

Iris Maria Makridis

MOTIVASJON OG LEDELSE I KUNNSKAPSBEDRIFTER

”Det handler om hva du kommuniserer ut”

En fenomenologisk studie om hva ledere i kunnskapsbedrifter opplever at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere

Masteroppgave i pedagogikk - studieretning utdanning og oppvekst

Våren 2012

Veileder: Ragnheidur Karlsdottir

Pedagogisk institutt

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en utfordrende prosess, både på godt og vondt. Det har vært veldig lærerikt og spennende å endelig få lov til å fordype seg i et tema som jeg interesserer meg så mye for. Samtidig har det til tider vært svært frustrerende. Jeg har erfart at å skrive en masteroppgave krever mye tålmodighet, og det sies jo at tålmodighet er en dyd. Selv om jeg ville fort opp og fram, merket jeg at det var nødvendig med tid og rom for refleksjon. I løpet av dette semesteret har jeg utallige ganger brukt uttrykket ”*kverna går jo hele tiden*”. Med det har jeg ment at tankene omkring masteroppgaven har vært til stede hele tiden mens jeg har arbeidet med den, uansett hvor jeg har vært og uavhengig av hva jeg har holdt på med.

Gode råd og konstruktive tilbakemeldinger fra min veileder, Ragnheidur Karlsdottir, har vært helt avgjørende for meg i denne prosessen. Til og med i påskeferien, når jeg satte inn høygiret og stormen herjet som verst, stilte Ragnheidur opp som om det ikke fantes noe alternativ. En slik tilgjengelighet satte jeg utrolig stor pris på. Jeg ønsker å takke henne for all hjelp hun har gitt meg i arbeidet med denne oppgaven, den har vært til stor verdi.

Gjennom prosessen har jeg følt et behov for å luften mine tanker og refleksjoner omkring temaet jeg har forsket på. Heldig som jeg er, har jeg en mamma som alltid tar telefonen når jeg ringer og som uten innvendinger har lyttet til at jeg diskutert med meg selv. Hun har dessuten bidratt til å sette i gang nye refleksjoner og lest korrektur, noe som har vært veldig nyttig for meg. Tusen takk for at du er den du er, mamma.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke gode venner som også har lyttet til meg gjennom både oppturer og nedturer, og dessuten støttet meg med oppmuntrende ord og heiarop. Ingen nevnt, ingen glemt.

Trondheim, Mai 2012

Iris Maria Makridis

Innhold

1.0 INNLEDNING	1
2.0 LEDELSE	5
2.1 Ledelsesbegrepet – med fokus på relasjonsperspektivet.....	5
2.2 Ledelse av den autonome kunnskapsarbeideren.....	7
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	9
3.1 Motivasjonsbegrepet.....	9
3.2 Selvbestemmelsesteorien.....	9
3.2.1 <i>Behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse</i>	10
3.3 Kommunikasjon.....	11
4.0 METODE	17
4.1 Metodisk tilnærming.....	17
4.2 Utvalg av forskningsdeltakere.....	18
4.2.1 <i>Forskningsdeltakernes profiler</i>	19
4.3 Datainnsamlingen.....	20
4.4 Intervjuguide.....	21
4.5 Transkribering.....	22
4.6 Forskerrollen.....	22
4.7 Analyse.....	23
4.8 Forskningens kvalitet.....	24
4.9 Etske betraktninger.....	26
5.0 RESULTATER OG DRØFTING	27
5.1 Autonomi og innflytelse gjennom dialog.....	27
5.2 Anerkjennelse og tilhørighet gjennom informasjonsdeling og feedback.....	35
5.3 ”Det handler om hva du kommuniserer ut”.....	43
6.0 AVSLUTTENDE DRØFTING	45
LITTERATURLISTE.....	49
Vedlegg 1.....	53
Vedlegg 2.....	55
Vedlegg 3.....	57

1.0 INNLEDNING

En stadig økende konkurranse på markedet har utviklet et stort behov for kompetent og motivert arbeidskraft. Kunnskap anses for å være den mest verdifulle kapitalen i dagens samfunn, og følgelig har begrepene *kunnskapsbedrift* og *kunnskapsarbeider* vokst frem. Dette innebærer at den enkelte medarbeiders kunnskap er det som utgjør verdiskapingen i en bedrift (Argote & Ingram 2000; Brochs-Haukedal 2000). I forbindelse med denne utviklingen, hevdes det at resultatet i en bedrift vil avgjøres på grunnlag av motivasjonen hos de ansatte. Dermed blir motivert arbeidskraft helt essensielt for å kunne være konkurransedyktig på markedet (Vik 2007). Arbeidsprosessene i kunnskapsbedrifter trekker på kunnskap som kunnskapsarbeiderne har ervervet gjennom høyere utdanning, og kunnskapsdeling innad i bedriften blir avgjørende. Resultatet vil være at flere i bedriften prestere bedre, og dermed skapes mer verdi (Argote & Ingram 2000). Ansvarsstrukturen i kunnskapsbedrifter er annerledes enn hva som tidligere har vært tilfelle. Kunnskapsarbeideren må i større grad ta seg av oppgaver som før har blitt utført av ledelsen, noe som understreker det store behovet for kompetent og motivert arbeidskraft (Vik 2007).

I tillegg til endringer i arbeidsprosesser og ansvarsstruktur, har de mellommenneskelige relasjoner fått en økt betydning i denne type bedrifter (Brochs-Haukedal 2000). Lederidealet har utviklet seg fra å være basert på belønninger og instruksjon, til i utstrakt grad å handle om ledelse basert på motivasjon, innlevelse, inspirasjon og empati. Lederegenskaper som samspill, dialog, åpenhet og likeverd har følgelig fått mer fokus (Steiro & Torgersen 2011). Motivasjon er høyt verdsatt i arbeidslivet, nettopp fordi den driver mennesket fremover. Motivasjonen hos de ansatte i en bedrift kan slik sett være nøkkelen for å få arbeid utført (Ryan & Deci 2000). Dersom motivasjonen for arbeidet er fraværende, vil det trolig ha negativ innvirkning på bedriftens produkter og tjenester. Videre kan det også få store konsekvenser for kundeforhold og relasjoner mellom kollegaer (Vik 2007).

Ledelse handler ofte om hvordan ledere kan motivere sine medarbeidere, og nettopp derfor er det avgjørende å få innsikt i hva som vekker motivasjonen hos den enkelte (Spurkeland 2009). Selv om hver enkelt medarbeider på egenhånd må sørge for å være motivert i arbeidet, mener Vik (2007) at ledere bør legge til rette for at motivasjonen skal kunne opprettholdes. Det er ikke alle medarbeidere som motiveres av det samme. Noen motiveres av anerkjennelse og forfremmelse, mens andre blir motivert av å få bryne seg på nye og utfordrende oppgaver. Derfor fremheves viktigheten av at lederen kjenner til hver enkelt medarbeiders drivkraft. Enkelte medarbeidere kan i perioder slite med mangel på motivasjon, som medfører at de ikke har lyst til eller interesse av å gjennomføre sine

arbeidsoppgaver. I slike tilfeller bør en leder være i stand til å fange opp problemet, for så å gjøre sitt beste for å påvirke situasjonen i positiv retning (op.cit.). Mange ledere opplever at det er utfordrende å finne konkrete svar på hvordan de skal klare å motivere sine medarbeidere. Løsningen kan være å vurdere forhold omkring motivasjon med utgangspunkt i hva som kjennetegner medarbeiderne, hvilke oppgaver de arbeider med, og de sosiale forholdene som også preger samspillet i bedriften (Martinsen 2004a).

Temaet ledelse og motivasjon har lenge vært en interesse for meg, både som arbeidstaker, student og gjennom egen erfaring med å være i lederposisjoner. Jeg har opplevd hvordan det er å være arbeidstaker i bedrifter hvor ledelsen på ulike måter har påvirket min egen og mine medarbeideres motivasjon både positivt og negativt. Samtidig har jeg selv vært i lederrollen hvor jeg har følt på hvordan det er å lede og samarbeide med mennesker som har høy motivasjon, men også tilfeller hvor motivasjonen har vært lav. Disse erfaringene har utviklet en interesse og en nysgjerrighet hos meg når det gjelder ledelse og motivasjon, og da spesielt i hvilken grad en leder faktisk kan påvirke motivasjonen hos sine medarbeidere. Med bakgrunn i dette hadde jeg lyst til å undersøke hvordan ledere selv reflekterer rundt egen innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Dette kan bidra til å øke både min egen og andres kunnskap og refleksjoner på det aktuelle området. Min problemstilling er: *Hva opplever ledere i kunnskapsbedrifter at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere?* Behovet for kompetente og motiverte medarbeidere har hatt en betraktelig økning i kunnskapsbedrifter, og det hevdes at ledere er ansvarlige for å fremme og tilrettelegge for medarbeidernes motivasjon. Med bakgrunn i dette ønsket jeg å undersøke fenomenet blant ledere i nettopp kunnskapsbedrifter. For å undersøke problemstillingen valgte jeg å bruke den fenomenologiske tilnærmingen innenfor kvalitativ forskningsmetode.

Oppgaven er inndelt i seks kapitler. I første kapittel har jeg presentert temaet for denne studien, bakgrunnen for at temaet ble valgt, samt studiens problemstilling. I andre kapittel vil ledelsesbegrepet bli presentert, i tillegg til teorier innenfor ledelse som jeg mener er relevant for studien. Her vil jeg også spesifikt gjøre rede for ledelse og motivering av kunnskapsmedarbeidere, da det er sentralt i forbindelse med oppgavens problemstilling. I kapittel tre vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som er valgt med utgangspunkt i mine funn. I det fjerde kapitlet gjør jeg rede for valg av metode og forskningsdesign, samt at kvalitet i studien og etiske betraktninger vil bli drøftet. Forskningsresultatene fra innsamlede data, med kvalitativt halvstrukturert intervju som innsamlingsmetode, blir presentert i kapittel fem. Her blir funn tolket og drøftet fortløpende i lys av teori fra kapittel to og kapittel tre.

Sjette kapittel inneholder en avsluttende drøfting og oppsummering, i tillegg til egne refleksjoner og tanker rundt videre forskning omkring det aktuelle temaet.

2.0 LEDELSE

Det eksisterer et bredt spekter av teorier og perspektiver hva angår ledelse og motivasjon som forskningsområde. For å kunne forstå, tolke og drøfte resultatene i denne studien, fokuserte jeg på å finne teorier og perspektiver som kunne kaste lys på oppgavens problemstilling på en god måte.

I dette kapittelet vil først begrepet ledelse bli redegjort for. Videre har jeg valgt å presentere ledelsesperspektivet som kalles relasjonsledelse, fordi ledelse og motivasjon i stor grad handler om samspillet mellom mennesker. Jeg vil også ta for meg teori om selvledelse, da forskning viser at den er sentral og aktuell særlig for ledelse i kunnskapsbedrifter. Med bakgrunn i at problemstillingen omhandler kunnskapsbedrifter spesifikt, vil jeg til slutt gjøre rede for forskning omkring ledelse og motivering av kunnskapsarbeidere.

2.1 Ledelsesbegrepet – med fokus på relasjonsperspektivet

Siden ledelse er et tema det har blitt skrevet mye om, kan det føre til utfordringer i hvordan begrepet skal defineres. Spør man tjue ulike personer om hva de mener at ledelse innebærer, vil man sannsynligvis få tjue ulike svar. Man kan likevel anta at svarene omkring ledelse generelt innebærer noen av de samme elementene, i likhet med hva definisjoner av ledelse hos ulike teoretikere også gjør.

Spurkeland (2009) definerer ledelse som det å gå foran andre. Videre utdyper han at en leder bør ha kunnskaper om og evne til å veilede, være framsynt og legge til rette for de som kommer etter. Dette handler i bunn og grunn om å få andre med seg i det arbeidet man gjør. Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2008) mener at ledelse også handler om å skape mening, rammer og rom som gjør det mulig for den enkelte medarbeider å utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt potensial og kreativitet. Dette bør gjøres på en måte som bringer virksomheten i retning av en tydelig visjon, samtidig som det gir den enkelte medarbeider god livskvalitet (op.cit.). Busch og Vanebo (2000) mener at ledelse innebærer retten til å ta beslutninger, og at ledelse slik sett vil ha stor innvirkning på medarbeidernes atferd. Dette tyder på at ledelse er et svært sammensatt begrep som inneholder mange ulike elementer. Man kan tolke det slik at ledelse handler om å veilede og tilrettelegge for at medarbeidere skal få realisere seg selv i den jobben de gjør, da med utgangspunkt i den enkeltes kunnskap, kompetanse og erfaringer. I ledelse ligger det også at dette skal skje i retning av bedriftens visjon og de felles mål som er satt.

Ledelse kan betraktes på to måter (Andersen 2011; Spurkeland 2009; Busch & Vanebo 2000). Den ene er *posisjonstenkningen* som tar utgangspunkt i styringsansvaret og de

fullmaktene som en lederstilling innebærer. I den forbindelse bruker Busch og Vanebo (2000) begrepet *lederfunksjon*, som innebærer at lederen fungerer slik at bedriften når sine mål. Den andre vinklingen er *relasjonstenkningen* som tar utgangspunkt i mellommenneskelig samspill, og som kan sies å være en større psykologisk utfordring enn posisjonstenkning (Spurkeland 2009). Busch og Vanebo (2000) bruker her begrepet *lederatferd*, som handler om hvordan en leder opptrer overfor sine medarbeidere. De understreker følgelig at forholdet mellom leder og medarbeider har stor påvirkning på hvordan bedriften fungerer.

Relasjonstenkningen innenfor ledelse har med tiden fått økende oppmerksomhet, og i det mellommenneskelige aspektet handler det i stor grad om motivering av medarbeidere. Innenfor den relasjonsrettede, menneskeorienterte vinklingen på ledelse finner man *relasjonsledelse*, som kort sagt handler om å gjøre andre gode (Spurkeland 2009). Det er mindre kontroll og mer innflytelse, og selvledelse og frihet hos medarbeideren blir sentralt. Dette krever at lederen kjenner sine medarbeidere, samt at relasjonen dem imellom er preget av tillit (op.cit.). Nordhaug et al. (2008) påpeker at siden ledelse foregår mellom mennesker, så handler det også om relasjoner. God ledelse dreier seg derfor om hvordan mennesker når mål i fellesskap. Samtidig mener de at det handler om moral og etikk på grunn av ledernes forståelse og bevissthet rundt makt. En leder må kunne forstå andre menneskers liv og situasjon, og respektere dette som et utgangspunkt for relasjoner i utøvelse av ledelse (op.cit.).

Tradisjonelt sett er relasjonsledelse en menneskeorientert lederstil, og dermed en motpol til den såkalte oppgaveorienterte lederstilen, i følge Spurkeland (2009). Han hevder at ingen relasjonsteoretikere vil påstå at det ikke er nødvendig med oppgaveorientering, men heller at samarbeid og teambuilding må prioriteres for at produktiviteten faktisk skal finne sted. Spurkeland (2009) påpeker at undersøkelsesresultater har vist at menneskeorienterte ledere ofte er høyproduktive, mens produksjons- eller oppgaveorienterte ledere er lavproduktive. Dette sies videre å ha sammenheng med evnen til å skape målrettet og motivert innsats gjennom klar kommunikasjon og god involvering. Individets ønske om anerkjennelse og sosiale relasjoner, og behov for utvikling og selvrealisering, er svært sentralt i denne tenkningen (op.cit.).

Den relasjonelle lederkompetansen utgjør selve kjernen i relasjonsledelse (Skivik 2004). På grunn av at oppgaven til lederen er å nå organisasjonens mål gjennom sine medarbeidere, blir evnen til å utøve påvirkning svært sentral. Skivik (2004) mener videre at påvirkning skjer mellom leder og medarbeider når ledelse utøves, og at dette stiller krav til relasjonell lederkompetanse. Dette dreier seg om å forstå og samhandle med de menneskene man arbeider sammen med (op.cit.). Det forlanges at ledere i dag har evne til å takle press og

endringer som følger av samfunnets utvikling. Her vil den nødvendige kompetanse innenfor administrasjon, økonomi og målstyring være relativt enkelt å oppnå gjennom tradisjonell opplæring. Det som derimot anses for å være en større utfordring, er utvikling av den relasjonelle kompetansen. Skivik (2004) påpeker at denne type kompetanse ikke kan bli ferdigutviklet, men at det er et evigvarende prosjekt så lenge man utøver ledelse.

Som tidligere nevnt, inngår selvledelse som en sentral del av relasjonstenkningen og det mellommenneskelige perspektivet på ledelse. Johannessen og Olsen (2008) omtaler selvledelse som *"Metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger."* (s. 41). Martinsen (2004b) hevder at selvledelse forutsetter høy kompetanse blant medarbeiderne. Dette er fordi de må være egnet til å planlegge, gjennomføre og evaluere sitt eget arbeid på en effektiv og uavhengig måte. Medarbeiderne bør også føle en forpliktelse til bedriften de jobber for og de arbeidsoppgavene de har der, i tillegg til at det stilles krav til personlig selvstendighet (op.cit.). Primæransvaret til lederen blir å utvikle mer selvstendighet og autonomi hos medarbeiderne. Dette vil si at lederen må lære dem å stille krav til seg selv, samt til å vurdere sin egen utvikling og oppnåelse av resultater. Lederens viktigste verktøy i denne opplæringen, er dialogen (Spurkeland 2009). Dette vil bli gjort nærmere rede for i kapittel 3.4.

