

Christine Marie W. Langeland

”Som HR leder så handler det om kommunikasjon”

En fenomenologisk studie om hva HR ledere i bedrifter opplever som viktig i deres arbeid med å motivere ansatte slik at de føler mestring, og utfordringer med dette arbeidet



Masteroppgave i pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst

Trondheim, våren 2014

Sammendrag

I denne kvalitative studien ble det undersøkt hvordan HR ledere i fremgangsrike bedrifter arbeider for å motivere ansatte slik at de føler mestring på arbeidsplassen. Videre ble det undersøkt hvilke utfordringer HR ledere møter på i deres arbeid med mestring og motivasjon. Dette ble undersøkt gjennom problemstillingen: *Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at de føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?*

Forskningsdeltakerne i studien er to HR ledere og en HR direktør, som til daglig arbeider i tre ulike bedrifter i Norge. Jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer med de i slutten av januar 2014. Gjennom analysen kom jeg fram til tre kategorier: 1) *Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon*, 2) *Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger*, og 3) *Gode løsninger av utfordringer*. Den første kategorien handler om å legge til rette for en god kommunikasjon og dialog, som er med på å danne forventninger hos ansatte om å mestre sine arbeidsoppgaver. Den andre kategorien tar for seg betydningen av å gi feedback til medarbeiderne, som bidrar til motiverte medarbeidere som føler tilhørighet og trives på jobb. Den tredje og siste kategorien illustrerer noen utfordringer som HR lederne møter på i deres arbeid med å motivere sine medarbeidere og gir innsyn i hvordan utfordringer eller konflikter som oppstår mellom en HR leder og medarbeiderne, best løses gjennom å snakke sammen.

Konklusjonen er ut i fra de opplevelser og erfaringer forskningsdeltakerne i min studie har, at å ha en god dialog med sine ansatte er det viktigste for å lykkes i deres arbeid. Det er av stor betydning for å finne ut hva som motiverer deres medarbeidere, og hva som kan gjøres for å opprettholde ansatte sin motivasjon og forventninger om å mestre. I tillegg er det å snakke sammen viktig når HR ledere møter på utfordringer, hvor det ofte dreier seg om å håndtere varierte arbeidsforhold eller konflikter. Videre poengteres betydningen av å gi feedback og det å tilrettelegge for at ansatte opplever tilhørighet til bedriften, for at HR ledere skal nå sine mål og få gode resultater for bedriften.

Studien er ikke representativ for alle som arbeider som HR ledere i bedrifter i Norge, fordi den har et mindre utvalg som representerer tre HR ledere sine opplevelser og erfaringer. Likevel er det mulig at noen av deltakerne i denne studien, eller andre HR ledere vil kjenne seg igjen. Det kan skje ved at de opplever at funn i denne studien er overførbare til dem selv, ut ifra deres egne erfaringer og opplevelser i deres arbeid som HR leder i en bedrift.

Forord

Mitt utgangspunkt for oppgaven er stor interesse for HR ledelse, mestring og motivasjon. Jeg har ingen erfaring fra arbeid med HR, men jeg har blitt inspirert av det jeg har lest om tidligere forskning om temaet og teori i løpet av mitt masterstudium. Jeg har også blitt begeistret for dette av et familiemedlem som gjennom mange år har hatt flere lederstillinger i ulike bedrifter. I tillegg har jeg gjennom sommerjobb ved arbeid med administrasjonsoppgaver i en bedrift, og gjennom deltidsstilling som instruktør på et treningssenter, arbeidet en god del med både mestring og motivasjon.

Arbeidet med oppgaven har vært både en tidskrevende og tøff prosess, men også veldig lærerik. Da jeg ikke har noen erfaring innenfor HR ledelse har det vært en del å sette seg inn i, men dette har jeg funnet veldig interessant. Jeg ønsker å takke min veileder Ragnheidur Karlsdóttir for all hjelpen hun har gitt meg, og for raske og gode tilbakemeldinger. Jeg retter også en stor takk til min kjære samboer Stian som har bidratt med mye støtte og positivitet gjennom hele prosessen med oppgaven. Tusen takk for at du er den du er, og alltid er her for meg! Foreldrene mine har også stilt opp for meg, og har begge vært en enorm støtte. Tilslutt vil jeg takke mine venner for oppmuntringer og støtte dere har gitt meg.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Kort om ledelse i bedrifter.....	1
1.2 Human Resources (HR) i bedrifter.....	2
1.3 Tidligere forskning på HR ledelse.....	4
1.4 Presentasjon av problemstilling.....	5
1.5 Oppbygging av oppgaven.....	6
2. Teori.....	7
2.1 Motivasjon.....	7
2.2 Selvbestemmelsesteorien.....	8
2.3 Mestring og mestringsforventninger.....	9
2.4 Kommunikasjon.....	10
2.5 utfordringer.....	13
3. Metode.....	15
3.1 Kvalitativ metode – fenomenologisk tilnærming.....	15
3.2 Forskerrollen.....	16
3.3 Intervju og utforming av intervjuguide.....	17
3.4 Utvalg og presentasjon av forskningsdeltakerne.....	18
3.5 Datainnsamling.....	19
3.6 Transkribering og analyse.....	20
3.7 Kvalitet.....	22
3.8 Etske hensyn.....	23

4. Resultater og drøfting.....	25
4.1 Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon.....	25
4.2 Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger.....	29
4.3 Gode løsninger på utfordringer.....	35
5. Avsluttende kommentarer.....	43
Litteraturliste.....	47
Vedlegg 1 Informasjonsskriv	
Vedlegg 2 Intervjuguide	
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring	
Vedlegg 4 Godkjenning av prosjekt fra NSD	

Figuroversikt:

Figur 1. Fire ulike fortolkningsrammer for ledelse: Strukturell ledelse, Human Resources, politisk ledelse og symbolsk ledelse (Bygget på figur 1.1 i Bolman & Deal 2014).

1. Innledning

Tema for denne masteroppgaven er HR ledere sine erfaringer og opplevelser av hva som er viktig å gjøre for å motivere de ansatte slik at de opplever mestring i arbeidet, og de utfordringer som HR lederne opplever i arbeidet med dette. I det innledende kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale tema i min oppgave som ledelse, Human Resources Management (HR) i bedrifter og tidligere forskning på Human Resources (HR). Videre vil jeg presentere min problemstilling, og til sist oppbyggingen av oppgaven.

1.1 Kort om ledelse i bedrifter

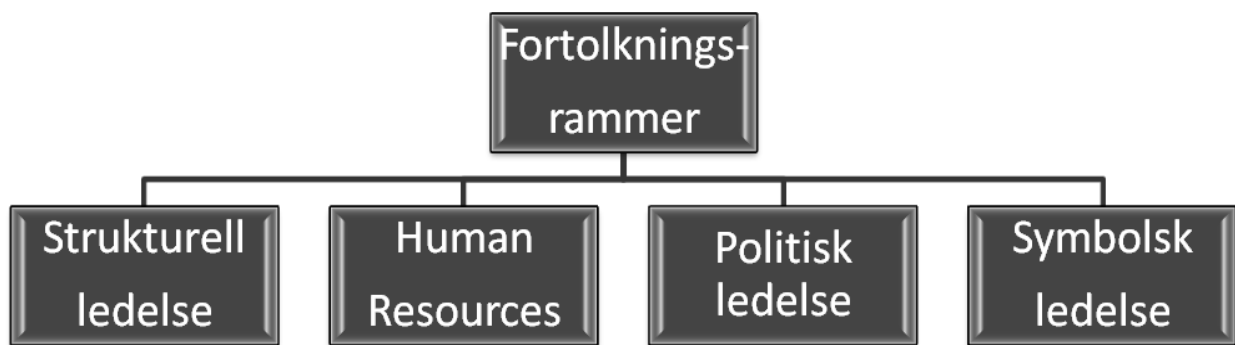
Ledelse og det å være leder i en bedrift, går ut på å være en veileder for sine medarbeidere. En av arbeidsoppgavene til en leder, er for eksempel å gi medarbeidere tilbakemelding på arbeidsoppgaver. Ledelse handler også om å hjelpe medarbeidere til å utføre sine oppgaver i en organisasjon eller bedrift, hvor ting ofte er i en kontinuerlig endring (Berg 2003).

Det finnes flere definisjoner av ledelse, men jeg velger å bruke Brochs–Haukedal (2010) definisjon som er slik: *”Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele eller utnytte menneskelige eller materielle ressurser for å nå mål”*(s. 457).

Ledelse utføres av individer i bestemte stillinger, for eksempel innenfor utvalgte funksjoner som økonomi- eller personalfunksjon. Det handler om best mulig bruk av økonomiske og personlige ressurser i forbindelse med for eksempel investeringer og utvikling av kompetanseprofil i bedriften, for å oppnå bedriftens mål som skal nås gjennom andre menneskers arbeid (Brochs-Haukedal 2010). En leder bør nå bedriftens mål gjennom sine medarbeidere, ta ansvar for resultater og være med på å skape energi og lyst til å arbeide og ikke ha fokus på å gjøre jobben alene (Berg 2003). I en bedrift kan det være en eller flere ledere, og antall ledere avgjøres ofte på bakgrunn av organisasjonskulturen i den enkelte bedrift (Brochs-Haukedal 2010).¹

Gjennom forskning og praksis, og ved hjelp av flere ledere og organisasjoner har Bolman og Deal (2014) utformet fortolkningsrammer på ledelse. Disse er Strukturell ledelse, Human Resources, Politisk ledelse og Symbolsk ledelse. Rammene brukes blant annet av ledere til å skaffe seg en dypere forståelse for hva organisasjoner og bedrifter er. Disse er illustrert i figur 1.

