strategiske mål består av både mål og strategi. Målene er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, mens strategien handler om hvordan man kan nå målene. Det er viktig å bryte ned de overordnede målene til SMART-mål. Når man har gjort det får lederne reelle parametere å lede personalet sitt ut i fra. Jeg valgte i denne oppgaven å presentere tre perspektiver på strategi. I strategiperspektiv 1 viste jeg til hvilke fagområder som ofte inngår ved tilblivelse av strategi. I strategiperspektiv 2 presenterte jeg noen krav som bør være tilstede for at man kan kalle noe for strategi. I strategiperspektiv 3 viste jeg til modellen til Mintzberg som illustrerer en toppstyrt tilblivelse av strategi. Min kritikk til denne modellen er at den i for liten grad involverer flere organisasjonsledd i utarbeidelsen av strategien. For at personalet skal ønske å jobbe mot å nå strategiske mål må de ansatte kjenne til målene, og ha en reell mulighet til å påvirke dem på et tidlig stadium. Dette antas å øke de ansattes motivasjon til å yte mer for å oppnå de strategiske målene i organisasjonen.

### **3 METODE**

Den teoretiske oppfatningen av hva som skal undersøkes bør gi grunnlag for hvilken metode som skal brukes til å analysere innholdet (Kvale, 2009). For å besvare min problemstilling; ”Hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?”, har jeg valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode.

#### **3.1 Kvalitativ forskningsmetode**

Det overordnede målet for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Ved bruk av kvalitativ metode søker forskeren å fremheve individers subjektive virkelighet og forstå deltakernes perspektiv. Forskere som bruker en kvalitativ metode har en induktiv tilnærming til det som skal studeres. Det vil si at forskeren har med seg sine erfaringer, opplevelser og teorier og forsøker å skape mening i datamaterialet som er samlet inn (Postholm, 2005). Dette innebærer at forskningen er verdiladet. Nøkkelen til å forstå kvalitativ forskning ligger i ideen om at mening er sosialt konstruert av individer i deres livsverden. Denne konstruksjonen og forståelsen er i stadig endring. Kvalitative forskere er interessert i hva disse tolkningene er på et spesielt tidspunkt i en spesifikk kontekst (Merriam, 2002 i Postholm, 2005). Forskerens mål er å prøve å forstå og løfte frem meningen folk har konstruert i



forhold til sin livsverden og sine erfaringer (Patton, 2002 i Postholm, 2005). Nedenfor presenterer jeg den kvalitative metoden jeg valgte å bruke i min forskning.

### **3.1.1 Fenomenologi**

Fenomenologi er utviklet med utgangspunkt i filosofi og psykologi, og det finnes flere retninger. Det er allikevel vanlig å skille mellom et sosiologisk og et psykologisk, individuelt perspektiv. I denne oppgaven kommer jeg til å bruke perspektiver fra psykologisk fenomenologi, hvor individet står i fokus (Postholm, 2005). Målet med psykologisk fenomenologi er å gripe enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere individer (Creswell, 1998 i Postholm, 2005). Fenomenologi har sine røtter i Edmund G. A. Husserl (1859- 1938) sine filosofiske perspektiver, hvor han hevder at subjektiv og objektiv kunnskap er flettet sammen, og at objektiv virkelighet egentlig er en subjektiv virkelighet (Postholm, 2005). Det eksisterer en interaksjon mellom selvet og omgivelsene, en interaksjon som skaper mening og forståelse. Et objekts virkelighet er derfor knyttet opp til menneskets bevissthet om objektet. Når man ser et landskap så vil man mene at dette landskapet eksisterer, og man vil få en indre opplevelse av landskapet. Det er denne indre opplevelsen av landskapet som er fenomenet (Moustakas, 1994 i Postholm, 2005). Hvordan opplevelsen er, vil være avhengig av den som er i situasjonen sin plassering i forhold til landskapet, og dens tidligere erfaringer og verdier. Etter hvert som mennesket utvikles og gjør nye erfaringer vil deres oppfattelse og forståelse utvikles videre. Sånn sett er mennesket stadig i utvikling i møte mellom sin bevissthet, og den livsverden det lever og handler i (Moustakas, 1994 i Postholm, 2005).

Fenomenologiske studier skiller seg fra etnografiske studier og kasusstudier ved at prosessen som studeres er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid, mens etnografiske studier og kasusstudier er studier av pågående prosesser (Postholm, 2005). Selv om prosessen er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid vil hensikten med forskningen være å hente frem forskningsdeltakernes opplevelser av fenomenet som studeres. Måten å få tak i menneskenes opplevelser av fenomenene blir da å samtale med dem (Postholm, 2005). Jeg har derfor valgt å benytte meg av halvstrukturert intervju for å få tak i deltakernes erfaringer med fenomenene jeg undersøkte.

### **3.2 Halvstrukturert intervju**

En forsker kan ikke observere avsluttede prosesser eller observere menneskers meninger, tanker og opplevelser. Å intervju mennesker kan dermed bety at en får tak i deler av en annen persons liv som

man vanskelig kunne fanget opp på andre måter (Postholm, 2005). I strukturerte intervjuer stiller forskeren alle forskningsdeltakerne de samme spørsmålene, utformet i forkant av intervjuene. Alle deltakerne blir stilt spørsmålene i den samme rekkefølgen og forskeren forsøker etter beste evne å behandle alle forskningsdeltakerne på samme måte (Postholm, 2005). I mine intervjuer stilte jeg de samme spørsmålene fra intervjuguiden, men i tillegg stilte jeg forskjellige oppfølgingsspørsmål til de forskjellige informantene, med utgangspunkt i svarene de gav meg. I strukturerte intervjuer er det vanligvis lite rom for variasjon i svarene. I mine intervjuer la jeg ikke begrensninger på svarene fra informantene ved å lage responskategorier (Postholm, 2005). Derfor betegner jeg intervjuene mine som halvstrukturerte - fordi jeg følger intervjuguiden og stiller de samme spørsmålene til alle deltakerne i den samme rekkefølgen, men forskningsdeltakerne har frie besvarelsesrammer, og det finnes ikke riktige eller feil svar fra deltakerne. Alle svarene er riktige ut fra deres erfaringer og opplevelser med fenomenet, selv om hver enkelt har ulike opplevelser av det samme fenomenet. Dessuten åpnet jeg opp på slutten av intervjuet for at informantene kunne komme med andre ting de ville tilføye i forhold til det vi hadde snakket om.

Selv om forskeren forsøker å forholde seg nøytralt i forhold til den informasjonen som forskningsdeltakeren gir, kan det hende at forskningsdeltakerne forsøker å gjøre forskeren til lags ved å gi de svarene de tror forskeren ønsker. Feilinformasjon kan dermed være en del av det materialet som er innhentet ved bruk av intervju (Postholm, 2005). En annen mulig feilkilde til undersøkelsen er at jeg kun får bearbeidet og tolket det som forskningsdeltakerne har fortalt meg. Det betyr at hvis informantene har glemt å informere meg om noen perspektiver de har, eller noe de aktivt pleier å gjøre, så får jeg ikke behandlet dette da jeg ikke har fått denne informasjonen.

### **3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide**

En intervjuguide er et slags ”manuskript” som strukturerer intervjuforløpet. Manuskriptet består av flere spørsmål, hvor formålet med studien og hva som undersøkes vil være styrende i forhold til antall spørsmål og hvor stramt intervjuguiden blir fulgt (Kvale, 2009). Intervjuspørsmålene kan vurderes etter to dimensjoner: En tematisk dimensjon og en dynamisk dimensjon. Den tematiske dimensjonen har som hovedhensikt å produsere kunnskap i forhold til forskningens tema. Den dynamiske dimensjonen tar hensyn til den interpersonlige relasjonen under intervjuet. Et godt intervju bør inneholde begge dimensjonene for å kunne produsere kunnskap i en intervjusituasjon (Kvale, 2009). I lys at dette ser jeg at min intervjuguide i litt for stor grad ble preget av den tematiske dimensjonen. Dette førte til at noen av spørsmålene hadde litt for mye akademisk språk, og at intervjuspørsmålene i noen tilfeller ble i overkant lange. Jeg tror i etterpåklokskapens navn jeg burde ha utformet en

intervjuguide i en mer balansert form, med tanke på den tematiske- og den dynamiske dimensjonen. Det at dette ikke ble gjort kan ha resultert i at jeg fikk mindre spontane svar enn om jeg hadde brukt et mer avslappet dagligspråk, som igjen kunne ha frembrakt mer spontanitet hos informantene (Kvale, 2009).

Selv om jeg har to intervjuguides (vedlegg 1 og 2), inneholder de identiske spørsmål. Den eneste forskjellen er at de henvender seg til henholdsvis ledere og ansatte. Under arbeidet med å lage intervjuguidene var det viktig å utarbeide spørsmål som kunne belyse nøkkelområder ved problemstillingen min. Jeg ønsket å finne ut om det var en felles essens i informantenes opplevelse av temaene ledelse, motivasjon, strategiske mål og tilbakemeldinger/ros. Spørsmålene i intervjuguidene ble utformet med utgangspunkt i teori jeg hadde vurdert som relevant for min forskning. I tillegg ble utformingen av intervjuguidene farget av min egen erfaring som leder. For at intervjuene skulle forløpe seg slik at informantene opplevde intervjusituasjonen som en trygg sekvens, var intervjuguidene oppbygd med en dramaturgi i spørsmålene: Intervjuguidene begynte først med noen bakgrunnsspørsmål for å få inn generell informasjon om informantene, samt etablere en positiv atmosfære og interpersonlig relasjon under intervjuene. Deretter åpnet intervjuguidene opp for de fire hovedtemaene; ledelse, motivasjon, strategiske mål og tilbakemeldinger/ros, før den avsluttet med at informantene fritt kunne fortelle det de ønsket å tilføye i forhold til intervjuet. I tillegg til ovennevnte dramaturgi på intervjuguidene valgte jeg bevisst å stille åpne spørsmål gjennom hele intervjuet av typen: Hva mener du er den viktigste jobben til en leder? Hvordan tar du i mot ros? Dette ble gjort for å gi informantene romslige rammer for å svare, hvor de i minst mulig grad ble styrt av meg, og dermed kunne de komme med deres egne opplevelser av fenomenene jeg undersøkte.

### **3.3 Forskerens forforståelse**

Forskeren møter forskningsfeltet med sin teoretiske bakgrunn og sine antagelser. Teorien og antagelsene danner således et slags filter som forskeren ser forskningsfeltet gjennom (Postholm, 2005). Jeg er selv leder og jobber mye med å motivere personalet til å nå resultater, enten direkte ved å gi tilbakemeldinger, eller indirekte ved å tilrettelegge for at den enkelte får brukt sine ressurser og medvirke i planlegging av organisasjonens drift. Jeg hadde på bakgrunn av egne erfaringer en forventning om at intervjudeltakerne mine ville si noe om at ros eller positiv tilbakemelding var et av de viktigste verktøyene ledere har til å motivere personal til å arbeide mot strategiske mål. Jeg var bevisst denne forforståelsen, og prøvde i størst mulig grad å ha et åpent sinn under konstruksjon av intervjuguiden, selve intervjuene, transkriberingen, kodingen og analysearbeidet, og å sørge for at mitt syn ikke skulle farge responsen på svarene fra forskningsdeltagerne. Det var således en viktig

oppgave for meg å la forskningsdeltagerne ha rett til sine egne opplevelser av temaene jeg spurte dem om, uavhengig om disse var avvikende, eller sammenfallende med min egen forforståelse.