2.2 Ledelse av den autonome kunnskapsarbeideren

Som nevnt innledningsvis, eksisterer det et tydelig behov for kompetent arbeidskraft i dagens samfunn. Begrepet kunnskapsbedrift har kommet som følge av denne utviklingen, som innebærer virksomheter som bygger på det enkelte menneskets intellektuelle kapital. Sammenlignet med industrisamfunnet er det altså ikke lenger produksjonskapitalen som betyr mest for verdiskapingen, men kunnskaps- og kompetansekapitalen (Argote & Ingram 2000; Brochs-Haukedal 2000). Denne utviklingen har også medført at relasjonen mellom menneskene i bedriften har fått en større betydning (Vik 2007).

På grunn av at kunnskap blir ansett som den aller viktigste kapitalen, mener Brochs-Haukedal (2010) at ledelse i kunnskapsbedrifter er utfordrende. Produksjon av og med kunnskap fører med seg omstendigheter som tradisjonell ledelse og organisering ikke vil være i stand til å takle. Når det gjelder kjennetegn av kunnskapsarbeid, mener Brochs-Haukedal (2000) at særlig to forhold skiller seg ut. For det første handler altså arbeidets verdiskaping i hovedsak om informasjon og kunnskap, i motsetning til tidligere hvor eksempelvis maskin- eller muskelkraft har vært den viktigste innsatsfaktoren. For det andre er det ustrakt fokus på og behov for autonomi eller selvbestemmelse (op.cit.). *Autonomi* innebærer at man utfører

handlinger etter eget ønske og at man har muligheten til å ta egne valg. I følge selvbestemmelsesteorien, har mennesker behov for å føle seg kompetente og autonome for å opprettholde sin indre motivasjon (Gagné & Deci 2005). Mer ansvar har i så måte blitt delegert fra ledelsen til medarbeiderne. Dette innebærer at ledelsesfokuset flyttes fra kontroll og kommandering av ”underordnede”, til samarbeid og inspirasjon av likeverdige medarbeidere (op.cit.). Produkter skapes i samhandling mellom ansatte og kunder. Fordi de produseres på nytt hver gang og av den grunn er utenfor lederens kontroll, vil den ansattes vilje til å yte bli helt avgjørende (Brochs-Haukedal 2000).

Evnen til å lede seg selv blir viktig i kunnskapsbedrifter nettopp fordi organisasjonsstrukturen er avhengig av mye selvstendighet fra både ledere og medarbeidere (Brochs-Haukedal 2010). For at delegering og fordeling av makt i kunnskapsbedrifter skal fungere godt, er det henholdsvis lederen sitt ansvar å sørge for at medarbeiderne har den kompetansen og den motivasjonen som trengs for et slikt ansvar. Brochs-Haukedal (2010) framhever at lederen først og fremst må være et godt forbilde når det gjelder selvledelse. Videre mener han at medarbeiderne bør få opplæring i konkrete metoder som er utviklet for motivering, overvåking, målavklaring og oppfølging av seg selv. Til slutt er det mest hensiktsmessig at lederen fungerer som lærer, veileder og støttespiller for medarbeiderne, spesielt dersom de sliter med utfordrende arbeidsoppgaver (op.cit.).

Kuvaas (2008) henviser til dokumentasjon som sier at selvledelse har en positiv innvirkning på både motivasjon og prestasjoner hos medarbeidere. Videre hevder han at selvledelse også er forbundet med utvikling av kreativitet. Johannessen og Olsen (2008) hevder at målet med selvledelse er å frigjøre medarbeidernes kompetanse, kreativitet og energi som virksomheter i dag utnytter for dårlig, og dermed bidra til økt verdiskaping for både medarbeidere, kunder og eiere. De forklarer videre at selvledelse impliserer at den enkelte medarbeider setter seg egne mål og motiverer seg selv gjennom å styre sine tanker, handlinger og troen på egen mestring (op.cit.).

3.0 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for studien. Først vil jeg kort gjøre rede for begrepet motivasjon, og deretter ta for meg motivasjonsteorien til Deci og Ryan som kalles selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory). Deres fokus ligger på menneskets behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse. Videre vil jeg ta for meg kommunikasjonsteori, hvor kommunikasjonsferdigheter, kommunikasjonsfunksjoner i bedrifter og teori om feedback er i fokus.

3.1 Motivasjonsbegrepet

Motivasjon er, i likhet med ledelse, et komplisert begrep som kan oppfattes på ulike måter. De forskjellige definisjonene har likevel til felles at motivasjon handler om energi, retning og utholdenhet i handlingene man gjør (Ryan & Deci 2000; Gagné og Deci 2005; Busch & Vanebo 2000; Spurkeland 2009; Gellerman 1992). Motivasjon kan sies å være menneskets drivkraft og dermed en nøkkel for å få arbeid utført (Ryan & Deci 2000). I arbeidslivet er motivasjon særlig høyt verdsatt på grunn av dens konsekvenser; den driver mennesket fremover. Forskning viser at indre motivasjon hos kunnskapsarbeidere er helt essensielt for at de skal trives med og lykkes i sitt arbeid, og dermed ønske å bli værende i den aktuelle bedriften (Dysvik & Kuvaas 2010). *Indre motivasjon* defineres som noe som oppstår når man motiveres av arbeidet i seg selv, og når arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle og interessante (Ryan & Deci 2000).

3.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien hører til under teorier om indre motivasjon. Indre motivasjon medfører en tendens til å oppsøke nye utfordringer, utvide og bruke sine evner, og lyst til å utforske og lære, og reflekterer dermed positive sider hos mennesket (Ryan & Deci 2000). Til tross for at mennesker er født med iboende motiverende tendenser, har det vist seg at vedlikehold og forbedring av disse tendensen stiller krav til støttende forhold. Fokuset i selvbestemmelsesteorien blir derfor ikke å se på hva som forårsaker indre motivasjon - siden den allerede finnes i alle mennesker, men å se på hva som lokker den fram og hvordan man vedlikeholder den (op.cit.).

Innenfor selvbestemmelsesteorien finner man to tilnærminger til indre motivasjon. Den første tilnærmingen forklarer indre motivert atferd som uavhengig av ytre belønning eller konsekvenser. Man involverer seg i en aktivitet fordi man finner den interessant, og belønningen er gleden av aktiviteten i seg selv. Den andre tilnærmingen forklarer indre

motivert atferd som et resultat av at menneskets grunnleggende psykologiske behov blir imøtekommet. Ryan og Deci (2000) mener at alle mennesker er født med tre behov, som i selvbestemmelsesteorien omtales som ”medfødte organiske nødvendigheter”. Disse grunnleggende psykologiske behovene er *behov for tilhørighet*, *behov for å føle seg kompetent* og *behov for selvbestemmelse*.

Ryan og Deci (2000) hevder at indre motivert atferd kommer av en kombinasjon av de to foregående tilnærmingene. Man har en oppriktig glede av og interesse for å utføre en aktivitet, men samtidig er det nødvendig at de grunnleggende psykologiske behovene tilfredsstilles for at aktiviteten skal fortsette. På grunn av dette vil den indre motivasjonen oppstå når betingelsene tilfredsstillende behovet for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse. Ryan og Deci (2000) påpeker også at dersom individets omgivelser motarbeider eller undertrykker disse behovene, vil den indre motivasjonen og prestasjonsnivået hos individet bli svakere.

3.2.1 Behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse

Behovet for tilhørighet dreier seg om at det er nødvendig for mennesket å føle en tilknytning til andre, ta vare på andre og føle at andre tar vare på en selv (Ryan & Deci 2002). Man ønsker å føle seg integrert og akseptert av menneskene rundt seg, og dermed oppleve at man er en del av et fellesskap (op.cit). Antakelsen i selvbestemmelsesteorien er at indre motivasjon vil foreligge i miljøer hvor behovet for tilhørighet blir tilfredsstillt. I motsatt tilfelle vil mennesket føle seg mindre trygg og i stor grad fremmedgjort, noe som fører til at man mister motivasjonen for å fortsette med aktiviteten (Ryan & Deci 2000).

Behovet for kompetanse handler om at individet vil føle seg effektiv i sin interaksjon med det sosiale miljøet, og at man erfarer at ens ferdigheter kommer til nytte (Ryan & Deci 2002). Dette grunnleggende behovet medbringer et søk etter utfordringer som er gunstig for ens ferdigheter. Dessuten vil man arbeide hardt for at disse ferdighetene skal opprettholdes eller forbedres. I denne sammenheng handler altså kompetanse om hvordan man opplever tillit og effektivitet i det arbeidet man gjør, og det er slik sett ikke snakk om ferdigheter eller evner som allerede er oppnådd (op.cit). Skaalvik og Skaalvik (2005) hevder at følelsen av tilfredshet omkring egen kompetanse bidrar til et ønske om å fortsette eller gjenta aktiviteten. Dersom man føler at man ikke behersker aktiviteten, vil lysten til å gjenta den avta. Ryan og Deci (2000) mener at positive tilbakemeldinger fra omgivelsene kan påvirke hvordan man oppfatter egen kompetanse, og at det videre kan føre til at den indre motivasjonen øker. Dette gjelder dog kun dersom personen føler eierskap til handlingen og når den gis på en måte som

ikke går utover deres følelse av autonomi (op.cit.). Menneskers indre motivasjon er altså betinget av følelsen av å være kompetente og autonome.

Behovet for selvbestemmelse eller autonomi dreier seg om å kunne anse seg selv som kilden eller opprinnelsen til egen atferd (Ryan & Deci 2002). Som menneske ønsker man å styre egne handlinger med utgangspunkt i hva som er ens egne verdier og interesser. Man vil altså helst unngå følelsen av å bli styrt og kontrollert av andre, men heller oppleve at man kan ta egne valg og avgjørelser. Handlingene kan være påvirket av ytre kilder, men mennesket må selv oppfatte at aktiviteten er selvstyrt og selvregulert. I teorien om selvbestemmelse hevdes det at mennesker blir mer motivert når de kan ta sine egne valg og får bestemme over egne oppgaver eller aktiviteter (op.cit.).

Det sosiale miljøet som individet forholder seg til, blir vesentlig i forbindelse med hvorvidt de tre psykologiske grunnleggende behovene blir tilfredsstilt (Ryan & Deci 2002). En ideell vekst og utvikling hos individet vil foreligge i større grad i miljøer hvor behovene blir imøtekommet, og det vil dermed ha en positiv påvirkning på personens motivasjon, utholdenhet, prestasjoner og mentale helse. Furman og Ahola (2002) peker utallige undersøkelser som beviser hvilken positiv innvirkning smil, humor, latter og tøys har på menneskers velvære. De hevder videre at dersom lederen bidrar til at disse elementene er til stede blant kollegaene på arbeidsplassen, kan det ha innflytelse på fysisk helse, redusere stress og forebygge utbrenthet, forbedre evnen til å løse problemer, samt at kreativiteten og oppfinnsomheten øker. Summen av dette fører til at trivselen på jobb blir sterkere (op.cit.).

3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er sentralt alle steder hvor mennesker samhandler, og den preger i stor grad livet i alle slags grupper (Underlid 1997). God kommunikasjon er også en avgjørende faktor for hvorvidt samarbeid mellom mennesker fungerer (Spurkeland 2009). Hargie (2006) hevder dessuten at det eksisterer en direkte link mellom kvaliteten i kommunikasjonen med andre mennesker og med kvaliteten i livet. Behovet for god kommunikasjon er allmenkjent, men det kan likevel være en stor utfordring å utvikle et godt kommunikasjonsmønster (Raaheim 2000). Dersom kommunikasjonen ikke fungerer som den bør, kan det for eksempel oppstå misforståelser og konflikter. Dette grunner i at budskapet som kommer fra avsenderen ikke blir forstått riktig av mottakeren (op.cit.).

Johnson og Johnson (2008) forklarer at kommunikasjon består av både symboler og signaler. Inkludert i dette ligger både det verbale og det ikke-verbale. Verbal kommunikasjon er bruk av muntlig språk, mens den ikke-verbale kommunikasjonen blant annet innebærer

ansiktsuttrykk, blikk, fysisk utseende og gestikulering (op.cit.). Ofte kan den ikke-verbale kommunikasjonen gi mottakeren et sterkere inntrykk enn den verbale. Dersom noen sier en ting, men uttrykker noe annet gjennom kroppsspråket, kan sistnevnte være det som oppfattes som det mest betydningsfulle (Hargie 2006). Johannessen og Olsen (2008) underbygger dette ved å referere til forskning som viser at virkningen av kommunikasjon i hovedsak blir bestemt av kroppsspråk. Den nest virkningsfulle formen for kommunikasjon er hvordan stemmen blir brukt (op.cit.).

Dialog defineres som en likeverdig og balansert samtale mellom individer, og det hevdes at det er denne samtaleformen som aller best kan bygge gode relasjoner. Dahl (2011) henviser til forskning som viser at dialog i på arbeidsplassen fører til mer respekt mellom medlemmene, at man kan dele meninger med hverandre, og at man får en grundigere forståelse av hverandres verdier, perspektiver og oppfatninger av virkeligheten. Videre viser Dahl (2011) til at ledere som benytter dialog både som kommunikasjonsmetode og for å få økt sin forståelse, yter mer og oppnår dermed økt effektivitet og kvalitet i arbeidet (op.cit.).

Det er flere ferdigheter som bør være til stede for at kommunikasjonen mellom mennesker skal bli vellykket, og da spesielt i mellommenneskelig dialog (Johnson & Johnson 2008; Hargie 2006; Spurkeland 2009). Spurkeland (2009) beskriver sju ferdigheter som er spesielt viktig. *Aktiv lytting* er den første ferdigheten, og dette innebærer evnen til å forsøke å forstå meningen til den personen man kommuniserer med. For å klare dette bør man stille spørsmål som kan føre til oppklaring, så vel som undersøke om det man oppfatter er riktig. Å *stille åpne spørsmål* er den andre ferdigheten. Åpne spørsmål er ofte av typen som starter med hva, hvem, hvorfor og hvordan. Ved å stille slike spørsmål åpner man opp for at den andre kan forklare og fortelle mer utdypende. Den tredje ferdigheten er å *vise anerkjennende atferd*. Dette kan eksempelvis være å be vedkommende om å utdype det de snakker om, eller å rose den som kom med en tanke eller en idé. I dialogen er anerkjennelse som oppmuntrende blikk eller positive kjent for å være svært effektivt. Å *bygge på andres tanker og ideer* er den fjerde ferdigheten. Ved at andre blir inspirert og spinner videre på ens idéer, vil vedkommende føle seg anerkjent. For at gruppen skal fungere bedre enn et enkeltindivid alene, er det avgjørende at man kan bruke hverandres idéer istedenfor å stå fast på egne meninger. Den femte ferdigheten handler om *involvering*. I en dialog bør man være oppmerksom på i hvilken grad hvert enkelt medlem i gruppa bidrar til samtalen. Noen syns det er lettere å ta ordet enn andre, og her er det viktig at man oppmuntrer alle til å delta. Å *avklare standpunkter* er den sjette ferdigheten, som innebærer fokus på å klargjøre meninger. Dersom man er usikker på hva den andre mener, bør man be vedkommende om å utdype slik at det ikke oppstår misforståelser.

Dette blir særlig viktig i bedrifter hvor man jobber på tvers av fagfelt, og derfor har ulikt ståsted både med tanke på det verdimeslige og det faglige aspektet. Den sjuende og siste ferdigheten er *konstruktiv argumentasjon*. Det er enklere å forstå argumenter dersom de blir underbygget med et resonnement. Her må særlig ledere være forsiktige med å være dominante i sin argumentasjon, og kjenne sine egne grenser med hensyn til den påvirkningen man har på medarbeiderne (Spurkeland 2009).

God kommunikasjon er sentralt i alle bedrifter, og anses for å være en stor nødvendighet for at bedriften skal kunne fungere (Busch og Vanebo 2000). Den er en forutsetning med hensyn til ledelsesprosessen, i tillegg til at den skal sørge for at nødvendig informasjon blir overført mellom enkeltpersoner og ulike avdelinger (op.cit.). I forbindelse med motivering av andre mennesker, hevder Gellerman (1992) at god kommunikasjon er ytterst nødvendig. I kontrast til det mange kanskje tror, handler ikke god kommunikasjon om å ha et godt ordforråd eller en spesiell talekunst. Det er en annen evne enn det å være veltalende som trengs i kommunikasjon, og det er nettopp kunnskap om hvordan kommunikasjon fungerer i virkeligheten. I aller størst grad trenger man evnen til å lytte. Dessuten behøver man kunnskap om hvilke metoder som fungerer både godt og mindre godt. Alt i alt handler kommunikasjon tross alt om å få budskapet gjennom (op.cit.).

Hargie (2006) hevder at i bedrifter handler god kommunikasjon om å kunne utføre en oppgave med høy effektivitet gjennom godt samarbeid. Kommunikasjon handler også om å forminske usikkerhet omkring det som skjer i arbeidshverdagen, samt at det gjør arbeidsmiljøet bedre. Videre henviser han til studier som viser at god og effektiv kommunikasjon i bedrifter gir flere fortrinn. Blant vil det føre til at de ansatte i bedriften blir mer tilfreds i arbeidshverdagen, kvaliteten på produkter og tjenester eskaleres, kostnadene minsker, produktiviteten øker, samt at kreativitetsnivået vil forsterkes. Dette vil igjen påvirke hvordan bedriften når sine mål og derav opplever suksess i sitt arbeid (op.cit.).