¹ «Bedrift er definert som en lokalt avgrenset funksjonell enhet som hovedsakelig driver virksomhet innenfor en bestemt næringsgruppe» (SSB 2014).



Figur 1. Fire ulike fortolkningsrammer for ledelse: Strukturell ledelse, Human Resources, Politisk ledelse og Symbolsk ledelse (Bygget på figur 1.1 i Bolman & Deal 2014).

Human resources ledelse, som jeg har valgt å fokusere på, omfatter i følge Bolman og Deal (2014) sentrale begreper som behov, ferdigheter og relasjoner. Det innebærer også de utfordringer ledere kan ha i arbeidet med for eksempel å tilpasse medlemmenes behov og organisasjonens behov til hverandre (Bolman & Deal 2014).

1.2 Human Resources (HR) i bedrifter

Human resource management (HRM eller HR) brukes ofte til å karakterisere organisatoriske virksomheter, som arbeider med rekruttering og utvelging, opplæring og utvikling, vurderinger og belønninger, motivasjon og kontrollering av ansatte (Wilton 2013). Jeg kommer til å bruke HR og ikke HRM når HR ledere omtales videre i oppgaven.

Human Resources (HR) vektlegges i større grad enn tidligere i forbindelse med endringer som har funnet sted i næringslivet. Det sees blant annet ved at det er større fokus på å ha kompetente og motiverte medarbeidere i bedrifter, som kan bidra til å gi fleksibilitet og tempo som forlanges av nye markedsforhold. I sammenheng med dette har også perspektivet HR blitt viktigere innenfor ledelse (Bolman & Deal 2014).

Hos Bolman og Deal (2014) omtales et fast sett av ledelsesprinsipper, og prinsippene brukes ofte av HR ledere. Det første prinsippet handler om tiltro som HR ledere har til mennesker. Det innebærer blant annet en brennende tro på at produktivitet er avhengig av mennesker, noe som kommer til syne i ord og gjettninger. Det andre prinsippet tar for seg betydningen av at HR ledere er synlige og tilgjengelige, hvor det er en tanke at ledere bør komme seg ut av kontorene der de holder til, og bruker tid sammen med for eksempel ansatte

og kunder. Det tredje prinsippet er å ha HR ledere som er effektive og myndiggjør andre mennesker gjennom blant annet å omtale ansatte som for eksempel partnere eller medarbeidere. Dette gjøres for å framheve ansattes andel ved suksess i bedriften, og deres rett til å være med i for eksempel beslutningsprosesser (Bolman & Deal 2014).

Det finnes to ulike måter betegnelsen HR ledelse kan brukes på. Den første betegnelsen gir en beskrivelse på hvordan mennesker kan ledes og defineres slik:

”HRM includes anything and everything associated with the management of employment relationships in the firm” (Boxall & Purcell 2003 i Wilton 2013 s. 5).

Den andre betegnelsen som brukes for å beskrive HR ledelse, tar for seg hvordan mennesker bør behandles. Den skiller seg fra personalledelse som er mer tradisjonell og den praksis den har med seg. HR ledelse handler om evner som kan gi konkurransefordeler som er langsiktige, samt skape forpliktelse hos ansatte i bedriften. Price (2007 i Wilton 2013 s. 6) definerer HR derfor på følgende måte:

”... A philosophy of people management based on the belief that human resources are uniquely important in sustained business success. An organization gains competitive advantage by using people effectively, drawing on their expertise and ingenuity to meet clearly defined objectives. HRM is aimed at recruiting capable, flexible and committed people, managing and rewarding their performance and developing key competencies”.

HR refererer her til for eksempel politikk eller fremgangsmåte for håndtering av forhold som finner sted mellom leder og ansatte (Wilton 2013). HR omfatter også ulike, men overlappende områder ved HR lederes arbeid. Wilton (2013) nevner fem arbeidsoppgaver som er av betydning for HR ledere når de gjennomfører ledelsesmessig aktivitet. Dette er ressursarbeid, prestasjonsmåling, belønning, kompetanseutvikling og relasjonsarbeid. *Ressursarbeid* omfatter blant annet HR arbeid som planlegging av organisatorisk etterspørsel etter nye arbeidstakere nå og fremover, rekruttering, utvelgelse og annet administrerende arbeid (Wilton 2013). *Prestasjonsmåling* omhandler å lede både individuelle og kollektive prestasjoner som medarbeiderne har utført i forbindelse med å oppnå de mål som bedriften har. Det kan for eksempel finne sted gjennom medarbeidersamtaler. *Belønning* handler om å utvikle og å implementere belønningssystemer som dekker ulike former for belønninger. Eksempler er individuelle og kollektive belønninger, finansielle og ikke – økonomiske belønninger. Inkludert er også lønnsstrukturer, fordeler og frynsegoder. *Kompetanseutvikling* innebærer arbeid med å identifisere behovet hos enkeltindivider og team for utvikling i

forhold til organisatoriske krav. Det omhandler også gjennomføring og evaluering av opplæring og utvikling av kompetanseplaner. *Relasjonsarbeid* omfatter administrering av medarbeiderne sine stemmer, kommunikasjon og involvering av medarbeiderne i beslutningstaking i bedriften, håndtering av relasjoner i fagforeningsledelsen inkludert for eksempel kollektive forhandlinger om vilkår og arbeidsforhold og administrering av velferd for ansatte. Dette omfatter også håndtering av klager og varsling fra ansatte og deres fagområde (Wilton 2013).

HR dreier seg også om ansattes sine ønsker om å lære og å tilpasse seg endringer som kan oppstå i en bedrift. Det er av betydning i forbindelse med utvikling av for eksempel kompetanse (Potosky 2010). Individuelle egenskaper som mestringsforventninger nevnes å ha bidratt til å gi forklaringer om bakgrunnen for at noen medarbeidere ikke greier å møte ulike endringer. Et eksempel er å engasjere seg, som kan bidra til å gjøre medarbeidere klare for å lære nye ferdigheter (Potosky 2010).

1.3 Tidligere forskning på HR ledelse

I tidligere forskning vises det til et økende fokus på HR ledelse siden 1980-tallet. I forbindelse med dette, har det vært en vektlegging av rollen til HR ledere og andre spesialister som arbeider med HR (Wilton 2013).

Innenfor HR ledelse har det de siste årene blitt fokusert på ledelse som kollektive prosesser, for å skape endringer innad i organisasjoner, sosiale prosesser og relasjonsmønstre, formell og uformell ledelse, og flere prosesser mellom ledere og deres medarbeidere som har vært av betydning (Lysø & Fjellvær 2014). Det har også forekommet et fokus på forholdet mellom personer og organisasjonen. Dette har vist seg å ha sammenheng med behovet hos bedrifter for å ha personer som har energi, krefter og evner, men det handler også om det at mennesker har behov for bedrifter (Bolman & Deal 2014). Behovene er ikke alltid på linje med hverandre; ved for eksempel dårlig tilpasning mellom bedriften og individene som arbeider der kan det skade både enkeltindividene, men også bedriften. Problemer med innsats eller motarbeidelse av mål direkte i organisasjonen finner sted ved for eksempel forsømmelse eller undertrykkelse av ansatte. Om forholdet mellom bedriften og ansatte er godt tilpasset, er det ofte bra for begge parter. Eksempler på dette er at ansatte finner sitt arbeid meningsfylt og tilfredsstillende, og bidrar hyppig til suksess i organisasjonen (Bolman & Deal 2014).

Det har vært utført studier av private bedrifter de siste årene, hvor det er vist til at HR

er blitt en integrert del av en bedrift sine strategiske prosesser. HR ledere påpekes av denne grunn og ha hatt en betydningsfull rolle ved forbedring av prosesser som omhandler forandring innad i bedrifter. Dette nevnes også å være avgjørende for om bedrifter oppnår suksess ved prosesser med for eksempel omstilling eller endring (Simons 2011).

I Europa har utviklingen av HR hatt et fokus som har vært rettet mot det å se på bedrifter som sosiale systemer, og å se dem innenfor både politiske og økonomiske forbindelser. Et høyere fokus på forhold som etableres mellom ledere er et eksempel på dette (Schneider & Barsoux 2008).

I en studie utført av Paauwe og Boselie (2005) vises det til at det innenfor HR søkes etter hva som er den beste praksisen i en bedrift, og hvordan den kan være med på å gi langvarige fortrinn ved konkurranse. Dette vil trolig lettere finne sted om ansatte er villige til å inngå som en del av den bedriften de hører til, viser engasjement ved å yte ekstra innsats og har lyst til å være med (Paauwe & Boselie 2005). Nyere forskning om den beste praksisen i bedrifter, henviser også til at organisasjoner tilbyr ressurser som kan være med på å forbedre ansatte sine ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd. Virkninger av høy innsats er for eksempel at mennesker arbeider mer når de i høyere grad selv er involvert og engasjert, da de har noe å si om sitt arbeid og har mer kontroll (Kuvaas & Dysvik 2010).