### **3.4 Utvelgelse av forskningsdeltakere**

Før utvelgelse av forskningsdeltagerne hadde jeg først satt meg noen kriterier for hvilke organisasjoner som jeg ønsket å hente forskningsdeltakerne fra. Jeg ønsket deltakere fra organisasjoner med flere enn 100 ansatte. Da stod jeg igjen med bare 0,6 % av alle organisasjonene i Norge å velge blant<sup>2</sup>. I tillegg hadde jeg krav til organisasjonen at de hadde minimum tre nivåer i organisasjonen (toppleidelse, mellomledelse og operative ledere), og at de befant seg på Østlandet. I tillegg hadde jeg krav til lederne at de skulle ha lederansvar for minimum 10 - 20 ansatte. Til lederne og personal uten lederansvar hadde jeg felles krav til ansiennitet på minimum 3 år i samme organisasjon. Jeg valgte ut disse kriteriene fordi jeg mente jeg da ville få gode data til å besvare problemstillingen med. Jeg kontaktet først fem ulike organisasjoner og inviterte dem til å delta i undersøkelsen. To av organisasjonene svarte relativt raskt, to hørte jeg ikke noe fra, og den siste tok kontakt etter at jeg hadde inngått avtale med de to første organisasjonene. På grunn av oppgavens omfang og tilgjengelig tid valgte jeg kun å gjennomføre undersøkelsen i de to organisasjonene som svarte raskest på min henvendelse. Det var to forskjellige organisasjoner: En kunnskapsorganisasjon og en manuell produksjonsorganisasjon. Jeg sendte informasjonsbrev om studien til toppleidelsen i begge organisasjonene, og de fikk tak i forskningsdeltagere som de mente kunne svare på mine spørsmål. Alle forskningsdeltagerne innfridde de kriteriene jeg hadde satt til forskningsdeltakerne, bortsett fra lederen i produksjonsorganisasjonen som kun hadde litt over ett års ansiennitet. Jeg valgt likevel å bruke vedkommende som forskningsdeltager av praktiske årsaker som begrenset tid, og risiko for ikke å finne en ny forskningsdeltaker i samme organisasjon.

Det rår forskjellige meninger om antall intervjuobjekter man bør intervju under fenomenologiske studier. I denne studien besluttet jeg at fire informanter var tilstrekkelig. Dette er i tråd med Dukes (1984, i Postholm, 2005), som foreslår at forskeren intervjuer fra tre til ti personer. Videre er det i mindre forskningsstudier tilrådet, med tanke på omfang og tidsramme, å velge det laveste antall forskningsdeltagere (Postholm, 2005).

---

<sup>2</sup> <http://www.ssb.no/emner/10/01/bedrifter/tab-2010-01-29-01.html>

### **3.4.1 Beskrivelse av forskningsdeltakere**

Mine forskningsdeltagere kommer fra to vidt forskjellige bransjer. En kunnskapsproduserende organisasjon og en produksjonsorganisasjon. Forskningsdeltagerne fra kunnskapsorganisasjonen var begge kvinner i alderen 40- 60 år med høy utdannelse. Undervisningsinspektøren kaller jeg for Mona mens lektoren kaller jeg for Anne. Mona har lederansvar, mens Anne ikke har personalansvar. Mona og Anne var i direkte linje med hverandre, men skolen var stor, og de hadde begrenset med hverandre å gjøre. Begge forskningsdeltakerne fra den kunnskapsproduserende organisasjonen jobbet under samfunnsfagseksjonen og hadde master og hovedfag med bruk av kvantitativ metode. De var begge realister.

I produksjonsorganisasjonen var forskningsdeltagerne en mann og en kvinne og de var i alderen 35- 55 år. De gav jeg navnene Jon og Kristin. Jon var produksjonssjef med personalansvar for 92 ansatte. Kristin var personalkonsulent i HR- avdelingen i den samme organisasjonen. Dette betydde at leder og underordnede ikke var i linje med hver andre. I begge organisasjonene var lederne yngst og hadde kortest ansiennitet. Alle forskningsdeltagerne gav uttrykk for at de likte å jobbe i sine respektive organisasjoner.

### **3.5 Gjennomføring av intervju**

Alle intervjuene ble gjennomført på forskningsdeltagernes arbeidsplass, for å gjøre det så enkelt som mulig for forskningsdeltagerne. Alle de fire intervjuene ble gjennomført ut fra intervjuguiden. I tillegg til spørsmålene i intervjuguiden ble det under hvert enkelt intervju stilt oppfølgingsspørsmål på svarene til informantene. I tillegg er et halvstrukturert intervju en dynamisk prosess mellom forsker og informant. Jeg opplevde at alle informantene fant intervjusituasjonen trygg, og at de delte åpent informasjon rundt de temaene jeg undersøkte. Alle intervjuene ble tatt opp med en voice recorder. I forkant av intervjuene hadde jeg lest meg opp på hvordan den digitale voice recorderen fungerte og prøvde den ut flere ganger for å forsikre meg om at jeg klarte å betjene den riktig. Noen informanter syntes voice recorderen var litt anstrengende i starten av intervjuet, men denne anstrengelsen ble raskt glemt etter hvert som intervjuet skred frem. Jeg informerte forskningsdeltakerne om at jeg ville gi dem ekstra tid etter hvert spørsmål for at de eventuelt kunne komme på flere ting om det forespurte temaet. Neste spørsmål kom først når informantene hadde sluttet å snakke, og enten muntlig sagt at de var ferdige med det pågående spørsmålet, eller uttrykte det gjennom kroppsspråk. Intervjuene med Jon og Kristin i den produksjonsproduserende organisasjonen ble gjennomført 27.11.2009. Intervjuene med Mona og Anne fra den

kunnskapsproduserende organisasjonen ble gjennomført 6.1.2010. Alle intervjuene hadde en varighet på ca 1 time.

### **3.6 Etiske betraktninger**

Det er viktig at forskeren følger etiske retningslinjer før forskningen tar til, men det er også viktig at forskeren følger etiske betraktninger gjennom hele forskningsforløpet (Fetterman, 1988, Punch 1997 i Postholm, 2005). Før jeg kunne begynne å intervju forskningsdeltakerne sendte jeg en prosjektbeskrivelse til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)<sup>3</sup>. Etter noen telefonsamtaler samt skriftlig presisering på hvordan jeg skulle lagre innsamlet data, at jeg måtte føre opp en dato for prosjektslutt, og i tillegg garantere at ingen enkeltmennesker ville kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven, ble prosjektet godkjent av NSD. Da kunne jeg starte arbeidet med å få tak i forskningsdeltagere. Alle informantene fikk i forkant av intervjuene et informasjonsbrev (vedlegg 3) som beskrev hensikten med studien og hva jeg hadde fokus på under intervjuet. Dette betydde at forskningsdeltakerne visste hva de svarte ja til, og dette kalles informert samtykke (vedlegg 4) (Moustakas, 1994 i Postholm, 2005). Da forskningsdeltakerne har vært velvillige og brukt av sin egen tid til å gi forskeren informasjon er det ikke etisk forsvarlig å stille dem i et dårlig lys i etterkant (Rubin og Rubin, 1995 i Postholm, 2005). I tillegg er det et krav at forskningsteksten skrives på en sånn måte at alle kan lese den uten å bli støtt, både deltakere og deres venner (Malterud, 2003 i Postholm, 2005). I Norge er det klare retningslinjer for hvordan forskeren skal gjennomføre forskningsstudier på en etisk måte (Postholm, 2005). I påfølgende avsnitt vil jeg presentere retningslinjer utformet av NESH som er relevant for min kvalitative forskning.

#### **3.6.1 Retningslinjer utformet av NESH**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag, jus og humaniora (NESH<sup>4</sup>) har utviklet forskningsetiske retningslinjer som har flere fellestrekk med det jeg har skrevet i avsnittet over. Jeg vil allikevel liste opp de punktene som har mest relevans for den kvalitative forskningen min når det gjelder NESH sine krav:

*Krav om respekt for menneskeverdet.* Forskning kan fremme menneskeverd, men kan også true det. Forskeren må vise respekt for menneskeverdet i valg av tema, i forholdet til dem som studeres, og ved formidling av forskningsresultatene (NESH, punkt 5, 2009).

---

<sup>3</sup> Elektronisk adresse: <http://www.nsd.uib.no/>

<sup>4</sup> NESH: Elektronisk publisert på: [www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/B-Hensyn-til-personer-5---19/](http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/B-Hensyn-til-personer-5---19/)

*Krav om respekt for integritet, frihet og medbestemmelse.* Individet har behov for selv å kunne påvirke hva som skjer med det på viktige områder av livet. Å være underlagt andres observasjon og tolking kan oppleves som nedverdiggende. Aktsomhet er særlig påkrevet:

- når selvrespekt eller andre viktige verdier for individet står på spill.
- når de menneskene som er gjenstand for forskning har liten mulighet til å unngå å delta i forskningsprosessen, for eksempel når forskningen skjer som feltarbeid i en institusjon.
- når individet aktivt bistår med å skaffe informasjon til veie, for eksempel ved å la seg observere eller intervju.
- når individet kan identifiseres, for eksempel når personer og miljøer kan gjenkjennes i forskningsrapportene.
- når individet har begrenset eller ingen evne til å ivareta sine egne behov og interesser (NESH, punkt 6,2009).

Fordi jeg har intervjuet fire forskjellige forskningsdeltakere fra to vidt forskjellige organisasjoner har jeg beskrevet forskningsdeltakernes erfaringer med fenomenene jeg studerte på en sånn måte at verken organisasjonene eller enkeltpersonene kan gjenkjennes. I tillegg var lederen i den kunnskapsproduserende bedriften også lederen til arbeidstakeren fra den kunnskapsproduserende bedriften. Jeg har derfor vært meg bevisst dette i bearbeidelsen og presentasjon av data.

*Krav om å informere dem som utforskes.* De som er gjenstand for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen. Informasjonen skal gis på nøytral måte for å unngå utilbørlig press, og det skal informeres om at deltakelse er frivillig (NESH, punkt 6,2009).

I forkant av alle intervjuene gav jeg forskningsdeltakerne et informasjonsbrev (vedlegg 3) som forklarte hva jeg skulle forske på, hvordan jeg skulle forske og fra hvem jeg skulle hente data fra.

*Krav om informert og fritt samtykke.* Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem. Kravet om samtykke skal forebygge krenkelser av personlig integritet.

Fritt og informert samtykke gjør det mulig å gjennomføre forskning som innebærer en viss risiko for belastninger (NESH, punkt 9, 2009).

Forskningsdeltakerne ble oppfordret til å undertegne en samtykkeerklæring, og ble informert om at de når som helt kunne trekke seg fra studien, uten å måtte oppgi noen grunn hvis de ønsket det.

*Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner.* Forskeren skal vise tilbørlig respekt for individets privatliv. Informanter har krav på å kunne kontrollere hvorvidt sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre. Respekten for privatlivets fred tar sikte på å beskytte personer mot uønskede inngrep og mot uønsket innsyn. Dette gjelder ikke bare følelsesmessige forhold, men også spørsmål som angår sykdom og helse, politiske og religiøse anskuelser og seksuell legning (NESH, punkt 13,2009).

Alle informantene fikk kapittelet om resultater og diskusjon til gjennomlesing for å kommentere om de kjente seg igjen i beskrivelser og tolkninger jeg hadde gjort. Alle informantene bekreftet at de kjente seg igjen i mine beskrivelser og tolkninger av dem.

*Krav om konfidensialitet.* De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Behovet for frihet og for vern om privatlivets fred ligger bak dette kravet. Det eksisterende lovverket regulerer bruk av visse typer informasjon, og setter grenser for hva slags konfidensialitet forskeren kan love informanter (NESH, punkt 14, 2009).

Jeg har konsekvent utelatt informasjon i studien som kan peke tilbake på enkeltpersoner og organisasjonene disse menneskene virker i.

### **3.7 Studiens kvalitet – pålitelighet og gyldighet**

Den avsluttede forskningsteksten er en fortelling hvor flere stemmer flettes sammen i en kvalitativ studie, og forskeren ansees å være det viktigste instrumentet for å få til dette (Postholm, 2005). Med dette utgangspunktet er det viktig å kunne redegjøre for hvordan denne prosessen har gått til, og se på om presentasjonen oppfattes som troverdig. Lincoln og Guba (1985, i Postholm, 2005) bruker begrepet *pålitelighet* i kvalitative studier. For å belyse påliteligheten bruker de en metafor på en regnskapsfører som har til hensikt å se om alle poster i regnskapet er riktig ført. På samme måte som regnskapsføreren må forskeren dokumentere forskningsprosessen, slik at den kan gjennomgå og



godkjennes. Det er nettopp dette metodekapittelet skal brukes til, slik at jeg kan vise leseren hva jeg har lagt vekt på og hvordan jeg har gjennomført forskningen. Selv om kunnskapen som produseres i en kvalitativ studie er knyttet til et bestemt sted og tidspunkt, kan likevel en slik kunnskap være til nytte og overføres til lignende settinger (Postholm, 2005). Dette støttes også av Dukes (1984, i Postholm, 2005), som påpeker at det viktigste kriteriet for en god studie er om for eksempel en sorgerfaring blir skildret på en slik måte at beskrivelsen også passer til sorgerfaringer i andre situasjoner enn den som blir undersøkt.