Det hevdes at kommunikasjon generelt sett har fem viktige funksjoner i bedrifter. Disse er henholdsvis oppgavefunksjonen, den sosial funksjonen, motivasjonsfunksjonen, integrasjonsfunksjonen og innovasjonsfunksjonen (Downs & Adrian 2004; Hargie et al. 1999). *Oppgavefunksjonen* innebærer at bedriften må sikre en pågående flyt av nøyaktig informasjon og tilbakemelding mellom mennesker på alle nivåer. Dette er nødvendig for at bedriften skal kunne oppnå sine funksjonelle mål. Effektiv toveis kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere kan på dette området være en forsikring om at oppgaver blir gjennomført. Den *sosiale funksjonen* handler om å støtte opp under det sosiale miljøet i bedriften. Fordi menneskene tilbringer såpass mye tid sammen i arbeidstiden, er muligheten

der for at vennskap utvikles. Bedrifter som lykkes kan bidra til følelsen av tilhørighet og harmoni gjennom sosiale aktiviteter utenom arbeidstiden. *Motivasjonsfunksjonen* dreier seg om viktigheten av motiverte medarbeidere som yter sitt aller beste. Motivasjonen kan enten være belønninger i form av lønn eller bonuser, eller den kan være følelsen av at ens kunnskap og kompetanse bidrar til å skape verdi for bedriften. *Integrasjonsfunksjonen* innebærer at medarbeiderne i en bedrift bør føle at de er en del av en enhet. Forpliktelsene til deres prestasjoner vil være sterkere dersom de opplever en tilhørighet og er stolt av bedriften de jobber for. I motsatt tilfelle vil kvaliteten på deres arbeid bli påvirket negativt. Følelsen av tilhørighet kan fostres ved å la medarbeiderne få ta del i beslutningsprosesser, følge et effektivt system for møter, og motivere medarbeiderne til å kommunisere med ledelsen. *Innovasjonsfunksjonen* handler om at innovasjon og kreativitet kan styrkes gjennom ulike former av kommunikasjonskanaler. Eksempler på dette kan være brainstorming i grupper og diskusjoner omkring problemløsning (op.cit.).

Feedback eller tilbakemelding er en sentral del av kommunikasjonen mellom mennesker. Øiestad (2004) hevder at feedback har den funksjonen at vi føler oss ”sett” av et annet menneske. Å gi feedback til andre innebærer å anerkjenne noe ved den personen som man setter pris på. Å ta i mot feedback dreier seg som å bli bekreftet og tildelt en mulighet til vekst (op.cit.). Å føle seg akseptert er et grunnleggende behov hos mennesker, og for å få dette behovet tilfredsstilt er vi avhengig av noen som gir oss støtte slik at vi vokser. Ved å gi god feedback, mener Øiestad (2004) at vi kan gi andre mennesker denne støtten. Da gir du beskjed til noen om at de er verdsatt, at de kan føle seg trygge og være seg selv (op.cit.).

Feedback er en sentral del ved det å veksle informasjon mellom medarbeider og leder. Gjennom feedback ytrer man holdninger, ønsker, vurderinger og behov for å bringe videre kunnskap og innsikt til hverandre. Dette kan bidra til en gjensidig realisering av hverandre sitt potensial i arbeidet (Nordhaug et al. 2008). Fra lederen sin side handler feedback om å gi medarbeideren kjennskap til hvor vedkommende står. Dette kan dreie seg om hvorvidt medarbeideren lever opp til forventningene som bedriften har, om vedkommende bidrar i tilstrekkelig grad, om samarbeidet med de andre i bedriften blir utført på en god måte, eller hvordan vedkommende utvikler seg. Dersom en leder klarer å gi god og konstruktiv feedback til sine medarbeidere, er det svært sannsynlig at de vil oppleve det som et effektivt og motiverende verktøy i kommunikasjonen (op.cit.).

I arbeidssammenheng vil man gjerne ha feedback som kan bidra til at det arbeidet man gjør og den innsatsen man yter, oppleves som verdsatt. Dette er fordi man ønsker å vite om ens bidrag er positivt for arbeidsfellesskapet (Furman & Ahola 2002). Johannessen og Olsen

(2008) forklarer feedback som det å gjøre medarbeideren oppmerksom på at han eller hun blir sett og forstått. Med bakgrunn i dette, mener de at feedback er blant de viktigste styringsmekanismene i kunnskapsbedrifter (op.cit.).

4.0 METODE

I dette kapittelet vil jeg først gjøre rede for valg av forskningsmetode. Videre vil jeg legge frem hvordan jeg samlet inn data, på hvilken måte jeg fikk tak i forskningsdeltakere til studien, samt gi en kort presentasjon av deltakernes profiler. Jeg vil gjøre rede for hvordan datainnsamlingen foregikk, fortelle om intervjuguiden som ble benyttet, og beskrive hvordan transkriberingen av intervjuene ble gjort. Forskerrollen vil også bli drøftet, i tillegg til at jeg vil legge frem gangen i mitt analysearbeid. Til slutt vil jeg drøfte forskningens kvalitet og ta for meg etiske betraktninger med hensyn til studien.

4.1 Metodisk tilnærming

For å besvare problemstillingen: *Hva opplever ledere i kunnskapsbedrifter at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere?* valgte jeg å benytte kvalitativ forskningsmetode. Valg av metode er avhengig av hvordan problemstillingen er formulert og hva som er hensikten med studien (Postholm 2010). Med utgangspunkt i at jeg ønsket å få tak i lederes egne perspektiver og opplevelser omkring fenomenet, var dette den mest hensiktsmessige metoden for å få fylldige beskrivelser fra de aktuelle lederne.

Postholm (2010) presenterer tre ulike tilnærminger innenfor den kvalitative forskningsmetoden; fenomenologi, etnografi og kausstudie. Den fenomenologiske tilnærmingen retter blikket mot meningen som mennesker legger i en opplevelse knyttet til bestemte erfaringer omkring et fenomen (op.cit.). Kriteriene for den fenomenologiske tilnærmingen er svært sammenfallende med hensikten for min studie, og derfor valgte jeg å benytte meg av den. Postholm (2010) understreker at fenomenologisk tilnærming skiller seg fra både etnografisk tilnærming og kausstudier, for selv om alle tilnærmingene handler om å utforske menneskelige problemer eller prosesser i sin naturlige setting, er selve prosessen som det forskes på i fenomenologi allerede avsluttet når forskeren starter med sitt forskningsarbeid. Det er hendelser som har vært, men erfaringene rundt hendelsene vil likevel ikke være glemt blant forskningsdeltakerne. Man kan få tak i disse erfaringene gjennom samtale (op.cit.).

Innenfor fenomenologien kan man skille mellom et sosiologisk og et psykologisk, individuelt perspektiv (Postholm 2010). Postholm (2010) og Creswell (1998) hevder at man innenfor psykologisk fenomenologi forsøker å finne ut hvordan erfaringen av et fenomen oppleves av flere enkeltindivider. Min studie hører til under det psykologisk, individuelle perspektivet, fordi jeg intervjuet fire ledere om hva de opplever at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere. For å finne essensen av deres

opplevelser omkring fenomenet, ble datamaterialet fra hvert enkelt intervju analysert og sammenlignet. Dette ga meg som forsker innblikk i hvordan forskningsdeltakerne opplevde ett og samme fenomen, og hva som fremgikk som en felles essens i deres opplevelser. Analysearbeidet vil for øvrig beskrives nærmere i kapittel 4.7.

For å få frem forskningsdeltakernes erfaringer, opplevelser og tanker om fenomenet jeg skulle undersøke, ble kvalitativt, halvstrukturert intervju valgt som metode for datainnsamling. I følge Postholm (2010), samsvarer dette med den fenomenologiske forskningstilnærmingen. I forkant av intervjuene fikk forskningsdeltakerne tilsendt min problemstilling. Det ble forklart at det var deres *egne* opplevelser, erfaringer og tanker som jeg var ute etter, samt at jeg ble takknemlig om de reflekterte rundt temaet i forkant av intervjuene. I tillegg fikk de beskjed om at intervjuet kom til å være halvstrukturert og hvilken betydning dette hadde. Når det gjaldt lengden på intervjuene, sa jeg at det var avhengig av hvor mye de hadde å fortelle, men at det sannsynligvis ville være mellom en halvtime og én og en halvtime. Samtlige ga tilbakemelding om at de hadde satt av en times tid til intervjuet.

4.2 Utvalg av forskningsdeltakere

Postholm (2010) hevder blant annet at erfaring med temaet som studien omhandler, bør være et krav i utvelgelse av forskningsdeltakere, samt at de bør ha en mest mulig lik livsverden. Da jeg hadde bestemt hvilket tema jeg ønsket å undersøke, begynte jeg å lete etter forskningsdeltakere som var ansatt som ledere i kunnskapsbedrifter. Etter å ha deltatt på et jobbsøkerkurs med en kunnskapsbedrift høsten 2011, kom jeg i kontakt med en av kurslederne der. Han satte meg i kontakt med sin leder via epost, og dermed hadde jeg fått første forskningsdeltaker med i studien. Bedriften som denne lederen arbeider for holder til i Oslo, og dermed bestemte jeg meg for at å prøve å komme i kontakt med flere ledere i kunnskapsbedrifter i det samme geografiske området. Videre tok jeg kontakt med en som er ansatt i en bedrift hvor jeg tidligere har søkt på en ledig stilling. I forbindelse med denne jobbsøkingen fant jeg ut at lederen hadde motivasjon som interesseområde, og derfor ønsket jeg å ha vedkommende med som forskningsdeltaker. Jeg kontaktet han via epost og fikk positiv respons. De to siste forskningsdeltakerne var ansatt i bedrifter som jeg fikk høre at ofte stilte seg positive til å delta på studentprosjekter. Jeg sendte en epost til postmottaket i begge bedriftene, og etter noen uker fikk jeg klarsignal fra begge to. Jeg informerte samtlige om rammene rundt prosjektet, og at nærmere beskrivelse og informasjon ville foreligge etter nyttår. Når det gjelder antall forskningsdeltakere, hadde jeg bestemt meg for å intervju fire ledere. Dette er i henhold til Postholm (2010), som mener at det er et tilstrekkelig antall for å

finne selve kjernen i deres opplevelser. Det vil dessuten gi et godt grunnlag for å se sammenhenger og mønstre i tolkning og analyse.

I midten av januar sendte jeg ut epost til de fire forskningsdeltakerne om at jeg kom til Oslo i uke 9, og spurte samtidig hvilke datoer og tidspunkter som passet dem best for gjennomføring av intervju. Dersom det hadde blitt problematisk for dem å stille opp denne uken hadde jeg vært nødt til å endre planen min, men den sjansen tok jeg. Det var såpass lenge til så jeg håpet på det beste. Etter litt frem og tilbake fikk jeg satt opp alle fire intervjuene fordelt over fire dager den aktuelle uka. Videre utformet jeg et informasjonsskriv om studien som ble sendt ut til deltakerne, i tillegg til å gi beskjed om at jeg var åpen for spørsmål dersom de hadde noen. Deltakerne ga tilbakemelding om at de hadde forstått konseptet og at de gledet seg til intervjuet.

4.2.1 Forskningsdeltakernes profiler

Den første forskningsdeltakeren jeg fikk tak i var ansatt i en konsulentbedrift. Uten at jeg fokuserte for mye på likheter mellom bedriftene, endte jeg opp med ytterligere to forskningsdeltakere som arbeidet for konsulentbedrifter. Den fjerde forskningsdeltakeren skiller seg ut ved at bedriften ikke driver med konsulentvirksomhet, men utvikler tekniske løsninger. Alle forskningsdeltakerne er i 30 - og 40 - årene, tross for at alder ikke var et bevisst valg fra min side. Ettersom to av forespørslene ble sendt på generelt grunnlag, kun med det kravet at de måtte være ledere og ha en viss interesse for området motivasjon, var dette utenfor min kontroll. To av forskningsdeltakerne har en teknisk utdanning, en av dem har en teknisk utdanning i tillegg til videreutdanning innenfor organisasjonspsykologi, mens den fjerde er utdannet lærer med videreutdanning innenfor coaching og prosesskonsultasjon. I denne oppgaven blir forskningsdeltakerne omtalt som Forskningsdeltaker 1, Forskningsdeltaker 2, Forskningsdeltaker 3 og Forskningsdeltaker 4.

Forskningsdeltaker 1 er en mann i 30-årene som har lang erfaring med ledelse både i idretts- og yrkessammenheng. Han er i dag ansatt som rekrutteringssjef i bedriften, en stilling han har hatt i omtrent seks år. *Forskningsdeltaker 2* er en kvinne i 40-årene som har over 20 års erfaring med ledelse innenfor ulike virksomheter. Hun er i dag ansatt som konsultentsjef for en avdeling i bedriften hun jobber for. *Forskningsdeltaker 3* er en mann i 30-årene som har erfaring med ledelse fra både elitenivå i idretten og andre virksomheter. Han er i dag ansatt som sjefskonsulent i en bedrift hvor han har jobbet i fire år. *Forskningsdeltaker 4* er en kvinne i 40-årene som har lang erfaring med ledelse fra ulike virksomheter. Hun er i dag ansatt som markedsdirektør i bedriften, og denne stillingen har hun hatt i fire år.

4.3 Datainnsamlingen

I forkant av datainnsamlingen utførte jeg et pilotintervju med en bekjent som er leder for en frivillig studentorganisasjon. Intervjutrening viktig både for å få teste seg selv som intervjuer, for å få prøvd spørsmålene, og for bruken av eventuelt teknisk utstyr (Dalen 2011). Før pilotintervjuet fant sted hadde jeg utformet noen spørsmål som omhandlet motivasjon og ledelse, og jeg benyttet meg av lydopptaker for å bli mer trygg på bruken av den til de senere intervjuene. Ved å bruke lydopptaker, blir det enklere for forskeren å fokusere fullt og helt på det som sies og dermed være mer til stede i samtalen (Postholm 2010). Ved å gjennomføre pilotintervjuet, fikk jeg reflektert mye omkring hvordan følte på det å være i intervjurollen. Jeg synes det var en god og nyttig erfaring å ha med seg før jeg skulle ut i feltet og intervju mine forskningsdeltakere. I tillegg har jeg en del intervjuerfaring i forbindelse med rekrutteringsprosesser i en frivillig studentorganisasjon, så jeg følte meg relativt trygg i rollen som intervjuer. Alle de fire intervjuene ble gjennomført hver for seg i løpet av fem dager i overgangen februar-mars 2012. Forskningsdeltakerne bestemte selv tidspunkt for intervjuene ut fra hvordan det passet med deres kalender, og jeg fikk på forhånd beskjed fra forskningsdeltakerne om at de hadde reservert møterom på deres arbeidsplass slik at intervjuene kunne finne sted uten forstyrrelser. Jeg reiste til Oslo for anledningen, og møtte opp i god tid for å gjøre de siste forberedelsene. Blant annet ville jeg teste lydopptakeren, gå gjennom intervjuguiden og gjøre klart informasjonsskrivet hvor de kunne signere.

Før intervjuene snakket vi litt løst og fast, før jeg etter hvert ga beskjed til dem om at jeg startet lydopptakeren. Tre av intervjuene hadde en lengde på omkring 35 minutter, mens ett av dem varte i én time og fem minutter. Jeg opplevde at samtlige forskningsdeltakere var svært villige til å dele sine erfaringer og tanker omkring temaet, og de fortalte flere ganger om opplevelser som var utenfor spørsmålet de hadde blitt stilt. Dette oppfattet jeg som positivt, da det ga uttrykk for at de hadde mye på hjertet angående forskningstemaet. Dette kan relateres til det som Gudmundsdottir (1997/2011) omtaler som narrativ kompetanse. Dersom forskningsdeltakerne er gode fortellere, blir det enklere for intervjueren å få et samsvarende inntrykk mellom deres indre tanker og den oppfatningen som dannes når vi forsøker å forstå det de sier. Dersom noen spørsmål fremstod som uklare for forskningsdeltakerne, virket det ikke som de var redd for å spørre om jeg kunne forklare litt bedre hva jeg var ute etter. I ettertid ser jeg at noen av spørsmålene med fordel kunne ha vært utformet på en annen måte, nettopp for å unngå uklarheter. Jeg prøvde å være en lyttende og bekreftende intervjuer. Dette er i henhold til hva Moen (2011) sier om at man som forsker må være lyttende og oppdage

fortellingene som fremkommer av samspillet mellom seg og forskningsdeltakeren i intervjusituasjonen. Man må være mentalt til stede og ha fokus på den som snakker, samt vise forståelse gjennom å sette seg inn i forskningsdeltakerens situasjon og posisjon. Jeg prøvde å være lyttende og vise at jeg var mentalt til stede enten ved å nikke eller bekrefte med fraser som ”mhm”, ”ja” eller ”akkurat”. Postholm (2010) kaller dette for prober, og sier videre at bruk av disse kan oppmuntre forskningsdeltakerne til å komme med flere kommentarer, refleksjoner eller fortellinger om emnet. Dersom jeg følte at svarene deres fremstod som uklare, spurte jeg for eksempel om de kunne utdype hva de mente. Postholm (2010) omtaler dette som oppfølgingsspørsmål, og hevder at disse kan brukes strategisk for å gå dypere inn i temaer som blir tatt opp. Oppfølgingsspørsmålene førte til at vi begge deltok i samtalen, men at fokuset likevel var rettet mot forskningsdeltakerens opplevelser. Dalen (2011) framhever at selv det foregår en interaksjon mellom intervjuer og forskningsdeltaker, er det først og fremst forskningsdeltakerens opplevelser og fortellinger som er i fokus.