1.4 Presentasjon av problemstilling

For å få innsikt i hva suksessfulle bedrifter i samfunnet gjør for å lykkes, er det viktig å undersøke hva de gjør. Av denne grunn ønsket jeg å undersøke hva HR ledere i noen få utvalgte bedrifter som lykkes, gjør for å nå de mål de setter seg og tilegne meg kunnskap om hva det er som gjør at de lykkes. Det temaet jeg valgte var hva det er HR ledere gjør for å motivere sine medarbeidere slik at de yter god innsats, men også hva som gjøres for å bidra til at medarbeiderne opplever mestring på arbeid. I tillegg til dette syntes jeg også at det var viktig å studere utfordringer som HR ledere kan møte på. Dette var blant annet på bakgrunn av at det finnes få studier som tidligere har undersøkt dette, og for å få kunnskap om hvordan for eksempel konflikter eller utfordringer kan løses. Ut ifra tidligere forskning og det som i innledningen er presentert, ble min problemstilling:

Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at de føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?

Jeg undersøkte problemstillingen ved å foreta semistrukturerte intervjuer med tre utvalgte personer, som arbeider som HR ledere. Det ble stilt utdypende spørsmål om mestring, motivasjon og utfordringer i forhold til den stillingen de besitter i bedriften som de arbeider i. Intervju ble utført for å få god innsikt i deres erfaringer og opplevelser om studiens tema.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven inneholder fem kapitler. I det første kapitlet gis en presentasjon av temaet med en kort introduksjon om ledelse, Human Resources (HR) i bedrifter, tidligere forskning på HR ledelse, en presentasjon av problemstilling og oppgavens oppbygging. I det andre kapitlet redegjøres det for motivasjon, om indre og ytre motivasjon, og om Ryan og Deci (2000) sin selvbestemmelsesteori om kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. Det vil også redegjøres for mestring og mestringsforventninger (Bandura 1986), kommunikasjon (Hargie 2007) og utfordringer. I kapittel tre gjør jeg rede for valg av metode, kjennetegn ved fenomenologiske studier, kvalitet og etiske betraktninger. Mine tre kategorier fra analyse av intervju som er *opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon, tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger, og gode løsninger av utfordringer* blir også introdusert i dette kapitlet. I kapittel fire presenteres mine resultater fra analysene, og disse vil bli drøftet opp mot empiri som er redegjort for i kapittel en, og teori som er presentert i kapittel to. I det femte og siste kapitlet blir det en oppsummering av sentrale funn i mine tre kategorier. Mine refleksjoner og tanker rundt studien, begrensninger i studien og videre forskning vil også komme i dette kapitlet.

2. Teori

I dette kapitlet gis det først en kort presentasjon av teori om motivasjon. Deretter presenteres Ryan og Deci (2000) sin selvbestemmelsesteori hvor hovedfokus vil ligge på behovet tilhørighet, men det gjøres også rede for de to andre behovene som er kompetanse og selvbestemmelse. Det vil også redegjøres for mestring og mestringsforventninger (Bandura 1986). Deretter redegjøres det for teori om kommunikasjon (Hargie 2007). Her gis det videre en beskrivelse av fem viktige funksjoner som er av betydning for effektiv kommunikasjon i bedrifter og for sju ferdigheter som Spurkeland (2004) legger vekt på i forbindelse med kommunikasjon og dialog. Det gis til slutt rede for teori og syn på utfordringer og konflikter som HR ledere kan møte på i sin arbeidshverdag, samt mulige løsninger. Teori som presenteres i dette kapitlet danner grunnlaget for drøfting av de resultater som presenteres i kapittel 4.

2.1 Motivasjon

Motivasjon brukes ofte som et synonym for entusiasme og knyttes til individers ønske om å prestere. Brochs–Haukedal (2010) definerer motivasjon som: *”Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd”* (s.109). Definisjonen dekker flere ulike områder, og tar for seg mer enn fysiologiske og ytre forhold. Et eksempel på dette er individers ønske om en spesifikk status eller opplevelse av mestring. Andre eksempler er igangsetting, regulering og opprettholdelse av atferd (Brochs–Haukedal 2010). Boxall og Purcell (2003 i Wilton 2013) mener at: *”Motivation can be understood both as the individual’s choice to perform a particular task, as well as the level and persistence of effort given to that task”*. (s. 46)

Motivasjon brukes ofte for å forklare både hva og hvordan atferd initieres av mennesker, men også hvilken retning motivasjonen til et individ har, og bakgrunnen for at motivasjonen opprettholdes over tid (Brochs-Haukedal 2010). I følge Brochs-Haukedal (2010) er motivasjon en av flere faktorer som er av betydning for ledere, da motivasjon som tema er vesentlig i bedrifter i dag. Søkingen etter motiverte og dyktige medarbeidere som bedrifter ønsker å ansette er en av grunnene til dette (Brochs-Haukedal 2010).

Innenfor teorier om motivasjon skilles det vanligvis mellom innholds- og prosessteorier. *Innholdsteoriene* legger vekt på og stiller spørsmål i forbindelse med *hva* som bidrar til og motiverer til ytelse hos individer. Den handler også om at individer ofte har samme type behov, om ulike behov er tilfredsstilt på jobben, men også konsekvenser som kan

oppstå dersom behovene ikke er tilfredsstilt (Brochs-Haukedal 2010). Innenfor *prosessteoriene* fokuseres det i hovedvekt på forklaringer av *hvordan* mennesker motiveres (Brochs-Haukedal 2010).

I litteratur om indre motivasjon brukes ulike begreper med forskjellig innhold for å beskrive indre motivasjon. Ofte omtales *indre motivasjon* å være atferd hvor individer engasjerer seg i aktiviteten for aktivitetens del, da den ofte er tilfredsstillende i seg selv (Lillemyr 2007). Det kan for eksempel være å trives på jobb, og aktivitetene som personene holder på med er belønnende i seg selv (Brochs–Haukedal 2010). Opplevelse av mestring, kompetanse og kontroll er eksempler på atferd som er resultat av indre motivasjon, og indre motivasjon knyttes ofte opp mot vekst og selvaktualisering hos mennesker. Ved indre motivasjon hos ansatte i bedrifter, fremheves det som viktig å legge ulike forhold til rette. For eksempel kan det å legge til rette for indre motivasjon bidra til tilfredshet på jobb og høy kvalitet på arbeid som utføres. Dette er imidlertid ikke alltid like lett å få til (Brochs-Haukedal 2010). *Ytre motivasjon* vil si å engasjere seg i en aktivitet på bakgrunn av et mål hvor man får belønning og ros etter å ha oppnådd målet. Det kan for eksempel være personer som arbeider med bestemte oppgaver på grunn av at de tror at deltakelse bidrar til ønsket resultat, men også for å få belønning og ros og slippe å få straff (Schunk, Pintrich & Meece 2010).

2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien omhandler indre motivasjon, og er i følge Deci (1980 s. 27) ”...*the human need to be competent and self-determining in relation to the environment, energizes people`s will*”. Indre motivasjon kan være med på å vekke til live vilje hos mennesker. Vilje er energi som kan brukes for eksempel til å tilfredsstille ulike behov, problemløsning eller for å holde behov i sjakk (Schunk et. al 2010). I følge Ryan og Deci (2000) har mennesker tre medfødte behov som er behovet for selvbestemmelse, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet (Ryan & Deci 2000).

Selvbestemmelse defineres av Deci (1980 s. 26) som: ” *The process of utilizing one`s will*”. Autonomi eller selvbestemmelse handler om å finne måter å tilfredsstille sine behov på (Schunk et. al 2010). Det handler også om å anerkjenne sine styrker og svakheter, samt være kjent med hvordan det virker inn på dem selv som person, og å bestemme ulike måter man kan tilfredsstille sine behov på. I forbindelse med dette er vilje og selvbestemmelse ofte koblet opp mot hverandre. Dersom mennesker sine behov automatisk tilfredsstilles uten at de

kan gjøre ulike valg og finne ut hvordan de skal gjøre sine valg, vil de ofte ikke føle at deres behov blir tilfredsstilt (Schunk et al. 2010). Behovet for selvbestemmelse handler også om følelsen av kontroll eller medvirke i forbindelse med samhandling i miljøet personen er en del av (Ryan & Deci 2000).

Mennesker opplever kompetanse når de gjør ulike oppgaver, aktiviteter de tar del i, eller ved samhandling med andre mennesker (Ryan & Deci 2000). Kompetanse retter seg også mot interaksjon i det sosiale miljøet, hvor mennesker har mulighet til å vise sine evner. I tillegg kan det brukes til å søke utfordringer, men også til å opprettholde og forbedre sine ferdigheter og sin kapasitet gjennom utførelse av ulike aktiviteter. Kompetanse hos mennesker handler også om å ha en følelse av trygghet (Deci & Ryan 2002). I forbindelse med kompetanse nevnes behovet hos mennesker om å ha en følelse av autonomi eller kontroll. Det er i sammenheng med samspill i miljøet de er en del av (Ryan & Deci 2000).

Tilhørighet hos mennesker handler om å ha et behov for å høre til et fellesskap, og mennesker kan miste motivasjonen dersom de føler seg fremmedgjort eller mindre trygg i ulike aktiviteter (Ryan & Deci 2000). Det handler også om det å være akseptert og integrert av andre mennesker, og det å vise omsorg for andre og oppleve at andre viser omsorg for en selv. Deci og Ryan (2002) mener at det sosiale miljøet er viktig for at tilfredsstillelse av de tre behovene oppnås. Innenfor miljøer hvor behovene møtes, vil en ideell vekst og utvikling hos mennesker i høyere grad være til stede. Dette medfører ofte en positiv innvirkning på mental helse, prestasjoner, utholdenhet og individer sin motivasjon (Deci & Ryan 2002).