For å sikre at datamaterialet som har blitt samlet inn er tolket riktig er det avgjørende for studiens pålitelighet at det gjennomføres en ”member checking”. Dette er hensiktsmessig i kvalitative studier, for da kan forskningsdeltakerne bekrefte eller avkrefte om forskeren har tolket dem riktig. ”Member checking” innebærer at forskeren ber forskningsdeltakerne si om de kjenner seg igjen i de beskrivelsene og tolkningene forskeren har gjort. Lincoln og Guba (1985, i Postholm, 2005) vurderer denne prosedyren som den viktigste for å kunne skape en troverdig studie. I min studie sendte jeg ut kapittelet ”Resultater og diskusjon” til informantene, slik at de kunne se om de gjenkjente beskrivelsene og tolkningene jeg hadde gjort. Alle informantene bekreftet at de kjente seg igjen i beskrivelsene og tolkningene jeg hadde gjort. Jeg har forsøkt å behandle informasjonen fra informantene slik at det er en reell mulighet for at andre forskere på et annet tidspunkt kan komme opp med de samme resultatene. At andre forskere kunne kommet opp med de samme resultatene peker på studiens reliabilitet (Kvale, 2009).

### **3.8 Transkribering**

Når jeg hadde intervjuene på voice recorderen, måtte disse transkriberes for at jeg kunne analysere innholdet i intervjuene. Å transkribere vil si å transformere en muntlig form til skriftlig form. Hensikten med å transkribere er å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale, 2009). Dette var en tidkrevende og teknisk utfordrende gjørelse som skapte en del spørsmål. Skulle jeg transkribere de muntlige intervjuene ordrett eller skulle jeg tolke dem over i et mer strømlinjeformet skriftspråk? Det muntlige og skriftlige språket har forskjellige styrker og svakheter, avhengig hva man skal bruke det til, og hvordan man bruker det (Kvale, 2009). Jeg fant ut at jeg ville være så tro mot det muntlige språket som mulig, for å reduserte risikoen for å tolke dem feil inn i et stramt skriftspråk. Når jeg transkriberte intervjuene kuttet jeg bort gjentakelser fra informantene da jeg mente disse ikke var vesentlige for min type studie. Det jeg synes var noe av det vanskeligste med transkriberingen var å vite når en setning startet og når den sluttet. Dette for at de gikk flere ganger inn i hverandre. Jeg forsøkte å sette komma og lese start og stopp i setningene ut fra innholdet i

svarene fra informantene. Da jeg selv transkriberte alle intervjuene kom jeg i kontakt med informasjonen fra informantene på en annen måte enn under selve intervjuene. Dette støttes av Gudmundsdottir (privat samtale med Postholm) og Atkinson & Heritage (1984, i Postholm, 2005) som sier at produksjonen av transkripsjoner er ”en forskningsaktivitet” fordi den innebærer at en stadig må lytte til opptakene, og dermed ofte oppdager forhold en tidligere ikke hadde fanget opp.

### **3.9 Koding og kategorisering**

Kvalitativ analyse begynner med det første intervjuet, den første observasjonen og forskerens første blikk på dokumentene. Datainnsamling og analyse er gjentatte og dynamiske prosesser (Postholm, 2005). I kvalitativ forskning fremstilles forskeren som det viktigste forskningsinstrumentet. Det gjelder også innen analysearbeidet. Det betyr at analysen vil farges av forskerens erfaringsbakgrunn som tas med inn i analyseprosessen (Postholm, 2005). Arbeidet med kodingen av datamaterialet startet etter å ha lest gjennom det transkriberte materialet flere ganger. Jeg markerte utsagn som omhandlet de samme fenomenene med lik farge. Dette var en tidkrevende og vanskelig prosess som krevde tett og god oppfølging fra min veileder. Jeg synes det var spesielt vanskelig å finne en felles essens i svarene fra informantene, som kunne brukes til å utforske min problemstilling.

Kodingsprosessen dannet utgangspunkt for å samle materialet under kategorier. I kategoriseringsprosessen brukte jeg mye klipp og lim funksjonen i Word. Jeg klippet ut informantenes svar, og limte dem inn i et nytt dokument med de forskjellige kategoriene jeg hadde laget i samråd med min veileder. Da jeg satt sammen de forskjellige informantenes svar i hver kategori begynte jeg å analysere hva som var den felles forståelsen informantene hadde om det aktuelle temaet. Denne prosessen endte med at jeg fikk fire hovedkategorier, med fire underkategorier på den ene kategorien. Under hele prosessen med å kode og kategorisere hadde jeg i bevisstheten at kategoriene skulle tjene til å utvide forståelsen av problemstillingen min. Dette støttes også av det første kriteriet til Lincoln og Guba (1985, i Postholm, 2005) hvor de påpeker at det er to kriterier som må oppfylles for å opprette kategorier. For det første må kategorien sørge for relevant informasjon til studiet og stimulere leseren til å tenke utover den informasjonen som presenteres. For det andre må kategorien være den minste informasjonsdelen som kan stå alene. Dette innebærer at det må være mulig å tolke kategorien i fravær av annen informasjon enn den konteksten som undersøkelsen har foregått i. Å utvikle kategorier beskrives også som en prosess hvor man ser etter og oppdager mønster i datamaterialet (Merriam, 1998 i Postholm, 2005 og Patton, 2002 i Postholm, 2005).

## 4 RESULTATER OG DISKUSJON

I dette kapittelet presenterer jeg de fire hovedkategoriene jeg har laget ut fra intervjuene med informantene. Den første kategorien har jeg kalt *Hvordan ledere bør opptre*. Her forsøker jeg å få frem hvordan informantene mener er leder bør opptre overfor sitt personale. Den andre kategorien har jeg kalt *Frihet i jobbutførelsen*. Den handler om viktigheten informantene mente at frihet i jobbutførelsen har for motivasjon. Den tredje kategorien har jeg kalt *Tilbakemelding*. Denne har fire underkategorier: 1) Tilbakemelding på prestasjon, 2) Premisser for å nyttiggjøre seg av ros, 3) Mottak av ros, og 4) Rosens påvirkning på relasjonen. Tilbakemeldingskategorien handler om i hvilken grad ulike typer tilbakemeldinger influerer på motivasjon. Den fjerde og siste kategorien handler om hvordan motivasjonen til å jobbe mot strategiske mål påvirkes av om de ansatte får påvirke utformingen av de strategiske målene. Denne kategorien har jeg kalt *Påvirkningsmuligheter*. Jeg vil etter presentasjon av resultatene fra hver kategori diskutere disse i forhold til teori på området.

### 4.1 Hvordan ledere bør opptre

Som sagt tidligere er to av informantene ledere, mens de to andre er ansatte uten lederansvar. Mona og Jon representerer arbeidsgiverperspektivet i studien, mens Kristin og Anne representerer arbeidstakerperspektivet.

Alle informantene hadde klare formeninger om hva ledere burde gjøre, og hvordan de burde fremstå. Anne trekker frem følgende:

*En leder bør jo kunne vise tillit, gi ansvar, være troverdig, være stabil altså i måten den forholder seg til andre på. Det er viktig for en leder å se potensialet hos medarbeidere, og det er viktig for en leder å kunne lytte til alle parter. Det er viktig for en leder å være konsistent, altså at det som blir sagt kan du tro på fordi det ikke blir sagt noe grunnleggende annerledes, tror du, i andre sammenhenger. Det er viktig for en leder å ha evne til å gå inn i konflikter og gå inn i problematiske ting og se flere sider ved en sak. Det er viktig for en leder å være konstruktiv. Det er viktig for en leder å kunne være litt smidig når situasjonen krever det, vite når man må være smidig, og når man ikke skal være det (Anne, 6.1. 2009).*

Kristin sier:

*(...) åpen kommunikasjon gir gjerne et godt utgangspunkt for å få til noe sammen, så det at det er en åpenhet, takhøyde, at det er viktig med direkte meldinger. Åpenhet og kommunikasjon - det er basisen for det meste. Synlighet og tilgjengelighet er også viktig, og det har også med utgangspunkt i kommunikasjon. Jeg skulle nok ønske meg mer tilgjengelighet til min leder og meg i mellom. (Kristin, 27.11. 2009).*

Jon trekker fram følgende:

*Jeg tror en leder, han må være forutsigbar, han må være, altså alle må føle seg trygg på ham, ledere som er humørsyke de kommer til å slite. Ledere må være ydmyke, de må ikke ta sjanser på noe de ikke vet noe om for da blir de ferska veldig, og da mister de respekten, mye bedre å si at det her vet jeg ikke noen ting om, og så heller spørre, for folk elsker å bli spurt hvis det er noe de kan, det er det beste de vet, og da får du masse hjelp, og da glir det, det er en taktikk der. Lederen må være litt taktisk. Ryddighet; hvis du lover en ting så, så må du holde*

*det. Respekt; at du får gjensidig tillit og få bygd opp den, det er ganske viktig. Også filosofien, du skal prøve å gjøre deg selv overflødig, det vil si at du skal lage rutiner og måter og jobbe på som gjør at du selv hele tiden blir mer og mer overflødig i din stilling som leder (Jon, 27.11. 2009).*

Mona sier:

*Det som jeg ser som veldig sentralt det er å se personalet mitt, å ha et blick for det, samtidig så er det viktig at jeg skaper noen trygge rammer, hvor de vet hvordan de skal forholde seg, at de vet at jeg gjør det de ber meg om å gjøre, at vi følger opp saker og lager struktur og systemer, men ikke det aleine, jeg tror det er veldig viktig det å ha den relasjonen som jeg har med mine medarbeidere, å kunne være å møte dem på deres premisser... (Mona 6.1. 2009).*

#### **4.1.1 Diskusjon**

Northouse (2007s.3) påpeker at ledelse er ”a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Slik jeg ser det handler det om at lederen skal motivere og påvirke personalet til å nå de strategiske målene man har satt seg. For å få til dette så må lederen ha et kontinuerlig fokus på målene og holde seg orientert om hvor man er i forhold til målene på forskjellige treffpunkt og tidspunkt med personalet. Dette er systematisk og målrettet ledelse. Informantene mine nevnte ikke noe om at lederne skulle påvirke personalet til å nå oppsatte mål. Informantene kom derimot med omfattende uttalelser om hvordan de mente ledere burde opptre. Flere av begrepene hver av informantene brukte var synonymer til begrepene de andre hadde brukt. Noen informanter brukte abstrakte begreper, mens andre forklarte hva disse begrepene betydde i praksis. Jeg har valgt å diskutere essensen fra informantene under tre overordnede begrep som sier hva ledere bør gjøre: 1) Vise tillit, 2) Være troverdige, 3) Være stabile.

Anne var den informanten som brukte disse tre begrepene, da hun svarte på spørsmål om hva hun mente den viktigste jobben til en leder er. Hun nevnte også flere ting som det fremkommer av sitatet over, men jeg har valgt å fokusere kun på de tre begrepene, da alle informantene hadde opplevelser knyttet til disse eller synonymer til disse. Kristin viser til at ledere viser tillit i praksis ved å ha ”takhøyde” i en relasjon. Jeg tolker Monas uttalelser om ”å møte personalet sitt på deres premisser” at hun viser dem tillit når hun gjør det. Jon sier at man må skape ”gjensidig tillit” i en organisasjon.

Å være troverdig som leder viser Kristin til gjennom å ha en ”åpen kommunikasjon, med direkte meldinger”. Jon snakker om viktigheten av å holde det man lover som jeg tolker som å vise troverdighet. Mona viser det å være troverdig når hun snakker om at hun ”følger opp saker” og gjør det personalet ber henne om.

Å være stabil viser Kristin, slik jeg tolker det, ved å bruke begrepet åpenhet. Man må være stabil for å våge å ha en åpenhet i relasjon med andre. Jon snakker om stabilitet når han sier at ”alle må føle seg trygge på lederen”, altså ingen blir trygge på ustabile ledere slik jeg tolker han. Mona sier at det er viktig at hun har ”den relasjonen” som hun har med sine medarbeidere. Jeg forstår ut i fra det hun sier at relasjonen mellom henne og de ansatte er trygg, som igjen er synonymt med å være stabil.