På slutten av intervjuene spurte jeg om de hadde noe mer å tilføye utover det vi allerede hadde snakket om. Da falt det naturlig for forskningsdeltakerne å oppsummere sine egne erfaringer og opplevelser omkring fenomenet. Etter at lydopptakeren var slått av informerte jeg om at de kom til å få tilsendt analyse og funn på epost før jeg skulle levere den endelige teksten.

4.4 Intervjuguide

Intervjuguiden (se vedlegg nr. 1) ble utformet med bakgrunn i egne erfaringer og teori som jeg hadde lest på forhånd, og den inneholdt 17 spørsmål. For at disse spørsmålene ikke skulle virke ”styrende” på noen som helst måte, var de formulert nokså generelt. Dette er i henhold til hva Dalen (2011) sier om at et halvstrukturert intervju skal være mer fokusert på temaene som er valgt på forhånd, enn på bestemte spørsmål. Forskningsdeltakerne fikk ikke tilsendt spørsmålene i forkant, da jeg ønsket at svarene deres skulle forekomme mer spontant enn nøye planlagt. Under intervjuene brukte jeg intervjuguiden aktivt, spesielt den innledende delen som omhandlet spørsmål omkring utdanning, yrkeserfaring, erfaring med ledelse, og så videre. Utover i intervjuet ga jeg rom for at forskningsdeltakerne i større grad kunne styre hvilken retning samtalen skulle ta. Det forekom ofte at de besvarte spørsmål som jeg enda ikke hadde stilt, men da i forbindelse med andre spørsmål.

4.5 Transkribering

Transkriberingen kan regnes som første steg i analyseprosessen med det innsamlede datamaterialet, hvor man omgjør de muntlige fremstillingene til skriftlige tekster (Postholm 2010). I etterkant av hvert intervju satt jeg igjen med mange inntrykk, og derfor ble det viktig for meg å få transkribert hvert enkelt intervju før jeg gikk videre til det neste. Jeg ville også transkribere intervjuene selv, da det gir en unik mulighet til å bli kjent med dataene, i følge Dalen (2011). Jeg lyttet til båndet fra opptakeren mens jeg skrev ned alt som ble sagt. Dette var en nokså tidkrevende oppgave, da forskningsdeltakerne naturligvis snakket fortere enn jeg rakk å skrive. Noen steder var opptaket litt dårlig slik at jeg måtte gå tilbake og høre setninger flere ganger. Dette var for å forsikre meg om at jeg hadde forstått dem riktig. Jeg transkriberte også mine bekreftende fraser, og det var da jeg ble oppmerksom på hvor aktivt jeg hadde brukte dem. Noen ganger bekreftet jeg før forskningsdeltakerne hadde snakket ferdig, men det virket ikke på opptaket som om dette ble opplevd som avbrytende. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene på bokmål, slik at ingen forskningsdeltakere kan gjenkjennes gjennom sitatene i analysekapittelet. Ettersom ingen av forskningsdeltakerne etterspurte transkripsjonene, valgte jeg å la være å sende disse til vedkommende. Fra min side ville det dessuten ha følt som strev å be dem lese gjennom og bekrefte, da jeg vet at de er travle på jobben. De ble derimot informert om at den ferdige analysen vil bli tilsendt dem før innlevering, slik at de kan komme med eventuelle innvendinger omkring egen fremstilling i tolkningen.

4.6 Forskerrollen

Det er gjennomgående i all kvalitativ forskning at man som forsker må være oppmerksom på egen subjektivitet, samt at man må belyse sitt eget forhold til feltet man forsker på, både for seg selv og leseren (Postholm 2010). Som kvalitativ forsker forsøker man å få frem forskningsdeltakernes perspektiver, noe som stiller krav til induktivitet. Ens egne teorier og erfaringer bør legges til side slik at datamaterialet får tale for seg (op.cit.). Å være helt objektiv i sin egen forskning, anses for å være nærmest umulig. I følge Postholm (2010), har man alltid med seg sine antakelser, og nettopp derfor er det viktig å være oppmerksom på at forskningen aldri er objektiv eller feilfri.

I kvalitativ forskning regnes forskeren selv for å være det aller viktigste instrumentet, og det er viktig at dette instrumentet blir beskrevet (Postholm 2010). Det bør derfor gjøres rede for hvorfor emnet ble valgt ved at forskeren presenterer sin erfaring, nysgjerrighet og interesse (Moustakas 1994). Det var ingen tvil om hvilket tema jeg skulle fokusere på i min

masteroppgave. Med bakgrunn i arbeidserfaring og engasjement i ulike studentorganisasjoner, har både ledelse og motivasjon utviklet seg til å bli interesseområder for meg. Jeg har i lang tid reflektert mye over i hvilken grad en leder kan påvirke sine medarbeideres motivasjon, og hvilke faktorer som eventuelt blir betydningsfulle i denne sammenheng. Selv har jeg opplevd å ha både høy og lav motivasjon i det arbeidet jeg har gjort, og samtidig undret over i hvilken grad mine ledere har hatt muligheten til å påvirke dette. Jeg har hittil ikke funnet litteratur om hvordan ledere selv reflekterer rundt det aktuelle temaet, og derfor førte min nysgjerrighet og interesse til at jeg ønsket å nå tak i nettopp ledernes egne opplevelser.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg reflektert mye rundt min egen forforståelse av temaet som resultat av egne erfaringer og mitt teoretiske utgangspunkt. Det har vært viktig for meg å prøve å forkaste mine egne ideer og hypoteser om hva ledere selv opplever at de gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon. Jeg har heller fokusert på å være åpen for å se dette gjennom forskningsdeltakernes ”øyne”. Under datainnsamlingen var jeg nøye med å be forskningsdeltakerne om å utdype svar eller beskrive mer utfyllende dersom det var noe jeg ikke forstod. Dette var for å sikre at jeg hadde oppfattet deres budskap på riktig måte. Under intervjuet stilte jeg åpne spørsmål for ikke å lede dem i en bestemt retning, samt at de på slutten fikk muligheten til å tilføye det de eventuelt følte ikke hadde blitt dekket allerede. Dette førte til at forskningsdeltakerne oppsummerte sine egne tanker og refleksjoner, noe som hjalp meg til å se essensen i deres opplevelse omkring fenomenet.

4.7 Analyse

Som analysemetode og teoretisk tilnærming har jeg benyttet meg av Grounded Theory. Dette er en metodisk tilnærming som er utviklet av sosiologene Glaser og Strauss (1967 i Postholm 2010). Tilnærmingen tar utgangspunkt i data som er samlet inn, som i mitt tilfelle ble gjort ved å gjennomføre kvalitative intervjuer, og er slik sett ”grounded” i dataene (Dalen 2004). Det som former grunnlaget for analysen er forskningsdeltakernes egne perspektiver og oppfatninger. På denne måten utvikles teorien i samspill med dataene som er samlet inn, noe som er selve nøkkelen i Grounded Theory (Postholm 2010). Tilnærmingen bærer også med seg en analysemåte som kalles den konstant komparative analysemåten, hvor koding og kategorisering er vesentlig for arbeidet. Datamaterialet reduseres slik at det blir mer forståelig og oversiktlig. Når det gjelder kodingen, er det tre ulike faser; åpen, aksial og selektiv koding. På grunn av at disse fasene går over i hverandre, kan ikke denne type analyse anses for å være en steg-til-steg-metode (Postholm 2010). I mitt arbeid med analysen har jeg tatt utgangspunkt

i den konstant komparative analysemetoden, og videre vil jeg presentere hvordan jeg gikk frem i analysearbeidet.

Åpen koding er den fasen i analysen hvor forskeren navngir og kategoriserer fenomener ved å gjennomgå datamaterialet på en dyptgående måte (Postholm 2010). Da jeg hadde transkribert alle intervjuene, leste jeg grundig gjennom dem flere ganger. Jeg tok for meg hvert enkelt intervju mens jeg prøvde å finne sammenhenger dem imellom. Temaer som gikk igjen i intervjuene ble merket med en kode, og slik sett ble det enklere å se hva som intervjuene i hovedsak hadde til felles. I henhold til Postholm (2010), delte jeg altså datamaterialet inn i mindre deler og ga det ulike koder. Jeg opplevde at denne kodingen ga meg en bedre oversikt over dataene.

Aksial koding dreier seg om å relatere kategoriene til sine delkategorier (Postholm 2010). For å gå i dybden i hvert enkelt tema, leste jeg gjennom alle intervjuene enda en gang. Jeg endte opp med tre sentrale temaer som jeg mente kunne fremstille det som var felles i intervjuene i forhold til problemstillingen. Disse temaene var *autonomi og innflytelse, faglig og sosial anerkjennelse og tilhørighet*, og til slutt *god kommunikasjon*.

Selektiv koding handler om å integrere og raffinere de kategoriene man har funnet frem til. Formålet med denne fasen er å finne en kjernekategori som kan binde alle kategoriene sammen og slik sett danne en helhet. Forskeren skal altså prøve å finne et hovedtema for forskningen (Postholm 2010). I utgangspunktet hadde jeg bestemt meg for å ha tre kategorier med utgangspunkt i de temaene jeg hadde kommet frem til gjennom fasen med aksial koding. Etter å ha brukt litt tid på disse kategoriene, innså jeg at det likevel var én kjernekategori som kunne binde sammen disse temaene. Jeg oppdaget at god kommunikasjon gikk igjen som en rød tråd i alle intervjuene og i de foregående temaene som jeg hadde kommet frem til. Det ble helt klart for meg at dette fremstod som svært essensielt med tanke på ledernes opplevelse av tilrettelegging for motivasjon. Som resultat av dette, ble min hovedkategori *Det handler om hva du kommuniserer ut*, med underkategoriene *Autonomi og innflytelse gjennom dialog* og *Anerkjennelse og tilhørighet gjennom informasjonsdeling og feedback*. Disse vil bli presentert mer detaljert i kapittel 5.

4.8 Forskningens kvalitet

I kvalitativ forskning opererer man gjerne med fire kriterier for kvalitet i forskningen: troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og bekreftbarhet (confirmability) (Lincoln og Guba 1985). Postholm (2010) hevder også at forskeren anses for å være det viktigste instrumentet i forskningen når det gjelder å sikre

kvaliteten i studien. Dette er noe en som forsker bør ta på alvor, og derfor har kriteriene for kvalitet i studien fått mye fokus i min forskningsprosess. Det er viktig å sikre kvaliteten og å vise leseren at forskningen er gjort på en god måte, slik at den kan anses som pålitelig. Leseren bør dessuten kunne se nytten av mine funn, og ha muligheten til å ta dem i bruk i sin egen hverdag. Videre vil jeg forklare nærmere hva Lincoln og Guba (1985) legger i sine fire kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning, og på hvilken måte jeg har prøvd å kvalitetssikre studien i forhold til disse.

Lincoln og Guba (1985) peker på at det første kriteriet, *troverdighet*, handler om studiens sannhet. Dette kriteriet er avgjørende for studiens pålitelighet, og avgjøres med utgangspunkt i likheten mellom forskningsresultatene og forskningsdeltakernes ”virkelighet”. Samsvaret mellom det som forskningsdeltakerne ønsket å formidle og de dataene som presenteres, ble gjort gjennom *member checking*. Dette innebærer at de som har deltatt i undersøkelsen får sjekke om data, analyser, kategorier, tolkninger og konklusjoner stemmer overens med deres egen oppfatning (Lincoln & Guba 1985). Forskningsdeltakerne fikk muligheten til å lese gjennom mine analyser av intervjuene, slik at jeg var sikker på å ha forstått formidlingen deres på riktig måte. Videre kunne de komme med tilbakemeldinger og dermed gi meg muligheten til å rette opp i eventuelle ukorrekte tolkninger og meninger.

Undersøkelsens anvendbarhet handler *overførbarhet*, som er det andre kriteriet. Kvalitative studier knyttes til et spesifikt sted til et spesifikt tidspunkt, noe som gjør det umulig å generalisere resultatet til en populasjon (Postholm 2010). Likevel kan slik kontekstuell kunnskap flyttes over til andre. I min oppgave har jeg prøvd å overholde kriteriet ved å gi fylldige beskrivelser av mine funn og av feltet jeg har forsket på. På den måten kan leseren få tilstrekkelig med informasjon, og innholdet i teksten kan overføres til egen hverdag og være nyttig for egen situasjon (Postholm 2010; Lincoln & Guba 1985).

Det tredje kriteriet, *pålitelighet*, handler i kvalitativ forskning om å gi leseren innsyn i forskningen som er gjort, slik at vedkommende selv kan vurdere graden av kvalitet i forskningen. I kvantitativ forskningsmetode handler pålitelighet om at resultatene skal kunne gjentas og reproduseres, men dette er altså ikke tilfellet i kvalitativ forskning. Dette kravet blir uviktig nettopp fordi man studerer noe som er bundet til tid og sted (Postholm 2010). For å innfri kriteriet om pålitelighet, har jeg gjort rede for min forskningsprosess og dokumentert dette med støtte i aktuelle vedlegg.

Det fjerde kriteriet hos Lincoln og Guba (1985) er *bekreftbarhet*. Dette handler om sammenhengen mellom dataene mine og feltet jeg forsker i. Alle intervjuer som ble gjennomført ble tatt opp med lydopptaker slik at jeg kunne lytte til dem i ettertid.

Lydopptakene ga meg også muligheten til å transkribere dem etterpå, og gjennom dette ble dataene så nøyaktige som mulig i forhold til det forskningsdeltakerne snakket om i intervjuene. Gjennom member checking fikk jeg dessuten sikret at dataene var så nøyaktige som mulig, og eventuelt rettet opp i feilaktige meninger og tolkninger dersom forskningsdeltakerne hadde innspill på dette.

4.9 Etiske betraktninger

Det stilles krav fra samfunnet om at all vitenskapelig virksomhet skal innrettes av overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer (Dalen 2004). Alle som skal gjennomføre et prosjekt som involverer mennesker, må sende inn et meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Min masteroppgave ble meldt inn hos NSD og ble etter hvert godkjent i henhold til kravene i personopplysningsloven (se vedlegg nr. 2).

I mitt forskningsprosjekt har jeg tatt høyde for de etiske retningslinjene som er bestemt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teknologi (NESH). Disse retningslinjene bidro til mye refleksjon rundt etiske spørsmål, samtidig som de hjalp meg til å ta valg underveis. Gjennom hele forskningsprosessen måtte jeg foreta ulike etiske drøftinger. Dette er i henhold til hva Postholm (2010) sier om at etiske overveielser må tas både før, i løpet av og etter samtalene med forskningsdeltakerne.

Før datainnsamlingen var det viktig for meg at forskningsdeltakerne hadde fått utdelt all nødvendig informasjon vedrørende både prosjektet og intervjuet. Jeg ville at de skulle vite hvilken hensikt prosjektet hadde, samt hvilke krav som ble stilt til dem som forskningsdeltakere. For å oppfylle dette ønsket sendte jeg ut utfyllende informasjon om prosjektets tema, hvordan intervjuet ville foregå, og en samtykkeerklæring som opplyste om muligheten til å trekke seg fra prosjektet dersom det var ønskelig (se vedlegg nr. 3). Det ble også opplyst om at all data ville bli behandlet konfidensielt og etter hvert slettet ved prosjektslutt.

For at ingen skulle kunne kjenne igjen forskningsdeltakernes identitet, var det kun jeg som forsker som hadde tilgang på lydopptakene. I transkripsjonene ble ingen navn brukt, da jeg heller valgte å omtale dem som Forskningsdeltaker 1, Forskningsdeltaker 2, og så videre. Navnet på de aktuelle bedriftene hvor forskningsdeltakerne er hentet fra, er heller ikke benyttet verken i transkripsjoner eller i den ferdige teksten. På den måten kunne jeg forsikre meg om at kravet om konfidensialitet ble overholdt.

5.0 RESULTATER OG DRØFTING

I kapittel fire presenterte jeg den konstant komparative analysemetoden innenfor Grounded Theory, som jeg valgte å ta utgangspunkt i for å kode og kategorisere datamaterialet. Ved å benytte meg av denne metoden fikk jeg hjelp til å se hvilke temaer som gikk igjen i intervjuene, og dermed hva som skilte seg ut som felles dem i mellom. Det grunnleggende i Grounded Theory er å ende opp med én kategori som skal fremstille selve kjernen i datamaterialet.

Jeg vil begynne med å presentere resultatene i underkategoriene *Autonomi og innflytelse gjennom dialog* og *Anerkjennelse og tilhørighet gjennom informasjonsdeling og feedback*. Her vil sitater fra forskningsdeltakerne bli gjengitt, og deretter tolket og drøftet i lys av teori som ble presentert i kapittel 3. Jeg vil også trekke tråder mellom det jeg har lagt frem om ledelse i kapittel 2. Sitatene fra forskningsdeltakerne og det teoretiske grunnlaget vil naturligvis være utgangspunktet for tolkning og drøfting, og jeg vil knytte det opp mot konkrete funn i kategoriene så vel som å diskutere resultatene på generelt grunnlag. Til slutt vil jeg oppsummere resultatene fra mine to underkategorier i hovedkategorien *Det handler om hva du kommuniserer ut*. Dette vil bli gjort i forhold til problemstillingen *Hva opplever ledere i kunnskapsbedrifter at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere?*.