2.3 Mestring og mestringsforventninger

Bandura (1986 s. 391) definerer mestringsforventninger (self-efficacy) som: *"People's judgements of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances"*. Mestringsforventninger dreier seg om forventninger som mennesker har i forbindelse med å ha suksess og å lykkes i en aktivitet, og omfatter også å føle at man er kompetent. Et eksempel er hvor kompetente personer føler seg i forbindelse med utfordringer de møter på i arbeidslivet (Lillemyr 2007).

Mestringsforventninger påvirker ofte valg av aktiviteter som individer driver med, utholdenhet og innsats. Et eksempel er at individer som mener de er i stand til å delta og tror de kan gjennomføre bestemte oppgaver som regel utfører dem, mens personer som for eksempel har lave forventninger om å mestre ofte unngår å gjennomføre utvalgte oppgaver eller å delta i enkelte aktiviteter. Individer som ikke tror de vil mestre en aktivitet har også

lavere innsats, og gir opp aktiviteten lettere om de møter på problemer (Lillemyr 2007). Autentiske mestringserfaringer er de som har den største innflytelsen på mestringsforventninger (Bandura 1986), og handler om at det ofte kreves utførelser med observasjon og erfaringer av sine handlinger for å danne seg et grunnlag om å ha forventninger om å lykkes med noe (Lillemyr 2007).

I Bandura (1977) skilles det mellom ”efficacy expectations” som er et individ sine forventninger om å mestre og å lykkes med en oppgave, og ”outcome expectations” som er et individ sitt ønske om hva en ønsker å oppnå ved utførelse av en aktivitet, men også det som skjer om man greier den (Bandura 1977). Skaalvik og Skaalvik (2005) hevder at Bandura mener begge er viktige i sammenheng med motivasjon, da forventninger om å mestre ofte virker inn på både innsats, utholdenhet og hvilke aktiviteter en person velger å gjøre.

2.4 Kommunikasjon

En definisjon på kommunikasjon finner man blant annet innenfor sosialvitenskapelig terminologi og er: ” *The scientific study of the production, processing and effects of signal and symbol systems used by humans to send and receive messages*” (Hargie 2007).

Definisjonen har tre viktige trekk. Det første handler om at kommunikasjon er en åpen prosess som kan benyttes til for eksempel vitenskapelige studier, hvor kommunikasjon blant annet kan måles, analyseres, evalueres eller forbedres. Det andre trekket omhandler tidligere studier av kommunikasjon hvor det har vært utført analyser av hvordan beskjeder for eksempel produseres, bearbeides og leveres av mennesker; om det gjøres skriftlig eller ansikt til ansikt, men også hvilken innflytelse det har på personen som mottar beskjeden. Det tredje trekket går ut på at kommunikasjon består av både symboler og signaler. Ved bruk av disse kan både verbale beskjeder og ikke-verbale signaler være involvert (Hargie 2007).

I følge Raaheim (2000) handler god kommunikasjon både om å lytte, men også om det å gi slipp på noe som ligger innenfor ens egne behov, for eksempel å markere seg. Et viktig krav som nevnes i forbindelse med god kommunikasjon går ut på å dele noe felles i øyeblikket, slik at sender og mottaker da har mulighet til å forstå hverandre (Raaheim 2000). Vesentlig er også *gjensidig tillit og gjensidig respekt*. Det handler om ikke å formidle informasjon til flere personer enn man skal. Tillit er også å ha et oppriktig ønske om å forstå og å ha tillit til at den andre parten. Videre er det viktig å ha respekt for den andre og lytte til hva personen har på hjertet, og å gjennomføre det uten å bryte inn med tolkninger man har selv, og at den andre kan tilføye noe som går utover det en selv forstår og mener (Raaheim

2000). Effektiv kommunikasjon finnes blant medlemmer av en gruppe der mottakeren tolker senderens beskjed på samme måte som senderen tilsiktet den (Johnson & Johnson 2009). I følge Hargie (2007) oppstår effektiv kommunikasjon når beskjeder blir levert presis og raskt. Det bør være liten eller ingen forvirring rundt kommunikasjonen når det kommuniseres fra ansatte og oppover til ledere (Hargie 2007).

I følge Downs og Adrian (2004 i Hargie 2007) er det fem spesifikke funksjoner som kommunikasjon kan bidra til i businessverdenen. Disse er oppgavefunksjon, sosial funksjon, motivasjonsfunksjon, integreringsfunksjon og innovasjonsfunksjon. *Oppgavefunksjonen* handler om funksjonelle mål hos bedrifter, om sikring av flyt som er tidsriktig og det å gi nøyaktig informasjon og tilbakemeldinger mellom personer på alle nivåer av betydning (Downs & Adrian 2004 i Hargie 2007). Toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledere omtales i sammenheng med det å kunne hjelpe til med å sikre at ulike oppgaver utføres effektivt. *Den sosiale funksjonen* omhandler at i de beste bedriftene er det slik at de ansatte utvikler vennskap, og med det blir arbeidskamerater. Delte formål og harmoni innad i grupper er noe som gode bedrifter pleier å ha. *Motivasjonsfunksjonen* som blant annet er illustrert av Valås og Sletta (2004 i Hargie 2007) viser hvordan motivasjonen hos ansatte er en av de største utfordringene som ledere møter. Bakgrunnen for dette har blant annet blitt belyst av Ryan og Deci (2000) om at "...*motivation is highly valued because of its consequences: Motivation produces*". Dette handler om at det er viktig å ha ansatte som føler seg motiverte til å få til en felles prestasjon gjennom å gjøre en stor innsats. *Integreringsfunksjonen* handler om at ansatte skal føle seg som en integrert del av fellesskapet i en bedrift; at de opplever stolthet over sitt arbeid eller føler tilhørighet (Ryan og Deci 2000). Fremmedgjøring bør unngås da arbeidet til ansatte kan lide dersom det oppstår. *Innovasjonsfunksjonen* omhandler både innovasjon og kreativitet, og at det kan styrkes gjennom flere informasjonskanaler som omfatter blant annet problemløsningsforum og kåringer av månedens ide (Downs & Adrian 2004 i Hargie 2007).

I følge Hargie (2007) er en av nøkkelrollene til ledere å rette seg mot medarbeidere og deres atferd, da de ofte er med på og påvirker om det som medarbeidere gjør ender opp som fiasko eller suksess. Feedback og tilbakemeldinger utgjør i følge Nordhaug, Hildebrandt og Brandi (2008) en vesentlig del ved utveksling av informasjon mellom medarbeidere og en leder. Det å snakke om ønsker, behov, holdninger og vurderinger kan være noe som kan gjøre dette bedre. Da har man mulighet til å føre sentral kunnskap og innsikt videre til hverandre. Å gi medarbeidere informasjon om hvor man står er formålet med å gi feedback, som blant

annet at de bidrar i tilstrekkelig grad, om man samarbeider og om man lever opp til det som er forventet av en. God feedback handler om å gi medarbeidere informasjon, slik at de har mulighet til å lære underveis og fortsette å jobbe videre på et riktig spor. Feedback er et effektivt og et motiverende redskap, dersom man mestrer å gi god feedback (Nordhaug et al. 2008).

Kommunikasjon spiller en viktig rolle i å opprette arbeidsverdier, atferd og holdninger som bør være til stede i den gjeldende kulturen en bedrift har (Wilton 2013). I forbindelse med rapportering av suksess i bedriften og det å være kjent med individuell utførelse i en gruppe, kan bruk av bedriftens nyhetsbrev, teammøter og intranett brukes. Forventninger ledelsen har om oppførsel og innsats kan også kommuniseres via disse (Wilton 2013).

Hvordan man kommuniserer, er viktig dvs. hvordan man snakker med hverandre, både i forbindelse med gjennomføring av jobben man skal gjøre, men også i hvordan kvaliteten på arbeidet blir. I sammenheng med dette kan dialog som samtaleform brukes til for eksempel bygging av relasjoner som er gode (Spurkeland 2004). Dialog beskrives å være både likeverdig og en balansert samtaleform. Likeverd er av betydning for ledere i bedrifter, da man gjennom å bruke dialog som en form for kommunikasjon prøver å oppnå likeverd. I følge Spurkeland (2004) finnes det sju kommunikasjonsferdigheter som er av betydning i forbindelse med dialog. Den første er *å lytte aktivt*, og med det menes det å forsøke å forstå andre mennesker, søke etter meninger og stille spørsmål. *Å stille åpne spørsmål* er den andre, og man gir da en annen person mulighet til å forklare og fortelle ved å stille spørsmål som begynner med hva, hvem, hvorfor og hvordan. *Å vise anerkjennelse* er den tredje og går ut på å gi ros og anerkjennelse gjennom dialog som å komme med et positivt ord eller et oppmuntrende blick til en annen person. Det fjerde handler om *å bygge på andres tanker og ideer*, og her er også anerkjennelse viktig i forbindelse med å inspireres av andre personer sine tanker. *Involvering av alle* er den femte ferdigheten, og det handler om å få med seg alle i en dialog, samt å oppdage hvem som ikke kommer til ordet eller som er passive. *Avklaring av standpunkter* som er den sjette vil si å avklare hva ulike personer sier når usikkerhet oppstår. Et eksempel er personer som har ulike ståsteder. *Å argumentere konstruktivt* er den syvende ferdigheten, og går ut på at andre mennesker lettere skal forstå hva man mener ved å komme med en grunn for det man sier (Spurkeland 2004).