Ved at lederne er stabile og forutsigbare mente informantene at de skapte trygghet som var viktig for motivasjon, og at lederne gir dem tillit til å utføre oppgaver slik de selv ønsker, uten at de opplever at de blir kontrollert - det skaper motivasjon. Dette perspektivet er også sammenfallende med Herseys og Blanchards (1988, i Jacobsen, 2007) teori på situasjonsbestemt ledelse, som presentert i teorikapitlet gjennom modell for situasjonsbestemt ledelse. I teorien vektlegges nettopp dette at ledere bør redusere oppfølgingen av ansatte med høy grad av modenhet, for å løse oppgaver som er i overensstemmelse med sitatet fra Jon - om hva han mener man skal strebe etter som leder: ”.. du skal prøve å gjøre deg selv overflødig, det vil si at du skal lage rutiner og måter og jobbe på, som gjør at du selv hele tiden blir mer og mer overflødig, i din stilling som leder”.

Teorien påpeker videre at når de ansatte har høy grad av kompetanse og vilje til å jobbe mot mål, har de mer behov for autonomi enn støtte i arbeidet. Informantene mine, som jeg opplevde som kompetente og med stor vilje til å jobbe, vil derfor langt på vei bekrefte teorien til Hersey og Blanchard (1988, i Jacobsen, 2007) om at lederne må gi modne ansatte autonomi i utførelse av oppgaver, for at de skal forbli motiverte til å jobbe mot strategiske mål.

## **4.2 Frihet i jobbutførelsen**

Alle som har jobbet med barn, eller har barn selv, vet at når barna er rundt tre år gamle så ønsker de å klare ting selv. Det er noe av det første de klarer å formidle til omgivelsene også; ”klare selv!”.

Kanskje er det derfor vi ser på det å ”klare selv”, når man bli eldre som det ultimate målet?

Kristin som har jobbet i en produksjonsproduserende bedrift i over tretti år, påpeker at frihet i jobbutførelse er det viktigste motivasjonsfaktoren for henne:

*Den fleksibiliteten som ligger i friheten, den er gull verdt. Å vite det at du får ikke kjeft om du av en eller annen grunn ikke leverer som forventet, eller ikke til tiden, eller hva enn, pissen er ikke der i den forstand. Friheten som jeg har i min stilling er nok det jeg har som den største motivasjon ja (Kristin, 27.11. 2009).*

Anne som har jobbet 18 år i en kunnskapsproduserende organisasjon har også klare oppfatninger på hva frihet i jobbutførelsen betyr for hennes motivasjon:

*Jeg føler liksom ikke at det er sånn at lederen er på sidelinjen og hele tiden skal motivere meg altså, og takk for det! Det er ikke så tett. Jeg oppfatter ikke min leder som så veldig invaderende og detaljstyrende. Jeg opplever ikke at min leder blander seg så vanvittig mye inn - og det er kanskje også en god leder! Jeg føler ikke at hun henger over skulderen min. Jeg setter pris på frihet i arbeidet mitt rett og slett, jeg vil gjerne ha litt sånn armslag rundt meg - uten at det betyr at det er noe jeg skjuler (Anne, 6.1. 2009).*

Jon sier følgende om å gi frihet i jobbutførelsen til de han leder:

*Da får operatørene mye mer inngrep i sin egen hverdag, de får lov til å ta avgjørelser, de får lov å diskutere seg imellom, og de løser (problemene) der, og det er absolutt de beste løsningene, for det er jo de som vet hvor skoene trykker, ikke sant, ingen forventer at du skal gjøre alt riktig første gangen (Jon, 27.11. 2009).*

Videre sier han:

*Du skal få all den hjelpen du trenger, og det er bare å komme å spørre, og ingen forventer at du skal gjøre alt riktig første gangen, at du får formidlet de tinga der, og at de da føler seg trygge på at nå kan jeg gå ned og så kan jeg prøve så godt jeg kan, og så er det kjempebra liksom (Jon, 27.11. 2009).*

Det at de ansatte løser problemene på lavest mulig nivå mener Jon er viktig, ikke bare for de ansatte men for lederne også, fordi det:

*Frigjør lederne til å gjøre mye mer andre ting, altså da får de ro til å sette seg ned å tenke mer forbedringer og fremover og strategier, enn at man må løpe opp og ned med alle mulige detaljer som egentlig burde vært tatt avgjørelsen på et helt annet sted altså (Jon, 27.11. 2009).*

Mona sier følgende om å gi frihet:

*Jeg legger til rette for muligheten for utvikling, som jeg også tror er en veldig sånn positiv greie for å få dem til å bli motivert, og å være litt fleksibel når jeg ser de gir meg mye tilbake. Det her å stole på dem, gi dem ansvar, (Mona 6.1. 2009).*

#### **4.2.1 Diskusjon**

Motivasjonsteoretikere har forsøkt å vise at man har forskjellig motivasjon ved å skille mellom ytre og indre motivasjon. Deci og Ryan (2000, i Skaalvik, 2005) har to tilnærminger til indre motivasjon. For det første forklarer de indremotivert atferd som atferd som ikke trenger ytre belønning eller konsekvens. Aktiviteten springer ut av egeninteresse og belønnes med glede over selve aktiviteten (Skaalvik, 2005). For det andre forklarer de indre motivasjon som en funksjon av grunnleggende psykologiske behov. Disse grunnleggende behovene deler de videre inn i tre typer behov for indremotivert atferd:

- Behov for kompetanse
- Behov for selvbestemmelse
- Behov for tilhørighet

Dette betyr videre at indre motivasjon bare kan finne sted og vedvare når behovet for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet er dekket i selve aktiviteten (Skaalvik, 2005). Deci og Ryan (2000, i Skaalvik, 2005) viser til at selvbestemmelse er det viktigste psykologiske behovet for indre motivert atferd.

Både arbeidstakerne og arbeidsgiverne i denne undersøkelsen sier direkte eller indirekte at frihet i jobbutførelsen er viktig for motivasjon, noe som jeg tolker er tilsvarende Deci og Ryans tese om grunnleggende psykologiske behov som de kaller for selvbestemmelse. Med bakgrunn i svarene fra informantene har jeg valgt tre begreper som dekker fellessensens fra svarene deres om hva som motiverer dem: 1) få handlingsrom, 2) bli stolt på, 3) ha frihet.

Å få handlingsrom sier Kristin er ”gull verdt” - et godt bilde på at hun verdsetter det å få handlingsrom høyt. Anne sier; ”oppfatter ikke min leder som så veldig invaderende og detaljstyrende”. Dette tolker jeg som at Annes leder gir henne handlingsrom i jobbutførelsen. Jon sier; ”de får lov til å ta avgjørelser”, dette tolker jeg som at han da gir dem handlingsrom. Mona sier; ”er litt fleksibel når jeg ser de gir meg mye tilbake”, dette tolker jeg som om at hun gir sine ansatte handlingsrom når de gir henne ønskede resultater.

Å bli stolt på som arbeidstaker viser Kristin til ved at hun ”får ikke kjeft om hun ikke leverer som forventet”. Jeg forstår dette som at dersom en grunnleggende tillitt er etablert i en slik relasjon så stoler man på hverandre. Kristin trenger således ikke å frykte represalier ved avvik av forventninger og leveranse, fordi tilliten er etablert, og hennes leder stoler på henne. Anne sier noe om det å bli stolt på slik jeg tolker hennes uttalelser, når hun sier at hennes ”leder ikke blander seg så vanvittig mye, at hun ikke henger over skulderen” hennes. Dersom lederen stoler på Anne, slik jeg tolker det som at hun gjør, så trenger hun ikke å kontrollere henne. Jon snakker om at de ansatte ”får lov til å diskutere og å løse problemer der de er”. Dette opplever jeg bekrefter at han stoler på sine ansatte, siden han lar dem ta beslutninger der de oppstår, og ikke kontrollerer og involverer seg i alle problemer selv. Mona bekrefter og oppsummerer overnevnte utspill slik jeg ser det, når hun sier det er viktig å stole på de ansatte og gi dem ansvar.

Å ha frihet er i følge Kristin den ”største motivasjon”. Dette begrunner hun med at den friheten som hun har i stillingen sin er den største motivasjonen hennes. Anne begrunner også at hun blir motivert av frihet og at hun ”setter pris på frihet i arbeidet” sitt, og at hun ”liker å ha litt armslag”, uten at hun har noe å skjule. Når Jon sier at ”ingen forventer at du skal gjøre ting riktig første gang” tolker jeg at

han gir de ansatte frihet i jobbutførelsen, som vil kunne føre til motiverte medarbeidere. Det å vite at det er rom for å feile er et uttrykk for frihet, slik jeg tolker det. Mona sier hun legger til rette for muligheten for utvikling som er, slik jeg ser det, et uttrykk for frihet i og med at de ansatte kan velge selv om de ønsker å benytte seg av muligheten som hun har lagt til rette for. Dessuten sier Mona at hennes personell er fagorienterte og blir motiverte av fag, og således også av å lære mer. Mona bekrefter at hun som leder gir frihet til sine ansatte fordi hun tror det fører til mer motiverte arbeidstakere, mens Jon sier at hans motivasjon for å gi frihet i jobbutførelsen er at han mener det gir de beste løsningene. Dette viser at Jon og Mona har litt forskjellig motivasjon for å gi sine ansatte frihet i jobbutførelsen. Det er vanskelig å si hva denne forskjellen skyldes ut fra et så lite datagrunnlag.

I kategorien ”*hvordan ledere bør opptre*” skrev jeg om hvordan de fire informantene mente ledere bør opptre for å skape motivasjon med å gi frihet, og autonomi i utførelse av arbeidsoppgaver. I kategorien ”*frihet i jobbutførelsen*” viser jeg til at den friheten lederne faktisk gir de ansatte i hverdagen, er en viktig kilde for motivasjon. I tillegg vekter informantene fraværet av kontroll som en viktig kilde til motivasjon. Det stemmer også godt overens med Herseys og Blanchards (1988) teori om situasjonsbestemt ledelse. De fremholder at hvis ledere har ansatte med høy modenhet til å løse oppgaver, bør man ha en svak styrende og svak støttende lederstil overfor dem. Lederne som deltok i studien min hadde, lite behov for å kontrollere sine ansatte. Derfor ga også lederne sine ansatte stort handlingsrom fordi at de stolte på dem, og de mente det ville skape gode løsninger og motiverte medarbeidere. De ansatte jeg intervjuet hadde, høy grad av modenhet til å løse oppgaver, og krevde derfor handlingsrom og å bli stolt på, og de hadde frihet i jobbutførelse som en sentral kilde til motivasjon i jobben sin. Dette igjen stadfester at informantene mine bekrefter teorien om situasjonsbestemt lederstil som viktig for de ansattes motivasjon i jobben, og at når de ansatte har høy grad av modenhet til å løse oppgaver trenger de handlingsrom, og ikke kontroll for å bli motiverte.

### **4.3 Tilbakemelding**

En måte å få informasjon om hvordan andre vurderer din innsats, er å få tilbakemeldinger. Denne tilbakemeldingen kan være positiv eller negativ, altså det kan være ros eller ris. Denne kategorien inneholder fire underpunkter: ”*Tilbakemelding på prestasjon*”, ”*Premisser for å nyttiggjøre seg av ros*”, ”*Mottak av ros*” og ”*Rosen påvirker relasjonen*”.



### 4.3.1 Tilbakemelding på prestasjon

Kristin og Anne har forskjellig syn på mengde tilbakemelding de ønsker fra sine ledere og hvordan de ønsker tilbakemelding:

*... som underordnet så vil du, selv om det er en god kommunikasjon, så vil du gjerne ha en bekreftelse på at det du leverer det er i henhold til forventninger og krav, så jeg tror kanskje at jeg kunne ha tenkt meg lite granne mer vurdering på det man leverer. Man bare vet at man leverer og så(...) det jeg kunne ønske meg var en, ja kanskje en sterkere bekreftelse på at man har faktisk levert som forventet (Kristin, 27.11. 2009).*

*... hun gir meg realistisk tilbakemelding når jeg spør om det. Altså ved å bli sett, det er selvfølgelig viktig og å være støttende og komme med konstruktiv støtte. Det er mer viktig for meg enn liksom denne rosen. Jeg synes ikke det er all right å være drevet av hva skal jeg si, et enormt behov for bekreftelse, jeg synes det er et mål å finne en tyngde i seg selv og da er jo ikke det å gå rundt å ønske poeng tingen (Anne, 6.1. 2009).*

Jon og Mona har følgende uttalelser om hvordan de gir tilbakemelding på personalets prestasjoner.