5.1 Autonomi og innflytelse gjennom dialog

Ryan og Deci (2002) definerer selvbestemmelse eller autonomi som menneskets opplevelse av at de selv er kilden eller opprinnelsen til egen atferd. I selvbestemmelsesteorien hevdes det at mennesket er født med et psykologisk grunnleggende behov for autonomi, og at den indre motivasjonen vil foreligge dersom behovet blir tilfredsstilt (op.cit.). Dersom man gis friheten til å ta egne valg og bestemme selv hvordan oppgaver skal løses, vil man føle at aktiviteten man utfører er preget av indre kontroll. Behovet for selvbestemmelse vil derav bli imøtekommet, og dette kan føre til indre motivert atferd. Ryan og Deci (2002) hevder at hvis man derimot opplever å bli kontrollert og at man ikke har frihet til å ta avgjørelser selv, vil den indre motivasjonen avta. Av intervjuene kommer det frem at forskningsdeltakerne opplever å fremme motivasjon hos medarbeiderne ved å gi dem autonomi og innflytelse i sitt arbeid. De mener det er viktig at medarbeiderne har en selvstyrt arbeidshverdag i den grad det er mulig. Lederne ønsker ikke å kontrollere at jobben blir gjort, og heller ikke på hvilken måte den blir gjennomført.

Lederne forteller at de legger til rette for autonomi og innflytelse blant annet ved å la medarbeiderne føle at de blir hørt. I denne sammenheng fremmer de det å lytte som en viktig egenskap i lederrollen. Forskningsdeltaker 3 sier:

Hvis du ønsker et arbeidsmiljø som er preget av involvering, som er preget av at folk skal få lov til å være med på å forme måten å løse oppgaver på, så må du også legge til rette for det (..) du må lytte til hva som blir sagt, du må prøve å forstå.

Aktiv lytting er en av de mest sentrale ferdighetene for god kommunikasjon, og det innebærer å prøve å forstå meningen til den man kommuniserer med (Spurkeland 2009).

Denne forskningsdeltakerens fokus på å lytte til medarbeiderne, uttrykker et ønske om å fremme god kommunikasjon når han utøver ledelse. Han tilrettelegger for involvering blant medarbeiderne, og kan slik sett imøtekomme deres behov for kontroll over egen arbeidshverdag. Ved at medarbeiderne får være med på å bestemme hvordan deres oppgaver skal løses, vil de føle at deres mening betyr noe og dermed skapes opplevelsen av autonomi i arbeidet. I følge Ryan og Deci (2002), er det svært viktig for medarbeidernes motivasjon at behovet for selvbestemmelse blir imøtekommet, nettopp fordi det fører til at de blir indre motivert for oppgavene de skal utføre. Det kan tyde på at denne lederen oppfatter lytting som et viktig verktøy i forbindelse med involvering av medarbeiderne. Å lytte aktivt blir også som nevnt en viktig kommunikasjonsferdighet av Spurkeland (2009). Lederen vil legge til rette for involvering i hvordan oppgaver løses, og han gjør dette ved å lytte for å utvikle forståelse for deres meninger og perspektiver. Det kan det tolkes dit hen at han på den måten fremmer deres indre motivasjonen for arbeidet, og at god kommunikasjon blir brukt som et sentralt verktøy.

Et annet sitat fra Forskningsdeltaker 3 viser at for å vite hvordan en kan gjøre arbeidshverdagen for medarbeiderne best mulig, er man nødt til å vite hva de kan og hva de ønsker av deg som leder. For å få denne innsikten, mener Forskningsdeltaker 3 at den mellommenneskelige kommunikasjonen blir svært vesentlig:

Ledelse handler om møtet mellom mennesker, og det er ikke en formel som passer. Det er snakk om å bli kjent med de du jobber med, og finne ut hvordan jeg kan trekke det beste ut av dem. Det handler mye om at man ønsker å være et godt medmenneske.

Av dette utsagnet kommer det frem at dersom lederen skal bli kjent med sine medarbeidere, må han fokusere på å lære dem å kjenne. Han ønsker å være et godt medmenneske og da er det viktig at han kommuniserer dette til dem på en god måte. Dersom kommunikasjonen er god og effektiv, vil det kunne bidra til økt kvalitet i medarbeidernes prestasjoner, samt bedre motivasjon i arbeidshverdagen (Dahl 2011). Forskningsdeltakerens utsagn kan dessuten tyde

på at han har en oppfatning av at alle medarbeiderne er enkeltindivider som har ulike kvaliteter, kunnskaper og kompetanser. Dette kan man tolke ut fra det han sier om at hans oppgave er å bli kjent med dem for å kunne trekke frem det beste ved dem. Vik (2007) og Spurkeland (2009) hevder begge to at for å legge til rette for motivasjon hos medarbeiderne, stilles det et grunnleggende krav om bli kjent med hva som motiverer den enkelte. Ettersom motivasjonsfaktorene hos ett individ kan variere fra motivasjonsfaktorene hos et annet, er det større sjanse for å lykkes med tilretteleggingen av motivasjon dersom man tar seg tid til å bli kjent. Denne lederens fokus på mellommenneskelig kommunikasjon og interesse for å lære den enkelte medarbeider å kjenne, kan dermed antas å føre til bedre motivasjon i arbeidshverdagen.

Av intervjuene fremkommer det at lederne har fokus på at beslutninger skal tas i fellesskap i den grad det er mulig. Arbeidshverdagen skal ikke bestå av at lederen snakker og medarbeiderne lytter. Lederne uttrykker at det bør gis rom for å dele meninger, og de meninger som blir lagt frem bør tas på alvor. Forskningsdeltaker 1 sier:

(..) Jeg jobber med å få folk til å føle at de blir hørt (..) Det er aldri sånn at jeg sier til teamet mitt at nå skal vi gjøre det på denne måten, men det er mer at vi finner den veien sammen, da... at de er med på å ta beslutninger.

Forskningsdeltaker 3 forteller:

Jeg håper i hvert fall at jeg blir opplevd som en som er opptatt av at folk skal få ha stort handlingsrom i måten de løser oppgaver på, og at de skal få være med på å forme måten oppgaver blir løst på (..) ut fra hva de opplever er sine kompetanser og sine erfaringer.

Disse utsagnene tyder på at lederne ønsker å gi medarbeiderne frihet i sitt arbeid. Handlingsrom er noe av det første de nevner i forbindelse med motivasjon, noe som kan underbygge mitt inntrykk av nettopp dette. Det fremstår dessuten som viktig for Forskningsdeltaker 3 at medarbeiderne skal få benytte sin kompetanse og erfaring når det tas beslutninger. Ryan og Deci (2002) hevder at mennesket har et grunnleggende psykologisk behov for å føle seg kompetent. Dette innebærer at mennesket ønsker å føle seg effektiv i interaksjon med omgivelsene, og at man erfarer at ens ferdigheter kommer til nytte. Man kan tolke det slik at lederen legger til rette for motivasjon gjennom sitt fokus på at medarbeidernes egen kompetanse og erfaring må bli benyttet i beslutningstaking. Dette kan videre relateres til innovasjonsfunksjonen som god kommunikasjon i bedrifter medfører. Det handler om at innovasjon og kreativitet kan bli styrket gjennom ulike former for kommunikasjonskanaler,

som for eksempel brainstorming i grupper og diskusjoner når det gjelder problemløsning (Downs & Adrian 2004; Hargie et al. 1999). I likhet med dette hevder Spurkeland (2009) at god kommunikasjon krever at man bygger på andres tanker og idéer. Dersom man opplever at andre blir inspirert av ens tanker og idéer, vil vedkommende føle seg anerkjent.

Forskningsdeltaker 1 snakker om at de skal finne veien sammen og at medarbeiderne får være med på å ta beslutninger. Ved å åpne opp for innspill fra medarbeiderne på denne måten, for så å ta dem til etterretning når beslutninger skal tas, kan lederen øke deres opplevelsen av at egen kunnskap og kompetanse er av verdi for bedriften. I følge Ryan og Deci (2002) vil dermed lederen bidra til at behovet for å føle seg kompetent bli imøtekommet, noe som følgelig vil føre til indre motivert atferd.

Forskningsdeltaker 1 forteller hvordan han involverte sine medarbeidere i utforming av en felles visjon for deres videre arbeid:

Vi satte oss ned sammen og snakket om hvor vi ville og hva vi ville (..) og ut fra det formulerte jeg en visjon som vi har jobbet videre med (..) og i hvert fall jeg føler at den har hjulpet oss veldig i forhold til at vi føler nå i større grad at vi har en felles retning, hvor vi skal, hva vi vil.

En god og åpen dialog kan altså gi medarbeiderne muligheten til å være med på å ta avgjørelser for arbeidets fremdrift, i følge denne lederen. Spurkeland (2009) omtaler som dialog som en likeverdig og balansert samtale mellom individer. Ved at lederen er åpen for dialog, legger han altså til rette for at medarbeiderne får innflytelse i arbeidet. I dette utsagnet forteller han at de jobbet sammen med en visjon for å kunne jobbe i samme retning. Dersom lederen ikke hadde vist interesse for medarbeidernes synspunkter, ville trolig behovet for selvbestemmelse ikke ha blitt imøtekommet. Som et resultat ville motivasjonen hos medarbeiderne ha blitt negativt påvirket. Ved at lederen benytter dialog som kommunikasjonsmetode, kan han selv oppleve gode resultater og dessuten få en økt forståelse for sine medarbeidere. Dialogen vil føre til at medarbeiderne yter mer, og følgelig vil bedriften som helhet oppnå økt effektivitet og kvalitet i arbeidet (Dahl 2011). Det kan tolkes slik at ved å involvere medarbeiderne i utformingen av en felles visjon, kan motivasjonen hos medarbeiderne bli påvirket positivt. Forskningsdeltaker 1 forteller videre at han tror han som leder kan svekke motivasjonen hos medarbeiderne ved å ta fra dem retten til å bestemme selv og bare si hvordan ting skal gjøres:

Vi har jobbet en del med ting som er knyttet til motivasjon, som jeg tror er viktig for at vi skal være motiverte (..) og det går på at de skal få være med å bestemme, ha kontroll over egen hverdag (..)

Å ikke gi dem selvbestemmelsesretten, og bare si hvordan ting skal gjøres. Ikke la dem være med å bestemme, men bare si at dette skal vi gjøre fordi jeg sier det og jeg mener det er smart. Det er i hvert fall to åpenbare veier å gå da, som er lett å feile på.

I dette utsagnet snakker lederen om selvbestemmelse som en *rett* hos sine medarbeidere, noe som understreker hans tanker omkring viktigheten av det. Lederen hevder at motivasjonen kan påvirkes negativt dersom han tar fra dem denne retten. Denne oppfatningen underbygges av Ryan og Deci (2002) og deres erkjennelse av at dersom behovet for selvbestemmelse ikke blir imøtekommet, vil det ha en negativ påvirkning på den indre motivasjonen. Ved å være en lyttende leder, opplever derimot denne lederen å fremme motivasjonen hos medarbeiderne. Utsagnet antyder videre at lederen har vært i dialog med sine medarbeidere nettopp omkring temaet motivasjon, og at medarbeiderne ytret et behov for ansvar og kontroll over egen hverdag. Det antas at årsaken til dette er nettopp på grunn av at handlingsrom er en motiverende faktor for dem. Forskningsdeltakeren forteller videre:

Jeg er en endringsleder. Og så er jeg en... jeg holdt på å si en delegerende leder (...) De jeg skal lede bør være sånn som er litt selvgående...så kan jeg gi ansvar og de kan ta avgjørelser... og lede seg selv, kan du si. Mange bedrifter er skrudd sammen såpass kostnadseffektivt, altså sånn at vi kontinuerlig er litt for få folk. Det vil si at vi hele tiden har litt for mye å gjøre (...) og da har ikke jeg muligheten til å sitte og kontrollere hva de gjør. Jeg har heller ikke muligheten til å ta avgjørelser på hvordan vi skal gjøre ting bedre hos de som jobber for meg. Altså jeg trenger at de klarer å se hva de kan gjøre bedre.

Forskningsdeltakerens utsagn forteller at medarbeiderne i nokså stor grad får stå på egne bein når det gjelder løsninger og beslutninger i arbeidshverdagen. I følge Ryan og Deci (2002), ville den indre motivasjonen ha blitt svekket dersom lederen hadde vært av den typen som kontinuerlig skulle kontrollere hvordan arbeidet deres ble utført. Ved at han gjennom dialog gir sine medarbeidere selvbestemmelse vil trolig det motsatte skje, nemlig at deres motivasjon blir styrket.

Forskningsdeltaker 4 forteller at hennes medarbeidere jobber i forhold til ”commitments” som innebærer definerer av deres rolle, oppgaver og mål i bedriften. Dette brukes blant annet som grunnlag for å måle suksess hos den enkelte. I forhold til hvem som bestemmer innholdet i hver medarbeiders ”commitment”, kommer det frem at medarbeiderne har en viss grad av innflytelse:

(...) For vi setter noe vi kaller commitment, altså hva er det du skal gjøre i din rolle, og hvordan ser suksess ut. Nå har du den rollen, det du skal gjøre er dette, vi måler det på den måten, suksess er sånn. Og de commitment'ene følger jo jeg opp med mine medarbeidere hver eneste måned. Hvordan ligger du an nå, ikke sant så.. når har du gjort dette, her kan du jobbe bedre, dette er veldig bra. Og det er det vi følger opp hver måned (...) når halve året har gått så ser vi hvordan det går i en utvidet

medarbeidersamtale. Halvårssamtale. Når det gjelder disse commitment'ene er det mange aspekter å ta hensyn til, men i forhold til det så er de med på å utforme målene selv.

Lederen uttrykker at medarbeiderne arbeider under tydelige krav og mot klare mål. Hun forteller likevel at avtalens innhold blir bestemt i samtale med medarbeideren, altså gjennom dialog. Dersom disse målene hadde blitt utformet uten å ta medarbeidernes synspunkter i betraktning, ville trolig deres indre motivasjonen ha blitt svekket. For i følge Ryan og Deci (2002) ønsker man å anse seg selv som kilden eller opprinnelsen til egen atferd. Ved at lederen bestemmer hva som skal gjøres og til hvilken tid, vil ikke medarbeideren oppleve seg selv som kilden til atferden. Behovet for selvbestemmelse vil dermed ikke bli tilfredsstillt og den indre motivasjonen for arbeidet vil avta. Denne lederen har en åpen dialog med medarbeiderne i forhold til avtalen de jobber etter, og dermed legger hun til rette for motivasjon gjennom medbestemmelse. Medarbeiderne får muligheten til å si hva de mener, og hun som leder kan fremme god kommunikasjon ved å lytte aktivt og prøve å forstå vedkommende. Spurkeland (2009) mener at dette er en sentral kommunikasjonsferdighet. I dialog med medarbeiderne kan også lederen vise anerkjennende atferd ved å be dem utdype sine idéer i forhold til avtalen eller gi dem ros for hvorvidt de har nådd sine mål. Dette hevdes også at er en sentral kommunikasjonsferdighet.

Forskningsdeltaker 2 forteller at hennes medarbeidere har en viss innflytelse når det gjelder arbeidsoppgavene sine:

Litt av utfordringen for oss er at man faktisk får tildelt et prosjekt, du har ikke alltid muligheten til å påvirke hva du skal jobbe med (...) Men vi har jo en helt klar inndeling i forhold til hvilken kompetanse de besitter og hvilke oppgaver de utfører.

Utsagnet tyder på at medarbeiderne ikke kan velge konkret hva de skal jobbe med, altså hvilket prosjekt, men at de likevel kan påvirke *hvordan* de skal jobbe innenfor de ulike prosjektene. I følge Ryan og Deci (2002) vil medarbeidernes motivasjon bli styrket ved at de får være med på å bestemme hvordan oppgavene skal utføres. Man kan se for seg det motsatte scenarioet, hvor medarbeiderne verken får velge prosjekter eller ha innflytelse på hvordan oppgavene i prosjektet skal løses. I følge dem ville dette ha ført til negativ innvirkning på medarbeidernes indre motivasjon. Årsaken til det er nettopp fordi de ikke ville ha følt at deres atferd og de avgjørelser som ble tatt, ble gjort med utgangspunkt i dem selv som kilde eller opprinnelse. Dersom medarbeiderne ikke har interesse for det de arbeider med eller føler at deres egne verdier blir satt i sentrum, vil iveren etter å gjennomføre oppgavene reduseres (Ryan & Deci 2002). I følge Spurkeland (2009) er det også en viktig ferdighet innenfor

kommunikasjon å avklare standpunkter med dem det måtte gjelde. Dette innebærer fokus på å klargjøre meninger slik at ingen misforståelser oppstår. I bedrifter hvor man jobber på tvers av fagfelt blir dette spesielt viktig, fordi medarbeiderne kan ha ulikt ståsted både faglig og verdimeessig (op.cit.). Dersom lederen har gode kommunikasjonsferdigheter, vil kommunikasjonen mellom henne og medarbeiderne foregå effektivt. Som Gellerman (1992) hevder, må det tilrettelegges for god kommunikasjon for å kunne motivere andre. I dette tilfellet forteller lederen at prosjekter blir utdelt med bakgrunn i medarbeidernes faglige kompetanse og oppgaver som de typisk utfører, noe som kan tolkes slik at de får arbeide med det de anser som verdifullt med hensyn til faglige ståsted. Slik sett kan man si at lederen legger til rette for motivasjon hos sine medarbeidere.