I den verden vi lever i dag er det flere nye kommunikasjonsmedier og man blir stadig bombardert av flere beskjeder (Hargie 2007). Bruk av elektroniske medier eller elektronisk post, medfører en risiko for at kommunikasjon kan bli depersonifisert. Det har blant annet

sammenheng med at sender og mottaker da ikke står ansikt til ansikt direkte med hverandre når de kommuniserer (Raaheim 2000). Signaler som er direkte kan være et smil, et hevet øyebryn eller en rynket panne. Disse gir ofte sender umiddelbart beskjed om og hvordan budskapet som sendes forstås, og da gis det mulighet for raskere oppklaring av potensiell usikkerhet. Ved tale om e-post kan det å være annerledes for det som formidles skjer gjennom bruk av tastatur, og kan medføre at man må vente på å få en tilbakemelding som er oppklarende. En tilbakeholdenhet ved denne formen for kommunikasjon er det en god del som taler for (Raaheim 2000). Eldre kommunikasjonskanaler som for eksempel ansikt til ansikt kommunikasjon og skriftlig kommunikasjon er fremdeles sentrale (Hargie 2007).

2.5 utfordringer

I følge Berg (2003) kan ledere møte på ulike utfordringer i sitt arbeid, som for eksempel tidspress, la være å stille krav til medarbeidere, manglende samarbeid, mål som er uklare, motsetninger eller konflikter som blir liggende (Berg 2003). På arbeidsplassen er det stadig flere forhold som kan bidra til frustrasjon mellom ulike parter. Bakenforliggende faktorer er egenskaper ved arbeidsmiljøet eller bedriften, arbeidsgruppen eller egenskaper hos medarbeidere (Sortland & Einarsen 2000). Missnøye hos ansatte på individuelle nivå i forbindelse med arbeidsforhold, kan komme av at ledelsen behandler de ansatte vilkårlig eller inkonsekvent. Det kan også oppstå ved oppfatninger av hva som hos ansatte oppfattes som urettferdig. Eksempler er forskjellige utfall av en medarbeidersamtale, eller sammenstøt som er personlige og skjer mellom medarbeidere og mellomledere. Disse inkluderer ofte hos ansatte en uventet mangel i å bli forfremmet eller å få en lønnsøkning (Wilton 2013).

Blant ledere og HR medarbeidere i bedrifter nevnes det som en utfordring å forholde seg til mengden av ulike tilbud som tilbys av en voksende industri (Lysø & Fjellvær 2014). Det er på grunn av at de inneholder et bredt spekter av forskjellige aktiviteter som finnes i ulike prisklasser. Aktivitetene kan brukes i sammenheng med utvikling innenfor ledelse og av ledere. De forskjellige tilbudene er for eksempel rettet mot enkeltindivider som har et ønske om å utvikle seg selv. Det er i sammenheng med å bedre sine muligheter for karriere samt være mer ansettbar. Tilbudene er også siktet mot organisasjoner som fra før har Human Resource Management systemer som er godt utviklet (Lysø & Fjellvær 2014).

Konflikter blir i følge Sortland og Einarsen (2000) ofte sett på som noe negativt, og er motsetningen til et godt samarbeid. Konflikter kan være med på å bryte ned ulike grupper i bedrifter, samt at medarbeidere involveres. Motsatt kan det føre til nytenkning, utvikling,

samarbeid og problemløsning. Bedrifter som er fremgangsrike kjennetegnes ved å ha miksede synspunkter og at stemmer høres gjennom høylytte diskusjoner og ulike meningsbrytninger. Men det kan være skadelig i forhold til forandring og kreativitet dersom det oppstår motsetninger mellom personer, maktkamper eller krangler (Ekvall 1990 i Lillemyr 2007).

I følge Brochs-Haukedal (2010) er det flere områder som kan hindre at konflikter oppstår mellom ulike grupper i en bedrift: Det første handler om vekten som bør legges på den totale kapasiteten i bedriften og de roller som forskjellige avdelinger har. Med dette menes at bidrag som kommer fra avdelingene bør måles eller vurderes istedenfor å ta utgangspunkt i individuell kapasitet. Det handler også om oppmuntringer til det å ha en stadig kommunikasjon, spesielt mellom ulike arbeidsgrupper når problemer oppstår i sammenheng med arbeid. I tillegg dreier det seg om på hvilken måte forskjellige avdelinger kan hjelpe til og støtte hverandre. Det andre går ut på at det bør være rotasjon mellom ulike avdelinger for å fremme en felles forståelse for hverandres problemer, og hindre at konflikter utvikles til et vinner - taper forhold mellom ulike parter. Av størst betydning er hvordan konflikter behandles, og følgene det kan ha for en videre utvikling av både grupper og livet generelt i bedriften (Brochs-Haukedal 2010).

I kjernen av en god HR praksis finner man for eksempel virksomme regler og prosedyrer (Wilton 2013). Disse brukes for eksempel ved håndtering av uenigheter på arbeidsplassen. Regler i organisasjoner er som regel vedtatt, besluttet og representeres av formelle og uformelle prosedyrer og prosesser. I forbindelse med forvaltning av belønning, forfremmelse, rekruttering og utvelgelse, er prosedyrer ofte brukt til å dekke forvaltningen av disse. Regler og prosedyrer kan være et resultat av forhandlinger som har funnet sted mellom tillitsvalgte og ledelsen, men kan også ha blitt bestemt kun av ledelsen eller beordret fra juridiske rammeverk. Regler og prosedyrer for arbeidsplassen er uttalt i skriftlige retningslinjer og bedriftens håndbøker (Wilton 2013).

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg først gjøre rede for hva kvalitativ forskning handler om, den fenomenologiske tilnærmingen og forskerrollen. Deretter vil sentrale kjennetegn ved intervju som datainnsamlingsstrategi og beskrivelse av min datainnsamling bli presentert. Jeg gir også en kort beskrivelse av mine forskningsdeltakere. Deretter gjør jeg rede for utarbeidelse av intervjuguiden, gjennomføring av datainnsamling og om transkribering av intervju. Videre redegjør jeg for hvilke prosedyrer og krav som man må forholde seg til når man holder på med kvalitativ forskning, og hva som er viktig for å sikre god kvalitet på ens studie. Metod delen avsluttes med noen etiske betraktninger, og hvorfor det er viktig å ta hensyn til etisk reglement ved forskning.

3.1 Kvalitativ metode – fenomenologisk tilnærming

Ved valg av metode er det problemstillingen som ligger til grunn. For å besvare min problemstilling: *Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?* valgte jeg å bruke kvalitativ forskningsmetode. Det var på grunn av at jeg ønsket å intervju deltakerne for å få fram deres opplevelser, meninger og erfaringer om temaet. Følgende definisjon av kvalitativ forskning er gitt av Creswell (1998):

Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting (s. 15).

Som vist i sitatet ønsker forskeren å undersøke et bestemt problem eller et fenomen. Videre at informantenes syn kommer frem og analyseres. Innenfor kvalitativ metode er det vanlig at forskeren begynner studien med noen overordnede spørsmål. Forskeren spisser spørsmålene etter hvert som prosessen med studien går framover eller utvikler seg. Å være åpen for det uventede for eksempel at design eller problemstilling i studien må endres etter hvert, er noe kvalitative forskere bør være åpne for (Nilssen 2012).

Jeg valgte en fenomenologisk tilnærming i min oppgave, og den fenomenologiske tilnærmingen omhandler å beskrive meninger som mennesker legger i for eksempel en bestemt opplevelse. Den er også knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Creswell 1998). Tilnærmingen går også ut på å beskrive meninger som mennesker legger i for eksempel en bestemt *opplevelse* (Dukes 1984). I følge Dukes (1984) skiller fenomenologien

seg fra andre tilnærminger, da det handler om opplevelsen av et fenomen og det endelige målet for fenomenologien er å avdekke ulike aspekter av en opplevelse.

Det finnes flere retninger innenfor fenomenologien: psykologisk og individuell eller sosiologisk. Jeg valgte en psykologisk og individuell fenomenologi for der har forskeren som mål å få tak i enkeltmenneskets, et individ sin opplevelse av et fenomen og hvordan dette oppleves av flere individer (Creswell 1998) og det var hensikten i min studie.

3.2 Forskerrollen

Innenfor kvalitativ forskning er forskeren opptatt av å undersøke og forstå forskningsdeltakernes perspektiv. Forskerens blikk rettes mot deltakernes handlinger når han eller hun studerer dem i naturlige sammenhenger, og blikket kan være farget av teoretisk ståsted han eller hun har (Nilssen 2012). Kvalitative forskere har en *induktiv tilnærming* til sine studier, og forskeren tolker forutsetninger som oppstår i ulike situasjoner ut ifra sin referanseramme (Postholm 2010). Ut ifra egne erfaringer, teorier og opplevelse forsøker forskeren å forstå og å skape mening i sitt datamateriale. Studiet til forskeren vil med dette bli verdiladet, og kan ikke være fri for verdier eller objektiv (Postholm 2010).

En kvalitativ forsker bør være klar over sin subjektivitet og akseptere den, da forskerens forforståelse er med inn i studien. For å forstå og skape mening i datamaterialet bidrar erfaringer, bakgrunn og kunnskaper til dette, samt det teoretiske rammeverket som forskeren har (Nilssen 2012). En kvalitativ forsker legger vekt på deltakernes stemmer, og de fremheves gjennom bruk av ord og sitater. Gjennom analyser skapes data, men det skjer først når forskeren avgjør at noe skal være data. Et nært samarbeidsforhold er kjent for å formes mellom forskeren og deltakerne, men kan variere ut ifra hvilken rolle forskeren velger å ha i sine studier (Nilssen 2012).