*Når jeg vet at de har stått og holdt på mye og jobba hardt og sånn, så går jeg ned og snakker med dem og sier at de gjør en god jobb, og forteller dem hvor viktig det er at de gjør de tingene de gjør og den type ting da, og håper det er motiverende, det tror jeg på for at det; jo mer man vet om hva man gjør, jo mer motiverende er det altså, det ligger noe der (Jon, 27.11. 2009).*

*Det er ting som ikke fungerer så godt, det er jo bare å stikke fingeren i jorda og se, da er det veldig ofte at jeg er inne og observerer og kan komme med klare tilbakemeldinger på hva jeg synes er bra og hva jeg ikke synes er bra, jeg er opptatt av å være ærlig samtidig som jeg sier til den læreren at jeg synes du skal gjøre mer av det og mindre av det andre (Mona 6.1. 2009).*

I tillegg til overnevnte tilbakemelding, sier Mona følgende om ros:

*... hvis jeg ser en i gangen så kan jeg gå bort å si du, hei, nå snakket jeg med en elev, og han var så fornøyd med den siste timen og det synes jeg er veldig moro å høre, og det synes jeg du skal vite. Det kan bare være så enkelt (Mona 6.1. 2009).*

### 4.3.2 Premisser for å nyttiggjøre seg av ros

Kristin og Anne har personlige krav til rosen for at de skal kunne nyttiggjøre seg av den potensielle energien, som ligger i den:

*... jeg liker selvfølgelig ros, men rosen må stå i forhold til det jeg har selv som oppfatning at jeg fortjener den. Fortjener jeg den så synes jeg det er veldig, veldig all right. Oppriktig ros det setter jeg pris på, selvfølgelig gjør jeg det. Ja, så jeg tar i mot ros ja (ler) (Kristin, 27.11. 2009).*

*Hvis jeg hadde gjort en veldig solid innsats i norskseksjonen for eksempel, så hadde det vært fint med ros, ikke sant dette var bra, for da er det ikke knyttet til noe belønningssystem i det hele tatt, det er mellom fagfolk som anerkjenner hverandre. Det setter jeg pris på, men at lederen skal gå rundt å dele ut sånn ros spesifikk ros for at nå fikk du til det og det, det tro jeg ikke jeg synes er fint. Det synes jeg blir veldig sånn ytrestyrt, nei, jeg tror ikke jeg synest det er fint. Det må være på et troverdig nivå, det må være noe som leder har mulighet til å se å uttale seg om, det må være troverdig og da kan du ikke være på et helt sånn forblommet nivå (Anne, 6.1. 2009).*

Mona og Jon uttaler følgende om premisser for å rose:

*Det som er problematisk noen ganger, det er jo det å gi dem positiv feedback hvis jeg ikke har observert dem i en situasjon hvor det er naturlig å gjøre, altså du kan ikke bare si noe til noen uten at det ligger noe bak, det er jeg opptatt av (Mona 6.1. 2009).*

*Hvis ikke du kjenner operatørene veldig godt så kan du ikke gi operatørene ros for om de har vært på skitur og gått ekstra fort eller om de har gjort noe annet, det vet jeg ikke for så godt kjent kan jeg ikke bli med de der nede, jeg har så mange under meg at det rekker jeg ikke. Så det er jobbrelatert ros som jeg har anledning til å spre om meg da kan du si, og oppførsel da, for det er jo noe jeg opplever der og da. Det er de to tinga (Jon, 27.11. 2009).*

### 4.3.3 Mottak av ros

Informantene forteller følgende om hvordan de opplever å motta ros:

*Blir litt flau tror jeg. Også er det selvfølgelig veldig hyggelig, det er det. Jeg blir ikke flau i samme grad nå lenger, når jeg er såpass voksen, som jeg var tidligere, fordi at når jeg får ros så vet jeg om den er berettiget eller ikke, og er den berettiget så blir jeg jo ikke flau, er den uberettiget så spøker vi det bort(ler), for det hender jo det at en får høre hvor flink jente en er og så vet du at du har ikke gjort noe spesielt (Kristin, 27.11. 2009).*

*Ja, da sier jeg vel så hyggelig å høre, hyggelig at du synes det, noe sånt (Anne, 6.1. 2009).*

*Jeg blir glad og sier takk og synes det er hyggelig, det gjør jeg, det viser jeg og det synes jeg er greit, for da synes også de det er greit å gi ros de også, vi er bare mennesker vi og, vi trenger det vi også (Jon, 27.11. 2009).*

*Jeg synes det er veldig hyggelig å få positive tilbakemeldinger, så jeg sier tusen takk, det satt jeg stor pris på, og blir veldig glad, men igjen så må det være ros som er riktig og reell, og så er det noe med hvem, altså det er veldig hyggelig å få tilbakemeldinger fra noen som du kanskje har slitt og jobbet litt med, og du vet at her har vi hatt noen tøffe tak, og så har vi klart å komme igjennom det på en god måte. Det setter jeg veldig stor pris på (Mona 6.1. 2009).*

### 4.3.4 Rosens påvirkning på relasjonen

Informantenes opplevelser av hvordan ros kan påvirke relasjonen mellom arbeidstaker og leder:

*... det påvirker vår kommunikasjon positivt i det videre, ja helt klart, for det setter på en måte litt av fundamentet mellom mennesker når hun roser meg og jeg vet at det er på sin plass, ja så løftes både hun og jeg av det (Kristin, 27.11. 2009).*

*... JEG VILLE BLITT SPRØ HVIS HUN SA DET HELE TIDEN, SKJØNNER DU? Altså, det er noe med det at det ville gjort meg helt gal, da ville jeg tenkt at du gjør det for noe, ikke sant? Det er vel mere hele holdningen, hele grunntonen i relasjonen, at den er positiv og konstruktiv, og at det noen ganger kan komme en verbal greie, men det ville vært fryktelig slitsomt hvis liksom hun hadde som et mål å gi meg et komplement hver uke altså, ja det ville vært strevsomt (Anne, 6.1. 2009).*

*Hvis det er troverdig ros så er det utelukkende en god stemningsskaper som gjør at vi også kan ta de tøffe taka, for de kommer (Mona 6.1. 2009).*

*Jeg blir glad og sier takk, og synes det er hyggelig, det viser jeg, da synes også de det er greit å gi ros de også. Hvis du kan vise et menneske at de kan påvirke et annet menneske til å bli glad så gir det også dem litt tilbake igjen, for da føler du at nå har jeg gjort et annet menneske glad, da blir du selv glad også (Jon, 27.11. 2009).*

### 4.3.5 Diskusjon

Informantene kom med mye informasjon knyttet til tilbakemeldinger, og da spesielt til tilbakemeldingsformen ros. Anne er gjennomgående litt mer forsiktig i forhold til ønske om tilbakemeldinger, og spesielt tilbakemeldingsformen ros, men jeg trekker også inn hennes perspektiv, for å få en så bred forståelse av informantens livsverden som mulig. Jeg har trukket ut det som var felles under hver underkategori. Først presenterer jeg tilbakemelding på prestasjon.

Da jeg tolket informantenes felles opplevelse av ”*tilbakemelding på prestasjon*”, var *vurdering* det begrep som best dekket den felles opplevelsen informantene hadde til fenomenet. Jeg hentet dette ordet fra Kristin. Vurdering kan være en ovenfra og ned aktivitet, hvor en leder bedømmer innsatsen til en underordnet, eller det kan være en meningsutveksling på innsats mellom to mer likestilte personer. Kristin sa hun kunne tenke seg mer vurdering og sterkere bekreftelse på om hun har levert som forventet. Anne mener at den konstruktive støtten er mer viktig enn rosen, det å finne en tyngde i seg selv. Jeg tolker Anne ut i fra hennes svar at hun er mer oppgaveorientert, og således mer indremotivert enn ytre motivert; mindre avhengig av ytre stimuli, som andres vurdering, for å prestere godt. Jon sier at når han vet de har ”stått på og jobba hardt” går han ned og snakker med dem, og sier at de gjør en god jobb, og forteller dem hvor viktig det er at de gjør de tingene de gjør. Dette tolker jeg som om at han snakker om vurdering av de ansattes innsats, og når han har vurdert innsatsen som god så går han ut i organisasjonen og setter ord på hva han vurderer som bra ved innsatsen, og setter viktigheten av innsatsen deres inn i et helhetlig organisatorisk perspektiv. Mona snakker om at hun gir klare tilbakemeldinger på hva hun synes er bra og hva hun ikke synes er bra, og sier til lærerne hva hun synes de skal gjøre mer og mindre av. Dette er en uttalelse som synliggjør hennes vurdering av personalets positive og negative innsats.

Betydningen av andres vurdering av oss er en teoretisk retning som betegnes som ”symbolsk interaksjonisme” (Skaalvik, 2005). En sentral tese ved denne teorien er at vår oppfatning av oss selv dannes indirekte. Vi blir altså ikke bevisst vår oppfatning gjennom oss selv, men indirekte gjennom andre, altså gjennom tilbakemeldingen vi får fra andre. Det handler om den tilbakemeldingen vi får fra andre på hvordan de opplever oss (Mead, 1974 i Skaalvik, 2005). Mennesker i omgivelsene våre oppfatter og tolker vår atferd, og gir oss tilbakemeldinger på hvordan de har tolket vår atferd. Denne tilbakemeldingen vi får fra omgivelsene bli så tolket av oss, og danner et grunnlag for hvordan vi ser på oss selv. Når vi ser uttalelsene til informantene opp i mot teorien om ”symbolsk interaksjonisme”, tolker jeg det som at arbeidstakere er avhengig av lederes vurdering på prestasjon for å få et punkt å måle seg opp mot. Tilbakemeldingen fra lederne blir således et premiss i forhold til hvordan den enkelte opplever sin innsats i forhold til lederens forventninger. Dersom forventningene til lederen innfris vil den ansatte kunne få en positiv selvoppfatning i forhold til den aktuelle prestasjonen.

Alle informantene sier at de liker å få tilbakemeldinger, og spesielt hvis denne tilbakemeldingen er positiv. Kristin og Anne forteller under kategorien ”*Hvordan ledere bør opptre*” at lederens viktigste oppgave er å skape forutsigbarhet og trygghet. I tråd med ”symbolsk interaksjonisme” vil en leders

viktigste redskap for å skape trygghet være nettopp det å gi tilbakemeldinger til sine ansatte i forhold til hvordan de presterer. Hvordan er deres innsats i forhold til de overordnede målene? Hva er godt? Hva bør de gjøre mer av? Gjennom at lederne gir tilbakemeldinger på ansattes atferd og prestasjoner vil de ansatte bli tryggere på hvordan de gjør det i forhold til ledernes forventninger, altså om de er innenfor det som er forventet eller ikke. Hva som fungerer som belønning blir i atferdspsykologien et empirisk spørsmål (Skaalvik, 2005). Dette tolker jeg i retning av at ledere vil kunne få en potensiell bedre effekt av rosen om de kjenner sitt personale godt nok til å kunne gi tilpassede tilbakemeldinger til den enkelte. Det å gi tilpassede tilbakemeldinger forutsetter at lederen både vet hvordan den enkelte vurderer egen innsats, og kjenner til den ansattes ferdigheter i å motta ros. Det siste støttes av Spurkeland (2005) hvor han sier at: ”Ros bør tilpasses mottakerens modus og den ansattes mottaksferdigheter, slik at rosen ikke oppleves som smøring eller overdrevet skryt”.

Dersom en leder vurderer innsatsen til en ansatt som god, mens den som vurderes vurderer egen innsats som dårlig, vil rosen virke mot sin hensikt. Dette vil redusere motivasjonen hos arbeidstaker. Dette er begrunnet med at leder da viser at han har lave forventninger til vedkommende. Dette vil kunne medføre at vedkommende tar på seg enkle oppgaver, da det er den sikreste veien til belønning (Skaalvik, 2005). Det er blant forskere ikke enighet om hvordan man skal bruke belønning, men frekvensen for en atferd antas å øke dersom denne får positiv belønning (Skaalvik, 2005). Med bakgrunn i overnevnte diskusjon vil jeg anta at forutsetningen til en leder for å lykkes med tilbakemelding er at lederen spør sine ansatte hvordan de selv vurderer egen innsats, og hvordan de liker å få tilbakemelding på innsatsen.