Individuelle samtaler fremstår som en gjenganger i ledernes beretninger, hvor fokuset er rettet mot at den enkelte medarbeider skal få muligheten til å snakke fritt om hvordan de opplever å ha det på jobb. Lederne skal være der for å lytte til det de har å si, og på den måten kan man se det som at de legger til rette for motivasjon gjennom dialog. Forskningsdeltaker 2 forteller:

Vi mener at den årlige medarbeidersamtalen ikke nødvendigvis gir det du trenger for å kunne være leder (..) vi mener at det er mye viktigere at du har en tettere og hyppigere og jevnere dialog med de du jobber sammen med (..) Vi har innført samtaler hver måned, og det møtet er for den medarbeideren, og hva vi kan gjøre for de, eller hva de trenger av oss.

Hun beretter så om hva disse samtaleene har resultert i:

Det vi har lyktes med, det er at vi har veldig tett dialog med den enkelte. At vi kjenner de etter hvert.

Slike en-til-en-samtaler inngår i det Spurkeland (2009) omtaler som dialog, som tidligere nevnt innebærer en likeverdig og balansert samtale mellom individer. Denne samtaleformen har en styrke ved at den kan bygge gode relasjoner mellom mennesker. Ved at lederen legger til rette for god kommunikasjon blant annet gjennom dialog, opplever hun sannsynligvis også at det øker motivasjonen hos medarbeiderne. Spurkeland (2009) hevder at motivert atferd kan fremmes gjennom god kommunikasjon. Dahl (2011) henviser til forskning som sier at dialog i arbeidssammenheng vil føre til enklere meningsdeling og økt respekt mellom medlemmene. I tillegg kan man få en dypere forståelse av hverandres perspektiver, verdier og oppfatninger av virkeligheten. Forskningsdeltaker 2 påpeker viktigheten av å lytte til medarbeiderne, og det kan tolkes slik at de også får delt sine meninger om hvordan de opplever sine arbeidsoppgaver. Dersom hun tar høyde for de meninger, perspektiver og verdier som blir

ytret i dialogen dem i mellom, vil det gi dem følelsen av innflytelse i eget arbeid. I følge Ryan og Deci (2002) kan medarbeidernes opplevelse av å ha innflytelse i arbeidet bidra til at behovet for selvbestemmelse blir imøtekommet. Dette tilsier at lederens oppfatning av at hyppige dialoger er nødvendig, og at det kan bidra til økt indre motivasjon hos medarbeiderne.

I likhet med denne forskningsdeltakeren, uttrykker Forskningsdeltaker 4 at dialogen mellom leder og medarbeider blir ansett som særlig viktig i deres bedrift, og at hun legger til rette for dette blant annet ved å ha månedlige samtaler med hver enkelt medarbeider. Disse samtalerne blir arrangert nettopp for medarbeiderne selv. Hensikten er at medarbeiderne skal få muligheten til å berette om hvordan de har det på jobb, og de kan si fra dersom det er noe lederen eller bedriften kan gjøre for at arbeidshverdagen skal bli mer fullkommen:

Jeg opplever jo at motivasjonen på avdelingen min går veldig opp og ned, som på mange andre steder. Jeg kan jo ikke si at den er høy hele tiden, for det ville ikke vært sant (..) men jeg opplever at det er stor grad av motivasjon (..) årsaken til det er jo at vi har disse en-til-en en gang i måneden, og vi kan ta opp alle mulige ting. Det er jo medarbeideren sin samtale, og det er opp til dem å ta opp det som skjer.

Utsagnet kan tolkes slik at lederen er interessert i å bli kjent med sine medarbeidere, i tillegg til at hun vil legge til rette for at utfordringer og problemer kan tas opp dersom det er nødvendig. Dersom medarbeiderne tar opp noe de erfarer som problematisk, men som lederen er uenig i, er det viktig at lederen bruker konstruktiv argumentasjon i samtalen. Spurkeland (2009) mener at dette er en annen kommunikasjonsferdighet som er viktig for at kommunikasjonen skal fungere godt. Han påpeker at spesielt ledere må være forsiktige med å være for dominante i sin argumentasjon, og sørge for å underbygge med gode resonnement. Årsaken til dette er at ledere har stor påvirkningskraft på sine medarbeidere (op.cit.). Ved at lederen er i dialog med sine medarbeidere hver måned, hvor det holdes fokus på at de skal få dele sine tanker og meninger, fremmes også et ønske om å etablere og vedlikeholde gode relasjoner mellom leder og medarbeiderne. Spurkeland (2009) henviser til undersøkelser som viser at ledere som er menneskeorienterte skaper høyere produktivitet, og at det har sammenheng med lederens evne til å skape målrettet og motivert innsats gjennom klar kommunikasjon og god involvering (op.cit.). Med utgangspunkt i at lederen har månedlige samtaler med sine medarbeidere, kan det tyde på at hun er opptatt av å bygge gode relasjoner. Gjennom kommunikasjon og involvering av medarbeiderne i disse samtalerne, kan hun dermed skape målrettet og motivert innsats.

I forbindelse med autonomi og handlingsrom, kommer det frem et interessant aspekt som kan relateres til det som i ledelsesteorien omtales som selvledelse. Johannessen og Olsen (2008) definerer selvledelse som ”*metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger*” (s. 41). Forskningsdeltaker 1 uttrykker blant annet at det å gi medarbeiderne autonomi ikke nødvendigvis kun handler om motivasjon, men også om at begrensede ressurser stiller krav til at medarbeiderne må kunne lede seg selv. Han sier at slike typer bedrifter som deres er ”*skrudd sammen såpass kostnadseffektivt*” (se side 29), at de opplever å ha for mye å gjøre til enhver tid. Brochs-Haukedal (2010) hevder at dette er et velkjent fenomen i kunnskapsbedrifter, og forklarer videre at organisasjonsstrukturen tydeliggjør et behov for medarbeideres evne til å lede seg selv. I følge Kuvaas (2008) har selvledelse en positiv innvirkning på motivasjonen hos medarbeiderne. Dette kommer av at de blir gitt såpass mye frihet og ansvar at behovet for selvbestemmelse oppleves som imøtekommet. I likhet med Kuvaas, hevder også Ryan og Deci (2002) at dette vil fostre motivasjonen hos medarbeiderne. Man kan dermed tolke det slik at mer autonomi og selvledelse ikke bare virker motiverende for medarbeiderne, men også gagnar bedriftens effektivitet.

5.2 Anerkjennelse og tilhørighet gjennom informasjonsdeling og feedback

Å føle seg kompetent er, som tidligere nevnt, et grunnleggende psykologisk behov hos mennesket. Det dreier seg om å oppleve en effektivitet i interaksjonen med miljøet rundt seg og at ens ferdigheter kommer til nytte (Ryan & Deci 2002). Dersom man opplever at aktiviteten ikke kan beherskes med den kompetansen man besitter, vil lysten til å gjenta den akutte aktiviteten svekkes (Skaalvik & Skaalvik 2005). Integrasjonsfunksjonen i bedrifter innebærer at medarbeiderne bør oppleve at de er en del av en enhet (Downs & Adrian 2004; Hargie et al. 1999). Dersom medarbeiderne opplever tilhørighet og føler seg stolt av bedriften de jobber for, vil prestasjonene i arbeidet som utføres bli sterkere. Dersom følelsen av å høre til er fraværende og at kompetansen ikke er til verdi for bedriften, er det også fare for at kvaliteten i arbeidet bli negativt påvirket, i følge Downs og Adrian (2004) og Hargie et al. (1999). I forbindelse med tilrettelegging for motivasjon, opplever lederne anerkjennelse og tilhørighet som svært vesentlig. Det uttrykkes av intervjuene at dette gjelder både i faglig og sosial sammenheng. Feedback og informasjonsdeling blir her nevnt som spesielt sentrale kommunikasjonsverktøy, noe som kan medføre at medarbeidernes opplevelse av egen kompetanse og tilhørighet i bedriften vil øke. Lederne uttrykker at for å legge til rette for motivasjon, er det viktig at medarbeiderne føler seg verdifull for bedriften. De fremhever

blant annet at medarbeiderne må få muligheten til å bidra med den kunnskap, kompetanse og erfaring som de besitter. Her blir informasjonsdeling mellom leder og medarbeider nevnt som essensielt. I tillegg fremheves det at medarbeiderne må få feedback på den jobben som utføres, slik at de kan få innsikt i hvor de står og deretter vokse og utvikle seg.

Angående lederens tilrettelegging for motivasjon blant medarbeiderne, snakker blant annet Forskningsdeltaker 1 om viktigheten av at de får oppleve sin kunnskap som verdifull for bedriften:

De må få lov til å bruke den kunnskapen de har (...).Jeg tror det å kunne bety noe i den store sammenhengen, da. Altså, å være med på å skape verdi for bedriften, og på en måte se resultater av de valgene man gjør, da.

Lederen forteller at for å fremme motivasjonen hos sine medarbeidere, legger han til rette for de skal føle at de skaper verdi for bedriften og se at valgene de tar fører til gode resultater. Ved å oppleve at ens kompetanse og ferdigheter blir verdsatt i bedriften, vil behovet for kompetanse bli tilfredsstilt, i følge Ryan og Deci (2002). Dette vil føre til at medarbeiderne blir indre motiverte i sitt arbeid. Dersom medarbeiderne for eksempel arbeider med et prosjekt hvor de føler at de ikke kan bidra med sin kunnskap og kompetanse, vil de trolig bli demotivert for den type prosjekter i fremtiden. For at den indre motivasjonen skal foreligge hos medarbeiderne, mener Ryan og Deci (2002) at det er helt avgjørende at deres kompetanse blir satt pris på i miljøet rundt dem. I følge forskningsdeltakerne, er dette noe de opplever å ha mye fokus på i lederrollen, som altså betyr at de legger til rette for indre motiverte medarbeidere. Dette kan også underbygges av Nordhaug et al. (2008) sin definisjon av ledelse, da de hevder at ledelse handler om å skape mening, rammer og rom som gjør det mulig for medarbeiderne å utnytte sin egen kunnskap og erfaring. Det kan tolkes dit hen at ettersom lederne legger til rette for at medarbeiderne får oppleve en realisering av sitt iboende potensial, bidrar de til at den indre motivasjon øker.

Forskningsdeltaker 4 er leder i en stor bedrift, og mener at nettopp derfor blir det ekstra viktig å gi medarbeiderne oppmerksomhet og anerkjennelse for oppgaver som de utfører. Hun opplever at dette kan være avgjørende for medarbeidernes motivasjon:

Jeg tror noe av det som er viktig i en sånn utrolig stor verden som vårt selskap med så mange ansatte, det er ikke å drukne, men å forstå hva ditt bidrag er (...) man kan ofte drukne i detaljene og sin egen rolle, så jobber man veldig innadvendt og veldig inne i boksen sin, så glemmer man å løfte blikket og se hvilken brikke man er i det store spillet (...) du føler at du gjør et viktig bidrag, du føler at du betyr noe. Du blir sett og du betyr noe.

Ved at lederen legger til rette for at medarbeiderne føler at de blir sett og at deres bidrag betyr noe, kan hun påvirke deres indre motivasjon positivt. I følge Ryan og Deci (2000) vil positive tilbakemeldinger fra omgivelsene påvirke hvordan man oppfatter sin egen kompetanse.

Forskningsdeltaker 4 forteller videre med glød og stort engasjement hvordan anerkjennelse av medarbeidernes prestasjoner kan bidra til utvikling:

Jeg har hatt et par sånne "flinke piker" i avdelingen min, og jeg synes flinke piker er veldig bra. De leverer jo alltid over evne, men de er jo også sin egen fiende, de sliter seg selv ut (...) Også kan de jo ofte bli litt, noen av de i hvert fall, kan bli litt for usynlige i det store landskapet. At de er så flinke at de leverer og leverer og leverer, men de snakker ikke så tydelig om det og viser ikke så tydelig hva de gjør (...) og synlighet er viktig i en bedrift som dette når det gjelder karriere for å få anerkjennelse (...) Og det å jobbe med de to som kanskje har vært de flinkeste pikene, men også de som ikke har vært så opptatt med å få anerkjennelse på huset, for å få de til å ta mer plass, stå på scenen, være synlig og vise hva de har gjort, det har vi jobbet masse med to av dem i ett års tid. Og da ser vi resultatene av et sånn møysommelig arbeid, at de virkelig tar det til seg og snur den rundt og gjør noe med det og skinner. Og feedbacken på huset er at "fy søren så gode de jentene er!"

I utsagnet kommer det frem at denne lederen anser det som viktig at kompetansen som medarbeiderne besitter og benytter i arbeidet, får oppmerksomhet og anerkjennelse. Ikke bare fra deres nærmeste leder, men også fra bedriften i sin helhet. Hun beretter videre om at hun som leder la til rette for anerkjennelse ved at hun over lang tid jobbet med å få disse medarbeiderne til å ta ære for den gode jobben de gjorde. Resultatet av dette var at medarbeiderne "skinte", noe som kan bety at behovet for anerkjennelse ble tilfredsstilt. Øiestad (2004) sier at når man gir feedback til et annet menneske, anerkjenner vi noe ved denne personen som vi setter pris på. Hun hevder videre at dersom ledere gir feedback til sine medarbeidere, gjør de vedkommende oppmerksom på at de er sett og forstått. Derfor mener Øiestad (2004) at feedback er blant de viktigste styringsmekanismene i bedrifter. Med utgangspunkt i dette er sannsynligheten stor for at den anerkjennelsen som lederen gir, vil oppleves som motiverende for medarbeiderne.

Forskningsdeltaker 2 forteller om viktigheten av feedback på en måte som gir inntrykk av at det er noe de har snakket om innad på avdelingen. Dette kan tolkes dit hen at feedback er noe som blir brukt aktivt i arbeidet, nettopp fordi det anses som et behov fra medarbeiderne sin side:

Det er en gruppe som setter pris på tilbakemeldinger, konkrete tilbakemeldinger på det som er bra, men også det som ikke fungerer.

Nordhaug et al. (2008) påpeker at dersom en leder klarer å gi konstruktiv feedback til sine medarbeidere, vil det trolig oppleves som et effektivt og motiverende verktøy i

kommunikasjonen. Slik sett kan det antas at denne lederen, ved å være oppmerksom på behovet for konstruktiv feedback, også vil fremme motivasjonen hos medarbeiderne. Nordhaug et al. (2008) hevder videre at man i arbeidssammenheng gjerne vil ha feedback som kan bidra til at det arbeidet man gjør og den innsatsen man yter oppleves som verdsatt. Ryan og Deci (2000) hevder at positiv feedback fra omgivelsene vil påvirke hvordan man oppfatter egen kompetanse, og at det kan føre til indre motivert atferd. Slik sett kan man i denne sammenheng anta at medarbeiderne blir motivert ved at lederen gir konkret feedback på det de gjør bra i sitt arbeid. Ved å gi konstruktiv feedback kan det også bidra til at medarbeiderne får vite hvor de står i forhold til hva som forventes av dem. Dersom den feedback som gis er positiv, kan medarbeiderne få en god opplevelse gjennom å vite at innsatsen deres blir verdsatt. Lederen sier at hennes medarbeidere også setter pris på feedback om det som ikke fungerer like godt, noe man kan anta at er fordi det gir dem muligheten til å forbedre seg.

Forskningsdeltaker 3 opplever at den feedback han som leder gir til sine medarbeidere, kan fungere som et springbrett for vekst og utvikling:

Det å oppleve at man har utvikling, både faglig og personlig, tror jeg kanskje er den aller sterkeste driveren her på huset (..) Det å være tett på, gi tilbakemeldinger om de små tingene som du ser folk vokse på. Tilbakemeldinger tenker jeg er alfa og omega! (..) Jeg er flink på det med tilbakemeldinger, og kanskje særlig fordi jeg vet hvor mye det betyr for meg. Og jeg ser at det å gi tilbakemeldinger som både handler om måten man utøver faget sitt på, men også personlige ting man setter pris på, det gjør jo veldig mye med folk.

Lederen uttrykker at siden han selv ser en stor verdi i det å få feedback, både når det gjelder faget han utøver og hvordan han er som person, er han også opptatt av å gi den type feedback til sine medarbeidere. Videre opplever han at dette har en svært positiv effekt på dem. Øiestad (2004) påpeker at god feedback kan bidra til at mennesket føler seg akseptert og verdsatt, og at man gjøres oppmerksom på at man blir sett og forstått. Ved å gi god og konstruktiv feedback som kan medføre økt opplevelse av egen kompetanse og bidra til utvikling, kan altså lederen legge til rette for indre motivert atferd hos sine medarbeidere. Som tidligere nevnt, mener Ryan og Deci (2002) at positiv feedback fra omgivelsene kan styrke hvordan man oppfatter egen kompetanse. Dersom medarbeiderne ikke får feedback på den jobben de gjør, vil det føre til usikkerhet rundt egen kompetanse. Dette betyr at hvis lederne ikke gir noen form for feedback når medarbeiderne har prestert godt, kan det innvirke negativt på hvordan de tenker om sin egen kompetanse. Dette vil igjen svekke deres motivasjon til å prestere. Nordhaug et al. (2008) hevder at feedback er en sentral del ved det å veksle informasjon mellom medarbeider og leder. Ut fra det Forskningsdeltaker 3 forteller, er det å gi feedback

en sentral del av hans arbeidshverdag. Han gir uttrykk for at feedback blir gitt både for å anerkjenne gode prestasjoner og for å bidra til vekst gjennom konstruktive forslag om endringer. Denne oppfatningen kan relateres til det som Nordhaug et al. (2008) sier at gjennom feedback kan man ytre holdninger, ønsker, vurderinger og behov, både for å bringe kunnskap videre og for å lære hverandre å kjenne.