Innen kvalitativ forskning er forskeren det *viktigste forskningsinstrumentet*. Dette skiller seg fra andre typer forskningsinstrumenter, da kvalitative forskere har mulighet til å respondere på situasjoner og tilpasse innsamling av datamateriale til forholdene. De har også mulighet for å skape informasjon som er meningsfull, og kan ta ulike forhold i betraktning. Ved å være sitt eget instrument har forskeren mulighet til å bearbeide datamaterialet umiddelbart, oppklare og summere etter hvert som prosjektet utvikler seg, men også utforske avvikende responser (Nilssen 2012).

I min studie fant jeg tidlig ut hvilket tema jeg skulle skrive om. Temaet ble valgt på bakgrunn av min store interesse for ledelse, mestring og motivasjon og jeg ønsket å studere

HR ledere i bedrifter fremfor en studie av skolesystemet. Jeg har også blitt inspirert av min far, gjennom mange år å følge med på hvordan han har bygget opp en karriere og hatt ulike lederroller. Selv har jeg ingen konkret ledererfaring, men fra en av mine jobber som instruktør på et treningssenter har jeg arbeidet mye med motivasjon og mestring. Etter at jeg hadde lest om tidligere forskning og annen litteratur om temaet ønsket jeg å studere det videre. Etter tips fra min veileder, valgte jeg også å fokusere på utfordringer som HR ledere møter på i sitt arbeid, og hva de gjør for å takle disse utfordringene. I litteratur om mitt tema er det også mindre fokus på utfordringer HR ledere møter, så min studie ville da være et bidrag til denne forskningen.

I prosessen og arbeidet med oppgaven, har jeg reflektert en god del rundt min forforståelse for temaet; både i forhold til mangel på erfaring fra ledelse, og ved å ta utgangspunkt i tidligere litteratur på området. Dette syntes jeg at var spesielt viktig å reflektere over da jeg skulle gjennomføre intervjuene. Å være åpen, men samtidig gå inn med litt kritisk blikk, følte jeg var av betydning under hele forskningsprosessen.

3.3 Intervju og utforming av intervjuguide

Det finnes ulike former for intervju, og formålet er ofte å belyse tema og problemstilling som forskeren har valgt ut på forhånd. Valg av intervju har ofte sammenheng med teoretisk utgangspunkt som forskeren har, hva som er hensikten med forskningen og måten intervjuet fortone seg på (Dalen 2011). Det skilles vanligvis mellom, *strukturerte* intervjuer som er fokuserte intervjuer, og mer åpne intervjuer som er semistrukturerte. Innenfor semistrukturerte intervjuer er det ofte et mål hos forskeren at deltakerne skal ha mulighet til å fortelle fritt om sine livserfaringer. *Semistrukturerte* eller *halvstrukturete* intervjuer er den mest brukte formen for intervju innenfor kvalitativ forskning (Dalen 2011) og det var den intervjuformen som jeg valgte.

Intervjuguiden min (se vedlegg nr.2) utformet jeg på bakgrunn av tidligere forskning og litteratur om temaet, som jeg hadde satt meg inn i på forhånd. Dette var viktig for å kunne utforme en god intervjuguide og stemmer med det Dalen (2011) legger vekt på i en intervjuguide, at den inneholder spørsmål som omhandler det som er sentralt for temaet som skal studeres. Til sammen skal spørsmålene dekke viktige områder i en undersøkelse. Jeg laget en halvstrukturert intervjuguide, hvor jeg la vekt på at samtalene skulle være fokusert mot utvalgte temaer jeg hadde valgt ut på forhånd. Intervjuguiden inneholdt 17 hovedspørsmål, samt noen bakgrunnsspørsmål. Hovedspørsmålene ble utformet som åpne

spørsmål, da jeg ikke ønsket at forskningsdeltakerne skulle føle at spørsmålene virket for styrende.

3.4 Utvalg og presentasjon av forskningsdeltakerne

Ved utvelging av forskningsdeltakere innenfor kvalitative intervjustudier, er et mindre og hensiktsmessig utvalg forskningsdeltakere ofte mest hensiktsmessig på grunn av at forskeren ønsker et utvalg som er nært knyttet opp mot fokus som han har i sin studie (Dalen 2011). I kvalitativ forskning er det vanlig å kalle utvalget for forskningsdeltakere istedenfor informanter (Nilssen 2012). Innenfor den fenomenologiske tilnærmingen som jeg har valgt å bruke i min oppgave, er det heller ikke uvanlig å ha et lite utvalg. I følge Dukes (1984) kan et utvalg på mellom tre til ti personer være passe for en forsker å intervju.

Mitt utvalg består av tre forskningsdeltakere, to kvinner og en mann. Med et utvalg på tre personer kan det bidra til å finne en essens som er felles mellom deltakerne, eller fellesnevneren av en opplevelse (Postholm 2010). Aldersspennet på deltakerne er fra slutten av 20-årene til 60-årene. To av dem arbeider til daglig som HR ledere og en av dem som HR direktør, men direktøren har omtrent de samme arbeidsoppgavene som en HR leder. I oppgaven vil jeg omtale alle som HR ledere for å bevare anonymitet. Forskningsdeltakerne arbeider i tre ulike bedrifter, hvor en av dem befinner seg i Sør-Trøndelag og to i Rogaland. Den ene bedriften er en leverandør av programvare, tjenester, økonomi og administrasjon, en annen bedrift er en shipping bedrift, og den siste er produsent av betong. Jeg vil nedenfor gi kort beskrivelse av hver enkelt forskningsdeltaker.

Forskningsdeltaker 1 er en kvinne i slutten av 20-årene, som til daglig arbeider i en konsulentbedrift i Sør-Trøndelag. Hun ble ansatt i 2009, og fikk da ansvar for personalavdelingen. Fra tidligere av hadde hun jobbet som økonomitrainee i samme bedrift.

Forskningsdeltaker 2 er en mann i begynnelsen av 60-årene som arbeider i en større shippingbedrift i Rogaland. Han har hatt stillingen i omtrent 10 år, og hadde fra før av erfaring fra arbeid som sjømann, fra arbeid på et rederikontor, med personalarbeid og som personalkoordinator. *Forskningsdeltaker 3* er en kvinne i 40-årene. Til daglig arbeider hun i en betongbedrift i Rogaland. I nåværende stilling har hun vært ansatt i omtrent 1 år, og fra før av har hun arbeidet som skattejurist, kontraktsansvarlig, konsernjurist, politijurist, HR direktør og personalsjef.

3.5 Datainnsamlingen

Før jeg begynte med datainnsamlingen gjennomførte jeg et prøveintervju (pilotintervju) med min samboer. Det å utføre et prøveintervju anbefales av Dalen (2011) i forbindelse med at bruk av opptaksutstyr som for eksempel lydbåndopptaker er noe forskeren bør beherske å bruke slik at han fremstår som profesjonell i en intervjusituasjon. Erfaringen med prøveintervjuet ledet til at jeg følte at jeg behersket dette da jeg gjennomførte mine intervju. Det bidro til at jeg var avslappet i intervjusituasjonen, og kunne ha fullt fokus på forskingsdeltakerne og det de fortalte.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker i slutten av januar 2014. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt i desember 2013, og deltakerne valgte selv hvilken dag og tidspunkt intervjuene skulle finne sted. En av deltakerne ble intervjuet i Trondheim, mens de to andre i Haugesund. Dette førte til at det krevde litt mer planlegging i forhold til reising og lån av lydbåndopptaker. Når jeg gjennomførte intervjuet i Trondheim møtte jeg opp i god tid på forhånd, og fikk dermed tid til å gå igjennom intervjuguiden for meg selv og teste lydbåndopptakeren. Det samme gjorde jeg i de andre intervjuene, og de gjennomførte jeg noen dager etter at jeg var ferdig med det første intervjuet.

Før jeg startet intervjuene fortalte jeg kort om hva jeg hadde som tema, hva jeg ønsket å finne ut, og fortalte om samtykkeerklæring og de rettigheter som forskningsdeltakere har. Etter dette startet jeg lydbåndopptakeren og stilte forskningsdeltakerne noen bakgrunnsspørsmål før jeg gikk videre til hovedspørsmålene. To av intervjuene varte i 45 min, mens det tredje varte i 1 time.

Underveis i intervjuene la jeg vekt på å være lyttende, bekreftende og forståelsesfull. Betydningen av dette omtales hos Moen (2011) hvor lytting handler om å ha fokus på den som snakker, være mentalt til stede og tilgjengelig for det deltakeren forteller. Dette var også noe jeg la vekt på da jeg intervjuet ved at jeg for eksempel nikket, sa mm..., ja og lignende for å vise at det var deltakerne som var i fokus. Jeg følte også at det å være engasjert, stille oppfølgingsspørsmål og tillate stille pauser fungerte bra for å få deltakerne til å fortelle mer eller utdype. Deltakerne fikk ikke tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene fordi jeg ønsket at de skulle svare spontant når jeg stilte spørsmålene. Jeg brukte intervjuguiden en god del under intervjuene, men samtidig la jeg vekt på at det forskningsdeltakerne fortalte skulle være i fokus. Jeg la vekt på og la deltakerne styre litt hvilken retning intervjuet skulle ta, men hentet de inn igjen da de begynte å prate om andre og ikke relevante ting. Om deltakerne svarte på et spørsmål jeg ikke hadde stilt enda i forbindelse med et annet spørsmål jeg hadde

stilt, spurte jeg om det var noe de ville legge til når jeg kom til det spørsmålet de allerede hadde vært litt inne på. Etter at jeg var ferdig med hovedspørsmålene fikk deltakerne mulighet til å legge til noe hvis de ønsket det. De ga da en kort oppsummering av hva de la mest vekt på i forhold til det jeg hadde spurt om. Dette følte jeg at forskningsdeltakerne opplevde som positivt og det bidro også til at jeg fikk god innsikt i deres tanker og refleksjoner rundt temaet. Lydbåndopptakeren ble deretter slått av.