I underkategorien ”*premisser for å nyttiggjøre seg av ros*” er det spesielt ett begrep som går igjen hos alle informantene; det er at rosen må være *troverdig*. Kristin sier at ”rosen må stå i forhold til det jeg selv har som oppfatning”, at hun opplever at hun ”fortjener den”. Dette tolker jeg som at troverdighet i denne sammenhengen er knyttet opp mot hennes egen vurdering av innsatsen. Det innebærer at dersom det er samsvar med egen vurdering vil hun nyttiggjøre seg av rosen, mens hvis det er avvik mellom ros og egen vurdering vil den ikke fremstå som troverdig, og hun vil ikke kunne nyttiggjøre seg av rosen. Anne sier at rosen må ”være på et troverdig nivå”, det må være ”noe som leder har mulighet til å se og uttale seg om”. Jeg tolker at Anne sin uttalelse peker på at lederen ikke kan uttale seg om ting som ikke lederen har sett, dvs. premiss for å rose er at man har kjennskap til det man roser, mens Kristin hadde sin egen vurdering som referansepunkt, ikke lederens kjennskap til området

som ble roset. I tillegg har Anne et litt annerledes syn; at ros ikke må være knyttet til noe belønningssystem, og at ros i hovedsak er mellom fagfolk, som anerkjenner hverandre.

Jon bekrefter på en måte det Anne har lagt som premiss for å kunne motta ros, nemlig at den som roser har sett innsatsen. Han sier han har anledning til å spre jobbrelatert ros og oppførsel da dette er noe han har mulighet til å se med egne øyne. Slik jeg tolker svaret fra Jon så snakker han om dette som premiss for at andre skal kunne nyttiggjøre seg av rosen fra sitt lederperspektiv, og sier langt på vei, men fra et annet perspektiv det samme som Anne legger som premiss for at hun skal kunne nyttiggjøre seg av ros. Mona bekrefter også Anne og Jon sine premisser for å nyttiggjøre seg av rosen, nemlig at hun kan rose personalt sitt hvis hun har observert dem i en situasjon hvor det er naturlig å gjøre det. Mona sier at egne observasjoner er premiss for at det kan ligge noe bak rosen. Tre av informantene har felles krav om at man skal kunne nyttiggjøre seg av ros fra lederen; nemlig at den er sett og opplevd av lederen selv. Et slikt krav fordrer tilstedeværende ledere som er ute i organisasjonen og tar personalet i å prestere godt, og gir tilbakemelding på det de ser.

Dette er i overensstemmelse med Spurkeland (2005) som sier at ros er en ferskvare som skal følge like etter en rosverdig innsats. Dessuten må rosen i følge ham være fortjent, og at mottager selv må oppleve rosen som fortjent. Et annet punkt som er vesentlig er at lederen kjenner den enkelte så godt at lederen kan tilpasse rosen til mottakers modus og ferdigheter på å motta ros. Dette for at rosen ikke skal oppleves som smøring eller overdrevet skryt slik som Anne er så redd for. Den beste effekten av ros er også hvis den overleveres personlig av lederen selv (Spurkeland, 2005). Kamins og Dweck (1999, i Skaalvik, 2005) påpeker at det finnes tre kategorier med ros; ros av personen, ros av prosessen og ros av produktet.

Lederne i undersøkelsen fortalte at de roste arbeidstakernes produkter, altså arbeidsinnsatsen deres. Dette kan være med å styrke de ansattes forventning om mestring knyttet til tilsvarende aktiviteter. Således vil rosen lederne gir kunne virke lenger enn bare den sekvensen den overleveres i. Rosen vil kunne virke inn i fremtiden, som et positivt ekko fra fortiden, når en tilsvarende aktivitet dukker opp. Dette perspektivet trekker inn langtidseffekten av ros, nemlig bedre forutsetninger for å løse oppgaver av tilsvarende art i fremtiden. Dette er langt på vei det samme som Bandura (1997) kaller en positiv mestringserfaring. Det går ut på at en persons forventning om å mestre en aktivitet vil være positiv dersom man har positive erfaringer med å mestre en aktivitet som er nesten tilvarende den man skal gjennomføre. At begrepet *troverdige* var det som var felles premiss for at informantene kunne nyttiggjøre seg av rosen, kan sees i sammenheng med kategorien ”hvordan ledere bør opptre”. I den

kategorien samlet jeg hva informantene hevdet. Informantene hevdet at troverdighet var en viktig egenskap ved å være leder. Altså, en forutsetning for å bli oppfattet som troverdig blir i denne kategorien hovedsakelig å gi tilbakemelding på innsats som du selv har sett.

På underkategorien "*Mottak av ros*" var det begrepet *hyggelig* som gikk igjen i alle informantens svar på spørsmålet om hvordan de tok i mot ros. Kristin sier at hun "blir litt flau" når hun får ros, men synes hovedsakelig at det er hyggelig. Dette med flauhet sier hun senere i intervjuet at det er knyttet opp til egne vurderinger av rosen. Under kategorien "*premisser for å nyttiggjøre seg av ros*" vises det også til at det er hennes egen vurdering som til slutt avgjør om hun nyttiggjør seg rosen. Når Anne får ros sier hun det var "hyggelig å høre", og hun sier også "hyggelig at du synes det", noe som viser at hun aksepterer den andres vurdering, uten å knytte den opp til egen vurdering av innsatsen, slik Kristin gjorde. Jon sier han "blir glad" når han mottar ros og "sier takk og synes det er hyggelig". Jon sier at han "viser" til avsender at han "blir glad" og sier at dette er viktig for at avsender skal "få noe tilbake", ved at han ser at han har gleden et annet menneske. Mona sier også at hun "synes det er veldig hyggelig å få positive tilbakemeldinger", og hun "blir veldig glad". Det viser at alle refererte til det at det er hyggelig å motta ros. I tillegg sa Mona og Jon at de ble glade når de fikk ros.

I følge Spurkeland (2005) trenger vi noen ferdigheter i å motta ros for at vi skal kunne klare å nyttiggjøre oss av all den potensielle informasjonen og energien som ligger i ros. De fleste har aldri lært å motta ros og ris, og vil av den enkle grunn også motta mindre tilbakemeldinger (Spurkeland, 2005). Spesielt Anne representerer en uttalt skepsis til ros. Hun tror at lederen kan ha en skjult agenda dersom hun mottar mye ros. For at du skal klare å nyttiggjøre deg av ros må du fjerne fokuseringen fra forsvar og skepsis til noe som minner om et barns spontane og ufiltrerte glede (Spurkeland, 2005). Det var bare Jon av informantene som sa noe om denne spontaniteten, og det å unne og glede seg over positiv tilbakemelding. Alle de andre hadde en mer vurderende og kritisk holdning til det å motta ros. For at en leder skal kunne anvende ros som en viktig kilde til inspirasjon og motivasjon, kan det være effektivt å jobbe med tilbakemelding i hele personalgruppen. Når informantene mine, som kom fra to forskjellige organisasjoner, hadde så ulikt syn på å motta ros, kan dette tyde på at andre organisasjoner også kan ha forskjellige erfaringer med ros. Hvis hele organisasjonen jobber med tilbakemeldinger vil alle bli bevisst at hensikten med tilbakemeldingene er å gjøre hverandre gode. Dette vil kunne fjerne noe av skepsisen mot å bruke ros på positiv atferd, i tillegg til at personalet ville fått noen felles spilleregler i forhold til hvordan de kunne forholde seg til og motta ros. Denne felles treningen kunne også resultere i at den enkelte fikk mer ros, da mer kunnskap og

trening i å motta ros fører til mer ros (Spurkeland, 2005). I tillegg til å jobbe med tilbakemeldinger i hele personalgruppen bør ledere også jobbe inn noen teknikker slik at personalet får bedre forutsetninger til å motta ros. Mona har kommet med et godt eksempel på hvordan hun bruker seg selv når hun gir ros: ”(...) hvis jeg ser en i gangen så kan jeg gå bort å si du hei, nå snakket jeg med en elev, og han var så fornøyd med den siste timen, og det synes jeg er veldig moro å høre, og det synes jeg du skal vite”.

Det å bruke seg selv som referansepunkt i tilbakemeldingen støttes av Center for Creative Leadership (CCL) som har utviklet en feedbackteknikk for ledere som de kaller SBI (situation, behavior, impact). Dette er en effektiv feedbackteknikk for at mottager av rosen ikke kan avspise, eller nedvurdere egen innsats når avsender setter ord på hva rosen gjør med vedkommende (Weitzel, 2000). Hvis ledere blir mer bevisst sånne grep som Mona brukte, slik vist ovenfor, tror jeg også at personalet i større grad tar i mot ros fra sine ledere. Personalet kan tross alt ikke si at ”nei, du synes ikke det var moro å høre at en elev var fornøyd med den siste timen”. Så lenge man refererer til hvordan hendelsen innvirker på egne følelser, så er sannsynligheten for at mottager nyttiggjør seg av rosen reelt til stede, for ingen kan komme og nekte deg som leder å føle som du gjør i forhold til deres innsats.

På underkategorien ”*Rosens påvirkning av relasjonen*” tolket jeg at informantene hadde en felles opplevelse av at rosen hadde en *positiv påvirkning* på relasjonen. Derfor ble positiv påvirkning stående som det som var felles for informantene under dette punktet. Kristin sa at rosen påvirker kommunikasjonen mellom henne og lederen ”positivt i det videre”, og at det ”setter fundamentet” mellom dem. Når Kristin mener at ros er på sin plass løftes både lederen og Kristin av rosen. Vi ser igjen at når Kristin har vurdert at hun fortjener ros og får det, så styrker det relasjonen mellom henne og lederen når lederen roser henne. Anne sier det er viktigere at ”hele grunntonen i relasjonen er positiv og konstruktiv”. Jeg opplever at Anne er mer opptatt av å ha en relasjon til sin leder som er basert på likeverdighet og respekt, og som omtales som anerkjennende kommunikasjon (Bae, 1996). Teorien om anerkjennende kommunikasjon handler om at det å anerkjenne den andre er et mål i seg selv og ikke en metode for å oppnå visse ting (Bae, 1996). Forutsetningen for at en leder kan ha en anerkjennende kommunikasjon med sine ansatte uten bruk av kontroll vil være at de ansatte kjenner de strategiske målene godt, og selv ønsker å jobbe mot dem. Anne tenderer mer mot at for mye ros vil skade relasjonen, mens litt tilbakemelding innimellom kan være ok. Mona sier at ”troverdige ros” utelukkende er en ”god stemningsskaper som gjør at vi også kan ta de tøffe taka”. Dette tolker jeg som om at hun ser på ros som noe som kan gi effekt i relasjonen på kort og lang sikt. På kort sikt er

det positivt for stemningen. På lang sikt er det en investering i relasjonen som gir bedre forutsetninger for vanskelige tilbakemeldinger i fremtiden. Jon sier ”du kan vise et menneske at de kan påvirke et annet menneske til å bli glad, så gir det også dem litt tilbake igjen, for da føler du at nå har jeg gjort et annet menneske glad, da blir du selv glad også”. Jeg tolker det Jon sier som at han ser på at rosen utelukkende har en positiv effekt på relasjonen når han sier at man kan se med egne øyne at du bidrar til at et annet menneske blir glad.

Alle informantene unntatt Anne sa direkte at ros påvirket relasjonen på en positiv måte. De tre informantene som mener at ros påvirker relasjonen i en positiv retning støttes av forskningen til London (London, 1997) som har funnet ut at ledere liker bedre personale som de gir positive tilbakemeldinger. Anne er mer opptatt av at ”hele grunntonen i relasjonen, at den er positiv og konstruktiv, og at det noen ganger kan komme en verbal greie” og at hun ville blitt ”gal” hvis hun opplevde at lederen roset henne for mye. Det at hun sier ”det noen ganger kan komme en verbal greie” kan tolkes som at hun ikke vil bli rost hele tida.