I tillegg til feedback, fremmer også lederne informasjonsdeling som et fremtredende aspekt ved kommunikasjon i forbindelse med motivering av medarbeiderne. Man kan anta at deling av informasjon anses som viktig innenfor alle slags områder i bedriften. I forbindelse med hvilke tiltak som gjøres dersom medarbeiderne er i en periode med lav motivasjon, nevner Forskningsdeltaker 2 at informasjon er sentralt for produktene de jobber med:

Det at man har gode prosesser og rutiner på informasjon, altså det som videre skal skje med produktet, det man kan forvente frem i tid, det er noe som gjør at vi er fornøyd med arbeidshverdagen.

Lederen opplever altså at gode prosesser og rutiner er avgjørende for medarbeidernes tilfredshet i arbeidshverdagen. Hun erfarer at medarbeiderne er avhengig av å ha nødvendig informasjon om sine produkter, og at de trenger innsikt i hvilke eventuelle endringer som kan forekomme. For at medarbeiderne skal kunne utføre sine oppgaver med en følelse av trygghet, må de ha tilgang til nødvendig informasjon. Det vil bidra til at de føler seg mer trygg og mer kompetent i arbeidet de utfører, som videre vil føre til økt motivasjon (Ryan og Deci 2002). Uten nødvendig informasjon kan det tenkes at medarbeiderne vil oppleve at de ikke behersker oppgavene sine, og dermed kan lysten til å gjenta aktiviteten bli svekket (Skaalvik & Skaalvik 2005). Forskningsdeltaker 2 sier videre:

Det jeg vet, det er at jeg er en leder som viser... altså som er inkluderende. Jeg er åpen... jeg har et stort behov for å videreformidle den informasjonen som jeg har.

Også i denne sammenheng nevner lederen informasjonsdeling som en viktig oppgave i utøvelse av sitt lederskap. Det kan oppfattes slik at det er en nødvendighet for å ivareta motivasjonen hos medarbeiderne. Kommunikasjon har en oppgavefunksjon i bedrifter, som blant annet innebærer at bedriften må sørge for en pågående flyt av nøyaktig informasjon. For å nå målene i bedriften, er informasjonsflyt ytterst nødvendig (Downs & Adrian 2004). I sin definisjon på ledelse, nevner Nordhaug et al. (2008) at man bør utøve ledelse på en måte som bringer virksomheten i retning av en tydelig visjon. Når denne lederen forsikrer seg om at medarbeiderne har den informasjonen de trenger, kan det tyde på at de også har en klar visjon

å jobbe etter. Videre forteller Forskningsdeltaker 2 at hun anser seg selv for å være en åpen leder, og påpeker at hun har et stort behov for å videreformidle den informasjonen hun har. Hargie (2006) hevder at god kommunikasjon i bedrifter blant annet handler om å redusere usikkerhet omkring det man jobber med. Her kan man trekke tråder til selvbestemmelsesteorien, hvor det sies at menneskers indre motivasjon er betinget av følelsen av å være kompetent (Ryan & Deci 2000). Dersom medarbeiderne opplever at de mangler nødvendig informasjon, vil det som nevnt vokse frem en følelse av utrygghet. Dette betyr at det grunnleggende psykologiske behovet for kompetanse ikke blir imøtekommet, og at den indre motiverte atferden vil svekkes. Følelsen av ikke å beherske en aktivitet fører til at man ikke ønsker å gjenta den (Skaalvik & Skaalvik 2005). Dette vil ikke være en gunstig situasjon for verken medarbeideren, lederen eller bedriften i sin helhet. Det er slik sett avgjørende at lederen sørger for at medarbeiderne har den informasjon de trenger for utførelse av arbeidet, sånn at de føler seg trygge og kompetente. Kun da vil den indre motivasjonen bli stimulert.

Viktigheten av informasjonsdeling kommer også til uttrykk fra Forskningsdeltaker 3. Han mener i denne sammenheng at informasjonen som deles med medarbeidere må være på et språk som de kan forstå og relatere seg til:

Jeg tror det handler veldig mye om hva man kommuniserer ut. Du har jo store organisasjoner, som for eksempel vår egen, så vet du at de som sitter helt på toppen har sine styringsparameter, og i mange sammenhenger så handler det om tall til slutt (...) Men det er klart at i en organisasjon så finnes det mange nivåer av ledelse, og den informasjonen som på toppen handler om tall, må nok videreføres og settes ord på gjennom et språk som da den enkelte leder opplever motiverer gruppa til innsats (...) for du kan si at i mange sammenhenger så er tallene... i hvert fall i sånne sterke fagmiljø og kompetanseintensive virksomheter, så er ikke tallene det som motiverer mest. Det handler om å få lov til å jobbe med faget sitt, utvikle faget sitt og bli bedre på det.

God kommunikasjon handler om å formidle et budskap. Det er ikke snakk om å ha et godt ordforråd eller en spesiell talekunst, men å vite hvilke metoder som fungerer for å få formidlet et budskap fra sender til mottaker (Gellerman 1992). Dette kan relateres til det som Forskningsdeltaker 3 forteller om hvordan han fokuserer på god kommunikasjon mellom seg og sine medarbeidere. Han mener at når informasjon skal deles med medarbeiderne, er det helt avgjørende at det gjøres på et språk som medarbeiderne forstår. I tillegg mener han at informasjonen bør være relevant for medarbeidere slik at den kan motivere til innsats. For at lederen skal få innsikt i hvordan medarbeiderne mottar informasjon, stilles det krav til at han kjenner dem godt. Her kan dialogen bli et viktig verktøy for lederen, fordi den legger til rette for at medlemmene får en grundigere forståelse av hverandres perspektiver, verdier og oppfatninger (Dahl 2011). Dersom budskapet fra lederen ikke blir forstått riktig av

medarbeiderne, kan det oppstå misforståelser og konflikter (Raaheim 2000). Det kan tenkes at slike situasjoner kan føre til demotiverte medarbeidere. Denne lederen er opptatt av å formidle informasjon på et språk som medarbeiderne kan relatere seg til, og dermed kan man tolke det slik at god kommunikasjon bidrar til motivert innsats.

I tillegg til å verdsette og anerkjenne medarbeiderne sin faglige kompetanse, opplever forskningsdeltakerne at de fremmer motivasjon ved å bidra til at medarbeiderne også føler tilhørighet sosialt sett. Mennesket har et grunnleggende psykologisk behov for tilhørighet. Dette innebærer å oppleve en tilknytning til andre, å ta vare på andre og at andre tar vare på en selv (Ryan & Deci 2002). Gjennom et godt sosialt miljø på jobb, vil medarbeiderne føle seg integrert og akseptert av menneskene rundt seg. Å føle at man er en del av et slikt sosialt fellesskap er avgjørende for indre motivert atferd. Dersom man ikke opplever å bli integrert og akseptert i det sosiale miljøet, vil man føle seg utrygg og fremmedgjort. Behovet for tilhørighet vil ikke bli tilfredsstilt, og dermed kan den indre motiverte atferden hos medarbeideren bli svekket (Ryan & Deci 2002). Det kommer frem at Forskningsdeltakerne opplever det sosiale miljøet som en viktig motivasjonsfaktor blant sine medarbeidere. Forskningsdeltaker 1 sier:

”Også at vi er sammensveiset sosialt sett, da. At vi setter pris på hverandre i en sosial setting.”

Forskningsdeltaker 2 uttrykker det slik:

Det at vi faktisk har et hyggelig miljø, og det er viktig for de fleste. Det at det er hyggelig å komme inn døra når du kommer på jobben.

Et annet aspekt som fremmes når det gjelder det sosiale miljøet, er at ledere og andre medarbeidere er oppmerksomme og hilser på hverandre når de kommer på jobb om morgenen. Lederne mener at de legger til rette for motivasjon ved å bidra til å skape en følelse av sosial tilhørighet. Dette underbygges av selvbestemmelsesteorien, som sier at et godt sosialt miljø vil bidra til motivasjon. Hvorvidt de tre psykologiske grunnleggende behovene blir tilfredsstilt, er avhengig av det sosiale miljøet som medarbeideren forholder seg til (Ryan & Deci 2002). Man kan dermed tolke det dit hen at et godt sosialt miljø i seg selv vil stimulere til økt indre motivasjon hos medarbeiderne.

Forskningsdeltaker 4 forteller at hun får mye glede av å være på jobb, nettopp fordi det sosiale miljøet er så bra:

Dette er det første stedet jeg har jobbet hvor jeg helt ærlig våkner om morgenen og gleder meg til å gå på jobb. Det er mange årsaker til det. Og den ene årsaken er alle de hyggelige kollegaene, og det sørger for at man blir motivert gjennom et godt miljø, det å ha engasjerte medarbeidere.

Den samme lederen påpeker også at alle ansatte i bedriften har stor frihet når det gjelder fysisk oppmøte på kontoret, men at det sosiale miljøet motiverer medarbeiderne til å være til stede:

Vi har fleksitid, så jeg kan jobbe hjemme hele uken hvis jeg vil, og det kan alle, men nesten samtlige velger å komme inn på jobb hver dag, nettopp fordi de får møte gode kollegaer.

Dette utsagnet tilsier at det sosiale miljøet i bedriften er godt, og at medarbeiderne tilsynelatende føler seg sosialt verdsatt gjennom tilhørighet. Lederen mener at et sosialt miljø med hyggelige kollegaer er en avgjørende faktor for at medarbeiderne møter opp på jobb, til tross for at de kan velge å arbeide hjemmefra. Med viten om dette, kan det antas at lederen legger til rette for at medarbeiderne skal føle tilhørighet i det sosiale miljøet i bedriften. Vik (2007) påpeker at trivsel på arbeidsplassen har blitt rangert høyt av medarbeidere i forbindelse med undersøkelser som måler hvilke opplevelser som skaper motivasjon. Dette underbygger behovet for et godt sosialt miljø. I forhold til dette blir kommunikasjonens sosiale funksjon relevant. Downs og Adrian (2004) mener viktigheten rundt denne funksjonen er et resultat av at menneskene tilbringer såpass mye tid sammen i arbeidstiden, og at det derfor legges til rette for at vennskap kan utvikles. Dersom bedrifter lykkes med å støtte det sosiale miljøet, vil for eksempel sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden bidra til følelsen av tilhørighet og harmoni (op.cit.). Ettersom lederne uttrykker at de setter pris på hverandre sosialt sett, kan man anta at slike aktiviteter utenom arbeidstid finner sted. Dette vil bidra til at medarbeiderne trives bedre sammen i arbeidstiden også, og dermed vil deres indre motivasjon for arbeidet øke.

Forskningsdeltaker 3 forteller at de gjennom organisasjonsundersøkelser blir gjort oppmerksomme på viktigheten rundt det sosiale miljøet i deres bedrift:

(..) Også vet jeg jo her på huset at vi får... i organisasjonsundersøkelser så får vi veldig god score på arbeidsmiljø og trivsel.. og at det er noe som betyr mye for mange.

Lederen viser med dette utsagnet at bedriften er opptatt av å vite hvordan medarbeiderne opplever det sosiale miljøet på jobb. Jeg antar at fordi han er oppmerksom på at trivsel og følelsen av sosial tilhørighet er viktig, vil han kunne påvirke motivasjonen hos medarbeiderne. Selvbestemmelsesteorien mener at tilhørighet er et behov som må

imøtekommes for at man skal bli indre motivert (Ryan & Deci 2002). Dersom medarbeiderne i denne bedriften føler at det sosiale miljøet er tilfredsstillende, vil det dermed føre til at motivasjonen kan påvirkes positivt.

I likhet med Forskningsdeltaker 3, nevner også Forskningsdeltaker 2 kartlegging i bedriften i forbindelse med medarbeidernes motivasjon. Hun forteller at bedriften tar del i et program som skal finne forbedringspunkter de kan jobbe videre med for å utvikle seg. En spørreundersøkelse blir lagt til grunn, hvor hver enkelt besvarer spørsmål om hvordan de opplever at både de selv og andre har det på jobb. Resultatet i den aktuelle bedriften har fremhevet behovet for et bedre sosialt miljø:

Vi har jo også "Great place to work". Det er et program som vi er med i, og det gjelder jo da å finne forbedringspunkter som man skal jobbe med i bedriften (...) og da er det gjort en undersøkelse hvor hver enkelt av oss har svart. Og da har vi svart på vegne av hvordan vi har det i egen avdeling og hvordan vi tror de andre har det (...) Vi er med i dette programmet fordi vi ønsker å være en spydspiss innenfor det området. Altså vi vil bli bedre (...) og vi har interessante oppgaver, en ålreit arbeidsdag, men vi hadde det ikke moro på jobben (...) morsomt var det ikke, så vi har liksom drilla littegrann ned i det, da (...) "Hvorfor ønsker vi å bli, hvorfor ser vi ikke utover når vi ikke har det morsomt? Og hva skal vi gjøre for å ha det morsomt?"

Lederen forteller at resultatene av denne undersøkelsen gjorde henne oppmerksom på at medarbeiderne savnet mer moro i hverdagen. Å ha det moro på jobben kan påvirke menneskers velvære (Furman & Ahola 2002). Dersom lederen sørger for at arbeidshverdagen ikke bare inneholder faglige oppgaver og målrettet arbeid, men også smil, humor og latter, vil effekten være svært hensiktsmessig for både medarbeiderne og lederen selv. Slike elementer har en positiv innflytelse på fysisk helse, reduserer stress og forebygger utbrenthet, forbedrer evnen til å løse problemer, samt at kreativiteten og oppfinnsomheten stimuleres (Furman og Ahola 2002). Et godt sosialt miljø vil, blant annet ved å fokusere på å ha det moro sammen, ha stor effekt på medarbeidernes opplevelse av trivsel på arbeidsplassen. Det kan tenkes at trivsel påvirker følelsen av tilhørighet, og slik sett kan den indre motiverte atferden for arbeidet styrkes. Lederen alene kan nok ikke skape et godt sosialt miljø, men vedkommende kan gå frem som et godt forbilde ved å bidra til å skape det.

5.3 "Det handler om hva du kommuniserer ut"

God kommunikasjon er alfa og omega når man skal motivere andre mennesker (Gellerman 1992). Forskning har også vist at god kommunikasjon i bedrifter har en motivasjonsfunksjon, som vil si at dersom lederen har fokus på god kommunikasjon mellom seg og sine medarbeidere, kan medarbeiderne bli mer motiverte og dermed yte bedre (Downs og Adrian

2004; Hargie et al.1999). God kommunikasjon vil også gi bedriften flere fortrinn, som blant annet høyere tilfredshet blant de ansatte, økt kvalitet på produktene, og mer kreativitet i arbeidet (Hargie 2006). Med hensyn til ledelse er kommunikasjon avgjørende, blant annet fordi den sørger for at nødvendig informasjon blir overført mellom enkeltpersoner (Busch & Vanebo 2000). Feedback blir nevnt som en av de viktigste styringsmekanismene i en bedrift, fordi man gjør medarbeiderne oppmerksomme på at de blir sett og forstått (Johannessen & Olsen 2008).

Resultatene fra analysen av mine resultater, tilsier at fokus på god kommunikasjon er selve essensen i forskningsdeltakernes opplevelse omkring hva de gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos medarbeiderne. Det er en tydelig felles oppfatning blant lederne om at ulike måter å kommunisere på kan styrke deres motivasjon. Blant annet uttrykker forskningsdeltakerne at god dialog mellom dem og medarbeiderne er i fokus. Det fremmes at dialogen er spesielt viktig for å kunne gi medarbeiderne autonomi og innflytelse i arbeidshverdagen. Ved å lytte og forsøke å forstå hva medarbeiderne tenker og mener, og gjennom å bygge på deres idéer, opplever de at den indre motivasjonen øker. Samtidig opplever forskningsdeltakerne at dialogen bidrar til å skape gode relasjoner mellom medarbeiderne og dem selv, fordi de lærer hverandre bedre å kjenne. Informasjonsdeling blir omtalt som svært betydningsfullt i sammenheng med at medarbeiderne trenger å føle en trygghet i forhold til arbeidet de skal utføre. De opplever at ved å dele nødvendig informasjon på en måte som medarbeiderne kan forstå og kan relatere seg til, fremmes motivasjonen. Forskningsdeltakerne opplever også at å gi feedback til medarbeiderne er en sentral oppgave for dem som ledere når det gjelder å legge til rette for motivasjon. De erfarer at dette er avgjørende både når det dreier seg om feedback omkring medarbeidernes kunnskap og kompetanse, men også når det gjelder medarbeidernes personlighet og muligheter til utvikling. Ved å bruke feedback aktivt, opplever de at medarbeiderne får økt motivasjon i arbeidet som utføres. Tilhørighet og et godt sosialt miljø er også viktig for at medarbeiderne skal være motiverte i sitt arbeid. Lederne er opptatt av å skape gode sosiale relasjoner med sine medarbeidere og å bidra til et miljø hvor man setter pris på hverandre.

Essensen som kommer frem gjennom analyse og tolkning av resultatene, er at forskningsdeltakerne opplever å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere ved å benytte seg av ulike måter å kommunisere på. De erfarer at det bidrar til autonomi og innflytelse, anerkjennelse av kunnskap og kompetanse, og en følelse av tilhørighet. Videre opplever de at disse faktorene skaper indre motivert atferd hos medarbeiderne.