Jeg opplevde å få gode svar på de fleste spørsmålene i intervjuene, og at deltakerne hadde en positiv innstilling i forhold til å bli intervjuet slik at helhetsinntrykket av intervjuene var bra. Betydningen av å ha deltakere som er gode fortellere påpekes blant annet av Gudmundsdottir (2011) hvor dette kalles for *narrativ kompetanse*. I følge Gudmundsdottir (2011) er det mulig for forskere å danne seg et samsvar som er ganske korrekt mellom deltakerne sine indre bilder og forskerens bilder, som skapes i sinnet til forskeren når man forsøker å forstå uttrykk hos deltakerne. Om deltakerne har narrativ kompetanse, vil det også fungere som et sentralt filter for informasjon som deltakerne forteller forskeren (Gudmundsdottir 2011). I etterkant av intervjuene reflekterte jeg over at noen av spørsmålene muligens var litt uklare, og at disse burde ha vært formulert litt mer konkret. Jeg vurderte det slik at dette ikke vært noe som utgjorde et problem i intervjuene, da alle tre deltakerne spurte meg dersom de ikke forsto helt hva jeg mente med et spørsmål.

3.6 Transkribering og analyse

Transkribering av intervju omtales hos Nilssen (2012) å utgjøre en viktig del av analyseprosessen, da nye tanker kan oppstå når man lytter til opptak og skriver. I følge Postholm (2010) er transkribering det første steget forskeren tar i analyseprosessen med datamaterialet. Ved å transkribere gjøres muntlige produseringer om til skriftlige tekster, men tekstene vil sjelden være helt nøyaktige (Nilssen 2012).

Etter gjennomføringen av mine intervjuer gikk det noen dager før jeg satte i gang med transkriberingen av intervjuene. Selv om det anbefales å gjøre transkriberingen kort tid etter hvert intervju, syntes ikke jeg det gjorde det verre å transkribere først noen dager i etterkant av dem. Dette mener jeg hadde sammenheng med at jeg brukte lydbåndopptaker under alle intervjuene, noe som bidro til å gjøre det lettere å få fram viktig informasjon da jeg transkriberte intervjuene. Jeg transkriberte intervjuene selv fordi jeg ønsket å få god innsikt i hva som ble uttalt på hvert intervju, og for å skaffe meg mer innsikt i og kunnskap om mitt tema. Dalen (2011) anbefaler forskere å transkribere selv, da man som forsker da ofte blir

bedre kjent med sitt datamateriale. Når jeg transkriberte hørte jeg igjennom lydfilene, og noterte ned på pc underveis mens jeg lyttet til dem. To av forskningsdeltakerne snakket i et ganske raskt tempo, og det var mer tidkrevende å transkribere disse enn det tredje. Grunnen var at jeg måtte spole tilbake en god del ganger for å få tak i det de sa eller fordi det var litt hakkete i lydfilen, men også for å forsikre meg om at jeg hadde notert korrekt det de sa. Alle intervjuene er transkribert på bokmål og anonymisert, slik at deltakerne ikke kan gjenkjennes.

Analysen i et prosjekt eller en oppgave er ofte farget av både erfaringer og opplevelser som forskeren har tatt med seg inn sin analyseprosess (Postholm 2010). I den kvalitative prosessen med analyse finnes to kjerneaktiviteter som er koding og kategorisering (Nilsen 2012). Koding handler om å dele data inn i mindre deler hvor de får et navn eller en kode. Innenfor grounded theory er analysearbeidet delt inn i tre ulike kodingsfaser, som er åpen koding, aksial koding og selektiv koding (Lincoln & Guba 1985)

Åpen koding beskrives som en prosess hvor forskeren både setter navn på og kategoriserer ulike fenomener. Dette skjer ved å gå nøye igjennom datamaterialet. Etter en stund ender forsker opp med en del navnelapper på fenomener i datamaterialet, og disse bør grupperes om datamaterialet skal bli mer håndterlig. Prosessen med å samle grupper av begreper som kan dekke de samme fenomenene, kalles for *kategorisering* (Postholm 2010).

Aksial koding er det neste trinnet i analyseprosessen, og her blir ulike kategorier relatert til sine subkategorier. Dette gjøres for å få forklaringer av fenomenet til å bli mer presise og fullkomne. For å gjennomføre aksial koding, kreves det at forskeren allerede har noen kategorier. Og allerede under den åpne kodingsprosessen bør forskeren begynne å skape seg en oppfatning av hvordan de ulike kategoriene forholder seg til hverandre (Postholm 2010).

Selektiv koding er prosessen hvor forskeren søker etter å finne kjernekategori, og samtidig kunne relatere den til andre kategorier. Det er forskningens hovedtema kjernekategori representerer (Postholm 2010). Kategori brukes for å forklare hva det er forskningen handler om. Det siste forskeren gjør er å skrive en helhetlig tekst eller en fortelling, som beskriver forskningsfeltet. Utgangspunktet for dette er kjernekategori, hovedkategoriene og deres subkategorier (Postholm 2010).

Etter å ha kodet og kategorisert transkripsjonene fra intervjuene, kom jeg fram til tre kategorier. For å komme fram til de tre kategoriene gjorde jeg først en åpen koding hvor jeg undersøkte og noterte ned stikkord og begreper som tydelig skilte seg ut datamaterialet. Deretter utførte jeg en aksial koding hvor fokus var å se nærmere på hvordan de ulike kategoriene forholdt seg til hverandre. Da fikk jeg et overblikk over hvilke kategorier som var

mer sentrale enn andre. Tilslutt gjennomførte jeg en selektiv koding hvor jeg kom fram til mine tre kategorier som ble 1) *Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon*, 2) *Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger*, og 3) *Gode løsninger av utfordringer*. Kjernekategoriene ble *kommunikasjon* fordi forskningsdeltakerne var opptatt av betydningen av å ha god kommunikasjon og dialog med sine medarbeidere i forbindelse med motivasjon, mestring og utfordringer.

3.7 Kvalitet

Innenfor kvalitativ forskningsmetode finnes ulike måter forskeren kan sikre god kvalitet i sine studier på. Et eksempel på dette er member checking som ofte brukes innenfor fenomenologiske studier (Postholm 2010). *Member checking* går ut på at en forsker ber sine forskningsdeltakere om å se igjennom beskrivelser og tolkninger som forskeren har gjort av dem, og bekrefte at de kjenner seg igjen i disse. Prosedyren med member checking blir ofte vurdert som viktig for å skape en troverdig studie, og kan brukes gjennom hele forskningsprosessen (Postholm 2010). Ingen av deltakerne ga uttrykk for at de ønsket jeg skulle sende dem transkripsjonene, men de ville gjerne lese den ferdige oppgaven.

I kvalitativ forskning finnes tradisjonelle krav til både *reliabilitet* og *validitet*. Kravene kan være problematiske, da møtet som finner sted mellom en forsker og forskningsdeltakerne er en spesiell tidsbestemt situasjon. I sammenheng med dette er det blant kvalitative forskere vanlig å snakke om *pålitelighet* (dependability) istedenfor reliabilitet for dette begrepet sees som mer hensiktsmessig å bruke. For eksempel kan forskeren stille seg spørsmål som om undersøkelsen er grundig gjennomført, og om den er relativt konstant over tid og på tvers av forskere og forskjellige metoder (Postholm 2010).

Data som forskeren presenterer bør også være *bekreftbare* (confirmability). I forbindelse med dette, omtales det av Merriam (2002 i Postholm 2010) at funn er forankret i datamaterialet som forskeren presenterer. Bekreftelse medfører også at funn og tolkninger, samt implikasjoner som blir fremstilt er utledet fra datamaterialet. Det bør være en indre konsistens mellom de ulike faktorene (Postholm 2010).

Troverdighet (credibility) handler innenfor kvalitativ forskning om at forskeren arbeider for å framskaffe kunnskap som er sannsynlig eller troverdig. I fenomenologisk forskning handler det ikke om graden av overensstemmelse mellom for eksempel teksten og virkeligheten, men spørsmål som forskeren stiller seg er heller om man kan akseptere resultatene man har som sannsynlige eller som troverdige (Postholm 2010).

Fenomenologiske forskere bruker ofte troverdighet om høy validitet, og en betingelse for at fenomenologisk analyse skal være bra, er ofte avhengig av om forskeren utvikler en bevissthet som er kritisk i forbindelse med forskningsfeltet og hans eller hennes deltakere (Postholm 2010).

Overførbarhet (transferability) omhandler å knytte studier til for eksempel et spesifikt sted og tidspunkt. I sammenheng med dette, er det vanskelig å generalisere resultatene til en populasjon. Innenfor fenomenologisk forskning blir kvaliteten på undersøkelsen ofte sett på som en direkte følge av en forsker sine evner til og både behandle og tolke sine data. Forskeren blir derfor betraktet som det viktigste instrumentet (Postholm 2010).