Jeg opplevde at Anne ikke var så opptatt av hvordan andre vurderte hennes innsats. Hun påpekte også at hun mente det ville vært en fordel hvis andre også var mindre opptatt av poeng fra ledelsen, og at de heller burde finne en tyngde i seg selv. Jeg tolker Anne som en person som i følge teorien om målorientering er oppgaveorientert, og ikke egoorientert. Dette begrunner jeg med at hun er opptatt av hva hun gjør og hva hun kan lære, har stort fokus på fag, og lite på hvordan andre oppfatter hennes prestasjoner. Dette bekreftes også langt på vei i teorien om målorientering, som viser til at personer som er oppgaveorientert er opptatt av å få økt forståelse, få bedre ferdigheter og å mestre oppgaver. (Skaalvik, 2005). Dette vil i følge Deci og Ryan (2000, i Skaalvik, 2005) peke i retning av at Anne er meget indremotivert, og ikke ytre styrt av for eksempel ros som kilde til motivasjon i så stor grad som de andre informantene sa de var (Skaalvik, 2005). At de tre andre informantene ga uttrykk for at de opplevde ros som noe som påvirket relasjonen på en positiv måte, viser også en mulig utfordring ved å rose, når det kan oppleves så forskjellig av kun fire informanter. Også under denne kategorien vil jeg anta at en god løsning for å få ros til å kunne ha en positiv effekt på relasjonen, vil være at lederen snakker med sine ansatte. Da vil de ansatte få mulighet til å sette ord på hvordan de opplever å bli roset av sin leder, og hvordan det påvirker relasjonen deres.

#### **4.4 Påvirkningsmuligheter**

Denne siste kategorien handler om at motivasjonen til å jobbe mot strategiske mål økte når de ansatte fikk mulighet til å påvirke de strategiske målene.



Informantenes opplevelse av mulighet til å påvirke de strategiske målene i sine respektive organisasjoner, kan prege deres motivasjon mot å jobbe mot de strategiske målene. De uttaler seg slik:

*Man må ikke tro at man har så fryktlig mye å si, altså nedenifra i en sånn organisasjon. Tror nok at dette strategiske målgreiene i stor grad foregår oppover i organisasjonen, og så prøver man å få dratt med noen innspill nedenifra, og så prøver man å få til et slags eierskap nedenifra som lykkes i mer og mindre grad (Anne, 6.1. 2009).*

Anne sier videre at det er spesielt et av de strategiske målene som er viktige for henne:

*... det med å ha fokus på å få elever igjennom, altså å få ungdommen igjennom, så flest mulig kan gå ut med et vitnemål det er et strategisk mål. Det synes jeg er viktig, og det er en sånn ting som går på tvers av våre fag osv., og det er sikkert noe som har kommet ovenifra men det synes jeg er viktig, jeg slutter meg virkelig til det, og der synes jeg også at min leder har et sånt godt fokus (Anne, 6.1. 2009).*

Kristin har følgende opplevelse av hvem som påvirker de strategiske målene:

*Sånn jeg opplever det så er det veldig mange. I HR så er, jeg er en premissleverandør(...) fordi man tas med i prosessen. Innenfor det jeg jobber med, altså nye IT-løsninger og kompensasjonsområdet, så det jeg leverer, det tas på alvor. Akkurat i selve strategiarbeidet når en strategi skal formuleres så blir jeg også tatt med, så er det ut i fra mitt ståsted, for det er ikke like ideelt andre steder i organisasjon, det kjenner jeg jo til (Kristin, 27.11. 2009).*

Kristin sier videre hva det betyr å få påvirke:

*Det bidrar til motivasjon for det å bli hørt, være delaktig, vite at det du leverer, det betyr noe i den store sammenhengen, det er jo, det lager fundamentet for mitt forhold til min arbeidsgiver. Jeg var jo inne på det at hvorfor jeg har blitt her så lenge og dette – herre - her som vi er inne på nå er også en del av det. Det å være delaktig og være synlig eller bli sett (ler), ja, og hørt, det er viktig i det å yte i det daglige - sterk motivasjonsfaktor. Det å bli sett og bli hørt, få uttale seg, det er vel noen av de sterkeste motivasjonsfaktorene som er (Kristin, 27.11. 2009).*

Mona sier følgende om strategiske mål:

*... skal jeg få med meg personalet mitt på de her måla, så må det være en mening, de må se at det ligger en mening i det og de må se at det er en mening for dem (Mona 6.1. 2009).*

Jon forteller:

*... når du kommer litt mer ned på maskinnivå så er det i stor grad operatørene som setter målene, altså de påvirker de, men ikke alle. Sånn må det være. De kan ikke sette alle målene selv for da (...) vi er late vi mennesker, da får vi ikke den fremdriften vi burde hatt, men fokuset er de i stor grad med å påvirke selv. Det er jo ikke noe vi sitter her oppe og koker sammen. (Jon, 27.11. 2009).*

#### **4.4.1 Diskusjon**

Arbeidstakerne hadde varierende muligheter til å påvirke de strategiske målene i sine respektive organisasjoner. Jeg tolket informantene i retning av at den felles essensen rundt strategiske mål dreide seg om *identitet*. Det innebærer at får man påvirke, skaper dette identitet til organisasjonens mål, og således også til hele organisasjonen.

Kristin har stor grad av påvirkningsmulighet til strategiske mål og sier ”det å bli hørt, være delaktig, vite at det du leverer, det betyr noe i den store sammenhengen, det lager fundamentet for mitt forhold til min arbeidsgiver”. Denne uttalelsen tolker jeg som om at hun snakker om hennes identitet til organisasjonen. Ved at hun blir lyttet til og får påvirke, former det graden av hvor mye hun vil identifisere seg med målene. Dette understrekes spesielt i det hun sier om at det lager fundamentet for forholdet til arbeidsgiver. Et fundament er ofte et bilde på grunnleggende verdier. Kristin kan slik jeg tolker henne identifisere seg med de grunnleggende verdiene, noe som preger hennes opplevelse av hele organisasjonen på en positiv måte. Det siste punktet i modellen på The Basic design school (Mintzberg, 2009) handler om implementering. Altså, når de strategiske målene er evaluert og valgt, da skal de implementeres nedover i organisasjonen. Jeg tror en forklaring på at Kristin kan identifisere seg med strategien er at hun har vært med å påvirke den. Det resulterer i at hun ikke bare passivt mottar og adopterer det andre har bestemt i en implementeringsfase. Kristins erfaring kunne vært sånn jeg ser det, med på å gi The Basic design school (Mintzberg, 2009) en ny dimensjon ved å sette ord på hvor mye det betyr for henne å få være med å skape strategien. Dette opplever hun som en sterk motivasjonsfaktor.

Anne opplever at hun har liten påvirkningsmulighet, og at dannelsen av strategiske mål er en toppstyrt aktivitet, men allikevel er det ett strategisk mål som hun slutter seg til: ”... å få ungdommen igjennom, så flest mulig kan gå ut med et vitnemål det er et strategisk mål. Det synes jeg er viktig”. Det vil si at selv om Anne opplever at hun i liten grad opplever at hun kan påvirke de strategiske målene, slutter hun seg til dette strategiske målet fordi - hun kan identifisere seg med det. Annes personlige og faglige verdier er forenlige med dette strategiske målet, derfor slutter hun seg til det, selv om hun ikke har vært med på å lage det. I teorigapittelet presentert jeg tre perspektiver på strategi. Strategiperspektiv 1 handler som tidligere nevnt om fagdisiplinene som ligger til grunn for tilblivelse av strategi, og hvordan de forskjellige fagene påvirker hverandre under prosessen med å danne strategi (Bjørn Haugstad 3.2. 2009). Toppledelsen lager de strategiske målene, mener Anne, og toppledelsens fagbakgrunn vil således også farge målene. Dersom toppledelsens fagbakgrunn avviker med Annes vil dette kunne være en mulig forklaring til manglende identifisering til de fleste strategiske målene. Strategiske mål som er laget på ledernivå vil være vanskeligere for arbeidstakere å identifisere seg med. I tillegg kommer det ikke frem i strategien til organisasjonen Anne jobber i hvem som er ansvarlig for at de strategiske målene blir nådd. Å ansvarliggjøre de ansatte i forhold til strategiske mål mener jeg er et suksesskriterium da forskjellige mål angår forskjellige mennesker og forskjellige nivåer må holdes ansvarlig for det de faktisk kan påvirke, hverken mer eller mindre. Dette

kan også utdypes gjennom Wysocki, Beck og Crane (1996, i Rolstadås, 2006) hvor de angir det de kaller for SMART karakteristika som bør tas i betraktning når mål utformes. SMART er et akronym som står for:

S- Spesifikt i å nå et formål

M- Målbart ved hjelp av indikatorer

A - Til dels en ansvarlig person

R- Realistisk å oppnå med tilgjengelige ressurser

T- Tids- relatert ved at varighet er angitt

Organisasjonen Anne jobber i kunne med fordel presisert hvem som hadde ansvar for de forskjellige målene. Jeg tror en inndeling i strategiske mål på det institusjonelle nivået (toppledelsen) og det operative nivået ville vært en fordel, for da ser hver enkelt medarbeider tydelig hvilke strategiske mål som gjelder for hvem.

Mona sier: ”Skal jeg få med meg personalet mitt på de her måla, så må det være en mening, de må se at det ligger en mening i det og de må se at det er en mening for dem”. Jeg tolker dette med at personalet må se det er en mening for dem som om at Mona snakker om at de må kunne identifisere seg med innholdet i målene. Det betyr at den enkeltes mening med målene bør være sammenfallende med egne verdier, og faglige overbevisninger for at de skal kunne identifisere seg med de organisatoriske målene.

Jon sier: ”når du kommer litt mer ned på maskinnivå så er det i stor grad operatørene som setter målene, altså de påvirker de”. Jeg tolker at Jons motivasjon for å la de ansatte få påvirke målene er at han ønsker at de skal kunne identifisere seg med målene ved at de er verdifulle for den enkelte operatør. Jon har tidligere også sagt at de beste løsningene kommer fra de som ser problemene der de oppstår. Dette vil si at hvis de som finner problemene får være med på å finne løsningene vil disse målene være av stor betydning for den enkelte, og således vil den ansatte kunne identifisere seg med målet. Dette støttes også langt på vei av forskere som gjerne kaller strategifaget for ”problemdrevet”. Det vil si at forskningen først og fremst tar utgangspunkt i problemer som bedriften har (Løwendahl, 2003). Mange mener at ordet strategi har sitt utspring fra det militære (Løwendahl, 2003). Dette farger min forståelse av strategifaget. Det er ikke en reell krig de ansatte skal ut i med livet som innsats, men de skal kjempe mot konkurrenter med alle de kognitive virkemidlene de har til disposisjon. Kanskje er de mer villige til å kjempe disse slagene hvis de kan påvirke valg av strategi og kan identifisere seg med den? Som det går frem av modellen på The Basic design school

(Mintzberg, 2009) som jeg presenterte i teorikapittelet er det siste trinnet i modellen implementering. I følge både Mona og Jon vil de involvere de ansatte tidligere i prosessen enn bare ved implementeringen. Jeg opplever at de har et demokratisk bilde på tilblivelse av strategi ved at de ansatte får mene noe om det de skal utføre. Mona sier at de ansatte må se meningen med målene og Jon mener at de beste løsningene finnes der de oppdages. Dette viser en relativt inkluderende og tillitsfull ledelsespraksis. Den vitner om at de ser nødvendigheten av å benytte de ansattes kompetanse for å kunne nå de strategiske målene. Det som også er interessant med dette er at dette skaper samsvar mellom det lederne sier at de gjør, og det alle informantene sa var det viktigste ledere kunne gjøre, nevnt under den første hovedkategorien ”hvordan ledere bør opptre”; nemlig å vise tillit.