6.0 AVSLUTTENDE DRØFTING

I kunnskapsbedrifter skapes verdi som følge av den enkelte medarbeiders intellektuelle kapital. Kunnskap og kompetanse er svært ettertraktet, og bedriftene er helt avhengig av denne type kapital for å være konkurransedyktige på markedet (Brochs-Haukedal 2010). Medarbeiderne i slike bedrifter har ervervet sin intellektuelle kapital gjennom høyere utdanning (Argote & Ingram 2000), og slik sett kan man anta at de har en grunnleggende indre motivasjon for å arbeide innenfor sitt fagfelt. Like fullt hevder Ryan og Deci (2000) at denne indre motivasjonen må støttes og vedlikeholdes, og at dette kan gjøres gjennom å skape et arbeidsmiljø som tilfredsstillende behøver for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse.

Behovet for selvbestemmelse kan sees i sammenheng med begrepet selvledelse. Selvledelse er svært sentralt innenfor relasjonsperspektivet på ledelse (Spurkeland 2009), og har dessuten fått et økt fokus i kunnskapsbedrifter (Brochs-Haukedal 2000). Selvledelse har en positiv innvirkning på både motivasjon og prestasjoner hos medarbeidere, i tillegg til at det er forbundet med utvikling av kreativitet (Kuvaas 2008). Man kan også oppfatte det slik at selvledelse handler om effektivisering av arbeidet i bedriften, fordi det bidrar til at lederen ikke lenger trenger å kontrollere arbeidet som medarbeiderne utfører. Forskningsdeltakerne i denne studien er tilsynelatende opptatt av å gi medarbeiderne autonomi og innflytelse i arbeidshverdagen, og man dermed tolke det slik at det dreier seg om selvledelse. Hvis så er tilfelle, stilles det flere krav til lederen. For det første mener Brochs-Haukedal (2010) at lederen selv bør være et godt forbilde med tanke på selvledelse. Videre krever den delegeringen av ansvar som selvledelse innebærer, at medarbeiderne får god opplæring i metoder som er utviklet for motivering, overvåking, målavklaring og oppfølging av seg selv. Dette støtter Johannessen og Olsen (2008) ved å påpeke at medarbeiderne er nødt til å sette seg egne mål og motivere seg selv gjennom å styre sine egne tanker, handlinger og troen på egen mestring. Til sist bør lederen innta rollen som lærer, veileder og støttespiller for medarbeiderne. Dersom disse kravene ikke innfris, kan man stille spørsmål ved om den autonomien som lederne legger til rette for vil virke etter sin hensikt. Hvis medarbeiderne ikke mestrer det ansvaret som selvledelse innebærer, vil de sannsynligvis ikke være i stand til å motivere seg selv for arbeidet som skal gjennomføres. Medarbeiderne er som tidligere nevnt ansvarlig for egen motivasjon for arbeidet, men samtidig må denne motivasjonen støttes og vedlikeholdes av miljøet de omgir seg i. Dette tilsier at det er ytterst nødvendig at medarbeiderne får tilgang på metoder de kan benytte i selvledelse, og at lederne er der som veiledere og støttespillere. På den måten vil selvledelse bli fruktbart for bedriften, nettopp fordi medarbeiderne trolig vil bli mer motivert for sitt arbeid. Hvorvidt denne opplæringen

finner sted og hvor mye tid lederne faktisk har til å fungere som støttespillere for medarbeidere, kan man stille spørsmål ved. Det er i hvert fall ingen tvil om at behovet må imøtekommes for at den selvbestemmelsen som medarbeiderne gis skal resultere i noe positivt for bedriften.

I tillegg til at kunnskaps- og kompetansekapitalen i denne type bedrifter anses for å være kjernen i verdiskapingen, anses også de mellommenneskelige relasjoner for å være svært betydningsfulle (Vik 2007). I mellommenneskelige relasjoner, vil god kommunikasjon være en avgjørende faktor for hvorvidt samarbeidet mellom mennesker fungerer (Spurkeland 2009). Ettersom lederne fremhever at ulike måter å kommunisere på er vesentlig når de fremmer og tilrettelegger for motivasjon hos sine medarbeidere, kan man stille spørsmål ved om ledernes egne kommunikasjonsferdigheter blir et sentralt moment. Resultatene tilsier at ledernes intensjon er å motivere medarbeiderne gjennom dialog, feedback og informasjonsdeling. I følge Spurkeland (2009) vil dette stille krav til gode kommunikasjonsferdigheter hos lederne, spesielt i den mellommenneskelige dialogen. Lederne må ha evnen til å lytte aktivt, stille åpne spørsmål, vise anerkjennende atferd, bygge på andre tanker og idéer, skape involvering, avklare standpunkter og benytte konstruktiv argumentasjon (Spurkeland 2009). For at budskapet skal nå frem til medarbeiderne med de intensjoner som lederne har, kan man anta at deres kommunikasjonsferdigheter blir avgjørende. Raaheim (2000) hevder at å utvikle et godt kommunikasjonsmønster kan være en utfordring for mange, og som regel er den største utfordringen at budskapet fra avsenderen ikke blir forstått riktig av mottakeren. Dersom lederne ikke besitter gode kommunikasjonsferdigheter, vil trolig deres intensjon om å motivere ikke oppfattes på riktig måte blant medarbeiderne. Følgelig kan det føre til negativ innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Dersom lederne derimot har gode kommunikasjonsferdigheter, vil tilsynelatende et godt kommunikasjonsmønster bli etablert, og medarbeiderne vil dermed bli motivert i sitt arbeid. For å skape gode mellommenneskelige relasjoner, kan det dermed oppfattes slik at ledernes kommunikasjonsferdigheter blir avgjørende.

Denne studien har tatt for seg problemstillingen *Hva opplever ledere i kunnskapsbedrifter at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere*. I foregående kapittel ble resultatet fra intervjuer med forskningsdeltakerne presentert og tolket i lys av relevant teori. Å bruke ulike måter å kommunisere på, fremkommer som selve essensen i det forskningsdeltakerne gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere. Behovet for selvbestemmelse blir imøtekommet ved at lederne gir dem muligheten til å være selvstyrte i sitt arbeid. De ønsker ikke å kontrollere

måten de løser oppgaver på, men prøver heller å inkludere dem i definering av mål og beslutningsprosesser i den grad det er mulig. Dialogen fremheves som svært viktig i denne sammenheng. Lederne imøtekommer medarbeidernes behov for kompetanse ved at de får benytte sin kunnskap, kompetanse og erfaring, og dessuten ved å bidra til følelsen av trygghet i arbeidet som blir utført. Det legges til rette for at medarbeiderne skal oppleve at de bidrar til verdiskaping i bedriften, og gode prestasjoner og resultater blir verdsatt og anerkjent av lederne. Informasjonsdeling fremheves som svært sentralt i den forbindelse, i tillegg til fokus på feedback. Behovet for tilhørighet blir imøtekommet ved at lederne har fokus på og tar del i utviklingen av et godt sosialt miljø i bedriften. De gir oppmerksomhet til sine medarbeidere utover det faglige, og prøver å legge til rette for god trivsel på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i dette, kan man tolke det dit hen at lederne støtter og vedlikeholder medarbeidernes indre motivasjon gjennom å tilfredsstille deres behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse. Med tanke på at selvledelse og gode mellommenneskelige relasjoner har fått et økt fokus i kunnskapsbedrifter, stilles det derfor også krav til gode kommunikasjonsferdigheter blant lederne, samt opplæring av medarbeiderne innenfor selvledelse. Dersom disse kravene også imøtekommes, er det nok ingen tvil om at de respektive bedriftene sitter på verdifull, motivert arbeidskraft.

Gjennom denne studien ønsket jeg å rette et fokus mot hva ledere opplever at de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere. Jeg håper at studien medvirker til bedre forståelse, økt innsikt og videre refleksjoner om den verdien og det behovet som eksisterer når det gjelder motivert arbeidskraft. Selv om studien har tatt for seg perspektivet blant ledere i kunnskapsbedrifter, håper jeg at studien vil være til nytting for alle ledere i alle mulige virksomheter. Ved å være oppmerksom på behovet for motivert arbeidskraft når man utøver ledelse, kan det bidra til at bedriften oppnår økt verdiskaping gjennom at medarbeiderne yter mer. Dette grunner i at mer ytelse skaper bedre resultater og service i forbindelse med både kunder og produkter. Dermed vil også bedriften stille sterkere i det konkurransepregede arbeidsmarkedet. Den aller viktigste effekten gjennom å se verdien av motivert arbeidskraft, er trolig at bedriften vil klare å holde lengre på sine medarbeidere.

Det faller seg naturlig å stille spørsmål ved om ledernes opplevelser representerer det som faktisk skjer i praksis i arbeidshverdagen, eller om dette kun er ledernes visjoner for hvordan de *ønsker* å fremme og tilrettelegge for motivasjon. Ettersom denne studien har blitt gjennomført i henhold til kvalitativ forskningsmetode med fenomenologisk tilnærming, med fire ledere som forskningsdeltakere, er det nettopp ledernes opplevelser, erfaringer og fortellinger som ligger til grunn. Dersom jeg også hadde intervjuet forskningsdeltakernes

medarbeidere, ville jeg da ha endt opp med det likt resultat på studien? Ville medarbeiderne ha opplevd lederens fokus på autonomi, innflytelse, anerkjennelse og tilhørighet på samme måte som lederne selv gjør? Og på hvilken måte hadde medarbeiderne opplevd at lederne kommuniserer slik som de selv uttrykker at de gjør? Det er velkjent at flere og flere bedrifter sender sine ledere for å delta på ulike kurs og utviklingsprogrammer. Man kan anta at lederne får en innføring i ledelsesteorier, samt forskjellige verktøy som kan tas i bruk når de kommer tilbake til arbeidsplassen. Det man derimot ikke kan være for sikker på, er om den teorien som de lærer blir satt til livs i arbeidshverdagen. Det hadde vært interessant å forske videre innenfor dette temaet for å få tak i medarbeidernes perspektiv på området, nettopp for å finne ut om det eksisterer et samsvar mellom deres og lederens perspektiver. Det ville også ha vært interessant å forske videre på temaet innenfor andre målgrupper. I denne studien har jeg intervjuet ledere i kunnskapsbedrifter, og forskningsdeltakerne er ansatt i relativt like bedrifter og er dessuten i samme aldersgruppe. Dersom jeg også hadde fått tak i opplevelsene omkring fenomenet fra for eksempel kommunale ledere i en annen aldersgruppe, ville resultatet ville ha blitt det samme, da? Ville de ha hatt helt like opplevelser omkring hva de selv gjør for å fremme og tilrettelegge for motivasjon hos sine medarbeidere? Det ville trolig ha ført til større variasjon, og slik kunne det ha gjort undersøkelsen mer interessant for meg som forsker, så vel som for leseren.

LITTERATURLISTE

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, Iss: 1, pp. 150-169. Elsevier inc.
- Brochs-Haukedal, W. (2000). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dahl, K. (2011) Ledelse gjennom å utvikle arbeidsrelasjoner. I: G. Bendixen; K. Dahl; J. A. Knudsen; T. L. Olsen & O. Roald. *Ledelse – Å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Downs, C. & Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic Communication Audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the Relative and Combined Influence of Mastery Approach Goals and Work Intrinsic Motivation on Employee Turnover Intention. *Personnel Review*. Vol. 39, Iss: 5, pp. 622 – 638.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. *Skap deg en bedre arbeidsplass! En løsningsfokuset tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gellerman, S. W. (1992). *Å motivere til økt innsats*. Oslo: Hjemmets Bokforlag.
- Gundmundsdottir, S. (1997/2011). Forskningsintervjuets narrative karakter. I: T. Moen og R. Karlsdottir (red). *Sentrale aspekter i kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Hargie, O., Dickinson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in Management*. USA: Gower Publishing Limited.

- Hargie, O. (2006). *Managing Your Communications: A Key Determinant of Organisational Success*. I: R. Karlsdottir (red.). *Kommunikasjon, ledelse og læring i bedrifter*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Johnson, D. W. & Johnson F. P. (2008). *Joining together. Group theory and group skills*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I: B. Kuvaas (red). 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke (deler av kapitlet er basert på en artikkel som tidligere er publisert i Magma 2005).
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications.
- Martinsen, Ø. L. (2004a). Ledelse og kompetansestyring – motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I: Ø. L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Martinsen, Ø. L. (2004b). Selvlørdelse. I: Ø.L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Moen, T. (2011). Narrativ forskning – fundament, premisser og prosess. I: T. Moen og R. Karlsdottir (red.). *Sentrale aspekter i kvalitativ forskning*. Trondheim: apir Akademisk Forlag: Trondheim.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2008). *Ledelse for fremtiden. Et humanistisk perspektiv*. Oslo: forlag1.
- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Raaheim, A. (2000). Mellommenneskelig kommunikasjon. I: E. Ståle & A. Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, M.R. & Deci E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol 55. No 1, 68-78. University of Rochester.

- Ryan, M. R. & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self – Determination Theory: An Organismic – Dialectical Perspective. I: E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), (2002). *Handbook of Self - Determination Research*. S. 3 – 36. USA: The University of Rochester Press.
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steiro, T. J. & Torgersen, G-E. (2011). *Bedre motivasjon. Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget.
- Underlid, K. (1997). *Gruppepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Kjønn:

Alder:

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hva er din yrkeserfaring?
3. Hvor lenge har du jobbet som leder?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i denne bedriften?
5. Hvor lenge har du vært leder i denne bedriften?
6. Hvor mange medarbeidere leder du?

7. Hva legger du i begrepet ledelse?
8. Hvilken type leder anser du deg selv for å være?
9. Hva inspirerer deg som leder i din arbeidshverdag?
10. Kan du fortelle om en konkret hendelse da du følte at du lyktes som leder?

11. Kan du fortelle om hvilken kompetanse de du er leder for besitter?
12. På hvilken måte opplever du at det er nyttig for deg å ha oversikt over dine medarbeideres kompetanse?

13. Hva legger du i begrepet motivasjon?
14. Hvordan opplever du dine medarbeideres grad av motivasjon? (Er det for eksempel noen situasjoner hvor du merker den ekstra godt?)
15. Hvilke faktorer tror du kan virke motiverende i dine medarbeideres arbeidshverdag?
16. Hvordan tror du at du som leder kan påvirke medarbeidernes motivasjon?
17. Kan du gi et eksempel på når du opplever at du som leder lykkes spesielt godt i å motivere en eller flere av dine medarbeidere?

Vedlegg 2

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Ragnheidur Karlsdottir
Pedagogisk institutt
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 05.03.2012

Vår ref:29638 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.02.2012. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 05.03.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29638	<i>Ledelse og motivasjon i kunnskapsbedrifter</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnheidur Karlsdottir
Student	Iris Maria Makridis

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

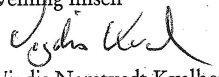
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.


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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Venflig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
✓ Kopi: Iris Maria Makridis, Rosenborg gate 33 b, 7014 TRONDHEIM

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 29638

Personvernombudet finner prosjektopplegget tilfredsstillende.

Prosjektslutt er 20.06.12. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Navneliste, e-post og lydopptak slettes, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Vedlegg 3

Informasjon om deltakelse til forskningsprosjekt ved pedagogisk institutt, NTNU

Jeg er masterstudent ved pedagogisk institutt på NTNU, og skal i forbindelse med min masteroppgave gjennomføre et forskningsprosjekt som omhandler temaet ledelse og motivasjon i kunnskapsbedrifter. Den overordnede problemstillingen for prosjektet er som følger: ”Hvordan opplever ledere i kunnskapsbedrifter at de tilrettelegger for motivasjon hos sine medarbeidere?”.

Hensikten med prosjektet er å få frem lederes egen opplevelse av hvordan og i hvilken grad de har innvirkning på sine medarbeideres motivasjon i arbeidshverdagen, og hva de gjør for å stimulere til motiverte medarbeidere. Jeg ønsker også å be forskningsdeltakerne om å reflektere rundt dette temaet. Fokuset i forskningen vil være lederens *egne* opplevelser og erfaringer. For å undersøke temaet, vil jeg benytte kvalitativ forskningsmetode med fenomenologi som tilnærming. Jeg ønsker å gjennomføre individuelle, halvstrukturerte dybdeintervjuer med hver enkelt forskningsdeltaker. Hvert intervju antas å vare omtrent en time, men dette er avhengig av den som blir intervjuet.

I den ferdige prosjektrapporten vil ingen enkeltpersoner eller bedrifter kunne gjenkjennes. Data som har blitt samlet inn (lydopptak og transkripsjoner) vil bli slettet når prosjektet blir avsluttet den 2.juli 2012. Det er helt frivillig å delta, og det er mulig å trekke seg fra prosjektet uten å oppgi noen spesifikk årsak.

Jeg er svært takknemlig for at du ønsker å delta i mitt forskningsprosjekt, og håper at du som leder også vil finne nytte i deltakelsen. Dersom du ønsker å få prosjektrapporten tilsendt når den er ferdig, er det bare å si fra om det.

Prosjektet er godkjent av pedagogisk institutt ved NTNU, og vil bli veiledet av professor Ragnheidur Karlsdottir. Det er også meldt inn til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

For ytterlige spørsmål kan jeg kontaktes på

Epost: irismaria1985@gmail.com eller makridis@stud.ntnu.no

Mobil: 92 47 14 81

Med vennlig hilsen Iris Maria Makridis

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen om prosjektet, og ønsker herved å stille til intervju i forbindelse med dette. Jeg er kjent med studiens hensikt, og er klar over at jeg når som helst kan trekke meg. Jeg har også forstått at deltakelsen er anonymisert, samt at lydopptak og transkripsjoner vil bli slettet senest ved prosjektets slutt.

.....
Dato og signatur