## 5 Oppsummering og avslutning

I denne studien ønsket jeg å finne ut hvordan ledere kan motivere personalet til å jobbe mot strategiske mål i en organisasjon. Empirien hentet jeg fra to ledere og to ansatte i to forskjellige organisasjoner. Oppsummering av de fire hovedkategoriene a) hvordan ledere bør opptre, b) frihet i jobbutførelsen, c) tilbakemeldinger og d) påvirkningsmuligheter kan kort oppsummeres slik. Essensen av informantens oppfattelse under a) var at lederne bør 1) vise tillit, 2) være troverdige 3) være stabile. Dette er ikke i overensstemmelse med hva teori og tidligere forskning (Jacobsen, 2007) har kommet fram til at ledere skal gjøre. Uoverensstemmelsen består i at teoretikere mener at ledere skal få personalet til å nå mål, mens informantene mener at ledere skal beskjeftige seg med de mellommenneskelige verdiene vist i kategori a) hvordan ledere bør opptre. Når det gjaldt b) frihet i jobbutførelsen, fortalte arbeidstakerne at de ble motiverte av å 1) få handlingsrom, 2) bli stolt på og 3) ha frihet, mens arbeidsgiverne mente at frihet i jobbutførelsen ville føre til mer motiverte ansatte og gi de beste resultatene. Når det gjaldt c) tilbakemeldinger skapte jeg fire underkategorier: 1) *tilbakemelding på prestasjon*, 2) *premisser for å nyttiggjøre seg av ros*, 3) *mottak av ros* og 4) *rosen påvirker relasjonen*. Essensen i *tilbakemelding på prestasjon* var *vurdering*. De to arbeidstakerne hadde forskjellige oppfatninger i forhold til det å bli vurdert hvor den ene ville ha mer av det, mens den andre ikke likte det. Lederne fortalte at de gav tilbakemeldinger etter å ha vurdert prestasjonen til de ansatte. Når det gjaldt *premisser for å nyttiggjøre seg av ros* var den felles opplevelsen at rosen måtte være *troverdig*, og når det gjaldt *mottak av ros* var fellesopplevelsen at det å få ros var *hyggelig*. Det var ikke en enstemmig opplevelse av om *rosen påvirker relasjonen*. Her mente tre av informantene at ros hadde en positiv effekt på relasjonen, mens Anne var mer opptatt av at hver og en skulle finne en tyngde i seg selv. Med bakgrunn i disse funnene vil jeg anbefale å jobbe inn en felles tilbakemeldingskultur for hele organisasjonen. Alle bør sette ord på hvordan de liker å få ros. Dette

vil gi gode forutsetninger for motivasjon i organisasjoner. Den felles opplevelsen av d) påvirkningsmuligheter var *identitet*.

Jeg konkluderer ut fra resultatene i denne studien at ledere bør vektlegge mellommenneskelige verdier (se kategori a), gi de ansatte frihet og handlingsrom, gi relevant tilbakemelding og å la de ansatte føle identitet til organisasjonen. For å få til det siste tolker jeg det slik at ledere må få de ansatte til å medvirke i planleggingen, og utviklingen av strategi på et tidlig tidspunkt. Da antar jeg at de ansatte vil: 1)Skaffe seg kjennskap til de strategiske målene, 2)Identifisere seg med de strategiske målene og 3)Bli i større grad motivert til å jobbe mot å nå de strategiske målene.

Jeg vil anta at hvis de tre overnevnte punktene er innfridd hos de ansatte, så vil man ha gode forutsetninger for å få større grad av strategisk måloppnåelse. Hvordan lederen skal klare å motivere ansatte til å ville jobbe mot strategiske mål tror jeg er avhengig av hvordan, og når, ledere inkluderer dem i prosessen med å lage strategien. Det å få være med å påvirke de strategiske målene er en sterk kilde til motivasjon i følge Kristin (27.11.2009): ”Det å bli sett og bli hørt, få uttale seg det er vel noen av de sterkeste motivasjonsfaktorene som er”.

### **5.1 Implikasjoner for videre forskning**

Resultatene i min undersøkelse - blant annet ”frihet i jobbutførelsen” og ”muligheten til å påvirke strategiske mål” - viser at det å få tillit og frihet til å uttale seg er viktige kilder til motivasjon hos ansatte. Det hadde vært interessant å se på hva som skal til for at ledere tør å ”gi fra seg makt” i prosessen med å lage strategi i en organisasjon, og i større grad involvere de ansatte i hele organisasjonen i utarbeidelse av strategien. Det hadde også vært av interesse å finne ut hvordan ledere mente de kunne fått høyest strategisk måloppnåelse, økonomisk overskudd, motiverte medarbeider og lavest sykefravær. Videre hadde det vært interessant å se på om organisasjoner som har stor grad av strategisk måloppnåelse har større økonomisk overskudd, har lavere sykefravær og mer motiverte medarbeidere enn organisasjoner med lav grad av strategisk måloppnåelse, og hvis det er en forskjell mellom organisasjonene, ville det vært interessant å se på hva som var årsaken til dette.

Min studie inkluderer kun to arbeidsgivere og to arbeidstakere, fra to forskjellige organisasjoner. For videre forskning ville det være interessant å øke antall informanter og antall organisasjoner, for å kartlegge likheter og variasjoner. Da ville det også vært mulig å se på likheter og forskjeller i forhold til lederes mulighet til å motivere personalet til å arbeide mot å nå strategiske mål i en organisasjon sett i lys av, kjønn, etnisitet og alder.

## LITTERATURLISTE

- Bae, B. (1996). *Det interessante i det alminnelige: en artikkelsamling*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Dalen. (2004). *Aktiviteter 2004-2005*. [Oslo]: Aschehoug.
- Gellerman, S. W. (1993). *Å motivere til økt innsats: alt du behøver å vite om motivasjon, og hvordan du kan bli dyktig til å motivere deg selv og andre til økt innsats*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Knudsen, K. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- London, M. (1997). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Løwendahl, B. R. (2003). *Grunnbok i strategi*. [Oslo]: Damm.
- Mintzberg, H. (2009). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir akademisk.
- Skaalvik, E. M. (2005). *Skolen som læringsarena: selvpåfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforl.
- Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforl.
- Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that works: how to build and deliver your message*.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal akademisk.

## **VEDLEGG**

### **Intervjuguide ledere**

#### **Bakgrunnsspørsmål**

Kjønn

Alder

Stilling

Hvorfor valgte du å bli leder i denne organisasjonen?

Hvor lenge har du vært leder i denne organisasjonen?

Liker du å være leder i denne organisasjonen?

#### **Ledelse**

Hva mener du er den viktigste jobben til en leder?

Hvordan tilpasser du din lederstil til dine ansattes kunnskap og vilje til å jobbe mot strategiske mål?

Har du den samme lederstilen overfor dine ansatte nå, som du hadde da du begynte som deres leder?  
Hvis nei, forklar

#### **Motivering av ansatte**

Hvordan motiverer du som leder ditt personal?

På hvilken måte forsterker du atferd for å få personalet til å utøve mer av ønsket atferd?

Vet du hvordan personalet individuelt vurderer egne prestasjoner?

Tar du hensyn til personalets vurdering av egen prestasjon når du gir dem tilbakemelding på hvordan du vurderer deres innsats? Fortell

Motiverer du personalet forskjellig ut i fra om de er opptatt av oppgaven eller om de er opptatt av hvordan andre oppfatter deres utførelse av oppgaven? Fortell

Hvis noen i personalgruppen din har lav forventning om å mestre en oppgave hvordan motiverer du dem til å ta fatt på oppgaven da?

Hvis noen i personalgruppen har høy forventning om å mestre en oppgave hvordan motiverer du dem til å ta fatt på oppgaven?

## **Ros**

Hva roser du personalet ditt for?

Hvilke andre områder du tror du personalet kunne tenke seg å motta ros på?

Hvordan tar personalet ditt i mot ros?

På hvilken måte bruker du ros for å få personalet til å yte mer?

Hvordan påvirker ros fra personalet relasjonen mellom deg og ditt personal?

Hvordan tar du som leder i mot ros fra dine ansatte?

## **Arbeid med strategiske mål**

Hvordan skaper dere strategiske mål for virksomheten deres?

Hvilke fagfelt inkluderer dere i prosessen med å sette mål?

Hvem får være med å skape de strategiske målene i deres virksomhet?

## **Avsluttende spørsmål**

Tror du ledere kan motivere personalet til å nå strategiske mål ved bruk av ros?

Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?



## **Intervjuguide personal (uten lederansvar)**

### **Bakgrunnsspørsmål**

Kjønn

Alder

Stilling

Hvorfor valgte du å jobbe i denne organisasjonen?

Hvor lenge har du jobbet i denne organisasjonen?

Liker du å jobbe i denne organisasjonen?

Hvor lenge har lederen din vært din leder?

### **Ledelse**

Hva mener du er den viktigste jobben til en leder?

Hvordan tilpasser din leder sin lederstil til din kunnskap og vilje til å jobbe mot strategiske mål?

Har lederen din den samme lederstilen nå, som lederen hadde da han/hun begynte som din leder?  
Hvis nei, forklar!

### **Motivering av ansatte**

Hvordan motivere din leder deg?

På hvilken måte forsterker lederen din atferd for å få deg til å utøve mer av ønsket atferd?

Vet lederen din hvordan du vurderer egne prestasjoner

Tar lederen din hensyn til din vurdering av prestasjoner når han/henne gir deg tilbakemelding på hvordan lederen vurderer din prestasjon? Fortell

Motiverer lederen din deg forskjellig ut i fra om du er opptatt av oppgaven eller om du er opptatt av hvordan andre oppfatter din innsats? Fortell

Hvis du har lav forventning om å mestre en oppgave, hvordan motiverer din leder deg for å ta fatt på oppgaven da?

Hvis du har høy forventning om å mestre en oppgave, hvordan motiverer din leder deg for å ta fatt på oppgaven da?

## **Ros**

Hva gir lederen din deg ros for?

Hvilke andre områder kunne du tenke deg å motta ros på?

Hvordan tar du i mot ros?

På hvilken måte bruker lederen din ros for å få deg til å yte mer?

Hvordan påvirker ros fra lederen din relasjonen mellom deg og din leder?

Hvordan tar lederen din i mot ros?

## **Arbeid med strategiske mål**

Hvordan skaper dere strategiske mål for virksomheten deres?

Hvilke fagfelt inkluderer dere i prosessen med å sette mål?

Hvem får være med å skape de strategiske målene i deres virksomhet?

## **Avsluttende spørsmål**

Tror du ledere kan motivere personalet til å nå strategiske mål ved bruk av ros?

Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?

**Informasjon og forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave ved pedagogisk institutt NTNU**

Mitt navn er Lars Grimstad og jeg er mastergradsstudent ved pedagogisk institutt NTNU. Jeg skal skrive en masteroppgave i organisasjon og ledelse. Jeg skal gjennomføre et forskningsprosjekt hvor temaet er: "Kan ledere motivere personalet til å nå strategiske mål ved bruk av ros?"

Hensikten med prosjektet er å se hvordan ledere og arbeidstakere uten lederansvar opplever leders mulighet til å motivere personalet til å nå strategiske mål ved bruk av ros. Hovedfokuset under datainnsamlingen vil være å avdekke forskningsdeltakernes opplevelse og erfaring med dette temaet.

Jeg vil anvende kvalitativ forskningsintervju som metode i datainnsamlingen. Jeg ønsker å intervju fire personer; to ledere og to arbeidstakere uten lederansvar. Intervjuet vil ta omkring en time og intervjuet vil bli tatt opp på bånd.

Ingen enkeltpersoner eller organisasjoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. Alle data (notater, lydbånd opptak og transkripsjoner) vil bli slettet ved prosjektets slutt, senest 10.08.2010. Å stille opp på dette forskningsprosjektet er frivillig. Det er når som helst mulig å trekke seg fra prosjektet, innen prosjektslutt, uten å måtte oppgi noen grunn.

Prosjektet blir finansiert av Kanvas og Lederne.

Jeg setter stor pris på din deltagelse og håper dette er noe du også opplever nytten av.

Dersom du ønsker å delta på intervju, eller du trenger ytterligere informasjon eller presisering på de overnevnte punktene kan jeg kontaktes på tlf: 920 69 048 eller på mail: [lgrimstad@gmail.com](mailto:lgrimstad@gmail.com)

Prosjektet er godkjent av pedagogisk institutt og blir veiledet av professor Ragnheidur Karlsdottir.

Prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Vedlagt er en samtykkeerklæring som jeg vil be deg om å signere før intervjuene gjennomføres.

Med vennlig hilsen

Lars Grimstad

## Samtykkeerklæring

*Jeg har lest og forstått informasjonen om prosjektet og ønsker å stille til intervju. Jeg er kjent med studiens hensikt og at jeg når som helst kan trekke meg under intervjuet. Jeg er også innforstått med at jeg har anonymitet (og tilgang til utkast av analysen før studien ferdigstilles) samt at lydopptak og transkripsjoner slettes ved prosjektets slutt, senest 10.08.2010.*

.....

*Signatur*

.....

*Dato*