Funnene opplever jeg som å være bekreftbare, da de er drøftet opp mot teori og tidligere forskning om temaet. Jeg oppfatter også at mine funn er troverdige ved å være basert på det som forskningsdeltakerne fortalte, og tidligere forskning som viser en del av de samme funnene. Unntaket er mulige utfordringer hos HR ledere fordi det ikke er utført like mye tidligere forskning om dette, og en av forskningsdeltakerne nølte litt med å svare på spørsmål rundt utfordringer. For å sikre kvaliteten på min studie har jeg hatt en kritisk bevissthet i forhold til mitt datamateriale. Jeg har gjort meg oppfatninger om det som ble fortalt av forskningsdeltakerne under intervjuene, og føler de har gitt meg stor innsikt i hva det vil si å arbeide som HR leder i en bedrift. Overførbarhet vil jeg si at finnes i min studie fordi en del av dem som arbeider som HR ledere sannsynligvis kan kjenne seg igjen i mine funn. Samtidig er det viktig å ta forebehold om at jeg hadde tre forskningsdeltakere i min studie. Det utgjør et lite tall i forhold til alle som arbeider som HR ledere i bedrifter.

3.8 Etiske hensyn

Fra samfunnet stilles det krav om at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres etter nedfelte etiske prinsipper som står nedfelt i både retningslinjer og lover. Dette betyr at forskere som planlegger å gjennomføre en studie må sende inn et utfylt meldeskjema til Datafaglig sekretariat som er tilknyttet Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Dalen 2011). Deretter tar NSD en vurdering av om den planlagte studien er konsesjonspliktig. Dersom studien er det, blir den sendt videre til Datatilsynet (Dalen 2011). En beskrivelse av min studie ble meldt inn til NSD, og ble etter en måned godkjent i henhold til krav fra personopplysningsloven (se vedlegg nr. 4).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teknologi (NESH) har utformet forskningsetiske retningslinjer, og det er disse jeg har forholdt

meg til i mitt prosjekt. De bidro til at jeg reflekterte rundt de reglene som var relevante for mitt prosjekt. Dette er også i henhold til etiske spørsmål som omtales i Postholm (2010) hvor man som forsker må tenke igjennom disse både før, under og etter forskningsforløpet. Jeg reflekterte over hvordan jeg på best mulig måte kunne informere utvalgte forskningsdeltakere om hva de ble invitert til å være med på. Jeg utformet et informasjonsskriv og sendte det på e-post til deltakerne (se vedlegg nr. 1). I dette skrivet ble deltakerne informert om sine rettigheter i forhold til å kunne trekke seg når som helst fra undersøkelsen, om tema og problemstilling, at intervjuene kom til å bli tatt opp med lydbåndopptaker og at tid til hvert intervju var beregnet til ca. 1 time.

Etter godkjenning fra NSD, utformet jeg et samtykkeskjema (se vedlegg nr. 3). Det delte jeg ut til forskningsdeltakerne for underskrift samme dag, og før jeg intervjuet dem. Før jeg startet intervjuene, informerte jeg enda en gang om at de kunne trekke seg når som helst, og at de måtte si ifra dersom de lurte på noe underveis. Jeg opplyste også om at alle data ville bli behandlet konfidensielt og ble slettet etter innlevering av oppgaven, og at personopplysninger ville anonymiseres. Etter at intervjuene var gjennomført, ble lydopptak slettet fra lydbåndopptaker etter overføring til min pc. Under transkriberingen av intervjuene var det kun jeg som hadde tilgang til dataene, og deltakerne ble omtalt som forskningsdeltaker 1, 2 og 3. Bedriftenes navn ble anonymisert både under transkriberingen, analysen og i den ferdige oppgaven. Dette valgte jeg å gjøre i forbindelse med kravet om konfidensialitet.

4. Resultater og drøfting

I dette kapittelet blir sentrale funn fra mine intervjuer presentert. Resultatene blir drøftet opp mot tidligere forskning på ledelse og HR ledelse i bedrifter som det er gjort rede for i kapittel 1, og teori om motivasjon, selvbestemmelsesteorien, teori om mestringsforventninger og utfordringer som det er redegjort for i kapittel 2.

Dette kapittelet er i tre deler, hvor jeg har tatt utgangspunkt i de tre kategoriene som jeg har kalt: 1) *Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon*, 2) *Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger*, og 3) *Gode løsninger av utfordringer*. Sentrale funn vil bli presentert for å gi svar på min problemstilling: *Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at de føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?* Det var stort samsvar mellom det de tre forskningsdeltakerne fortalte, og jeg vil derfor vanligvis bruke sitater fra bare en av deltakerne i stedet for å ha sitater fra alle tre hver gang.

4.1 Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon

Raaheim (2000) fremhever at god kommunikasjon handler om å lytte og om å gi slipp på noe som ligger innenfor ens egne behov, for eksempel å markere seg. God kommunikasjon dreier seg også om å dele noe felles i øyeblikket, som kan bidra til å gi en bedre forståelse av det som formidles mellom sender og mottaker (Raaheim 2000). Motivasjon omhandler individer og deres ønske om å prestere, å oppnå en spesifikk status eller det å ha en opplevelse av å mestre (Brochs-Haukedal 2010). Deltakerne i min studie var opptatt av betydningen av det å ha en god kommunikasjon med sine medarbeidere. Forskningsdeltaker1 sier:

Som HR leder så handler det om kommunikasjon og det å klare å finne ut hva er det som skal til, hvordan er det du føler mestring, og hvordan er det jeg føler mestring også tilrettelegge for det, men ikke minst så er det også vel så viktig det å skape den kollektive mestringsfølelsen.

Ut ifra det som forskningsdeltaker 1 her uttrykker, ser hun det som viktig at man som HR leder snakker med sine medarbeidere og finner ut hva som kan gjøres for motivere ansatte. Da motivasjon er nært knyttet opp mot forventninger om å mestre, vil det å prate med medarbeidere sannsynligvis påvirke medarbeidernes forventninger om å mestre sine arbeidsoppgaver på positiv måte. Det å ha forventninger om å mestre, er for eksempel å ha suksess eller å lykkes med aktivitet, og handler også om mennesker sine vurderinger av hvor dyktig man er, og om en god utførelse finner sted (Lillemyr 2007). Da forventninger individer har om å mestre noe ofte påvirker valg av aktiviteter som de holder på med og hvilken innsats

og utholdenhet de har, antas det å legge til rette for kollektiv mestringsfølelse på arbeidsplassen å påvirke den enkelte ansattes forventninger om å mestre for eksempel en arbeidsoppgave.

Det kom fram i intervjuene at HR lederne opplever at de selv er indre motivert, og antar at flesteparten av medarbeiderne også er det. Som nevnt i kapittel 2, omhandler indre motivasjon å ha lyst til å gjøre aktiviteten for ens egen del, og aktiviteten er da ofte belønnende i seg selv (Lillemyr 2007). Motivasjon benyttes ofte til å forklare hva og hvordan atferd initieres av mennesker og at motivasjonen er indre eller ytre (Brochs-Haukedal 2010). Da motivasjon i tillegg brukes til å forklare hvordan motivasjon opprettholdes over tid, antas det å være indre motivert å gå ut på og ha lyst til å gjøre en bra jobb hvor det å gjøre en god utførelse er belønnende i seg selv. I tråd med dette tolkes effektiv kommunikasjon å være viktig. Det er fordi effektiv kommunikasjon går ut på at informasjon som formidles gjennom beskjeder bør leveres presis og raskt til medarbeiderne (Hargie 2007). Og om HR ledere greier å få til dette, tenkes det å bidra til å opprettholde både innsats og indre motivasjon hos medarbeiderne.

I bedrifter bør det ikke være noen tvil rundt informasjonen som kommuniseres fra medarbeidere og oppover til en leder i en bedrift (Hargie 2007). Forskningsdeltakerne nevnte viktigheten av det å motivere medarbeidere for å fremme deres lyst til å gå på jobb. Det ble også lagt til at det er viktig å trives på jobb og med arbeidsoppgavene sine, og de mente at trivselen hadde betydning for ansattes motivasjon. For å fremme denne lysten, ble det å gi de ansatte varierte arbeidsoppgaver og å ha jobbrotasjon nevnt som eksempel.

Forskningsdeltaker 2 sier:

Jobbtilfredshet, det er klart variasjon i arbeid er viktig, altså en som sitter og gjør akkurat det samme hver dag i fra mandag til fredag, da kan jeg se for meg at etter noen år kan en bli litt demotivert (...) Så en må liksom ha litt opplegg og tanke for at det går an å rotere litt på de aller kjedeligste jobbene, sånn at det ikke bare er en person som gjør det monotone og kjedelige dag ut og dag inn. Jobbrotasjon er viktig.

Forskningsdeltaker 2 fremhever i dette utsagnet betydningen av det å legge til rette for at medarbeiderne ikke har for monotone og kjedelige arbeidsoppgaver, for å holde de motivert til å gå på jobb og en av disse tiltakene er jobbrotasjon.

Downs og Adrian (2004 i Hargie 2007) beskriver fem ulike funksjoner som kommunikasjon ofte bidrar til i businessverdenen. *Oppgavefunksjonen* er en av disse funksjonene og handler om å sikre en flyt av kommunikasjon som er tidsriktig, men som også

kan være med på å gi nøyaktig informasjon og tilbakemeldinger mellom personer på alle nivåer. Toveis kommunikasjon mellom en HR leder og medarbeidere er sentralt i denne sammenheng, fordi toveis kommunikasjon kan bidra til at oppgaver utføres effektivt.

Forskningsdeltaker 1 ga et godt eksempel på det å gi beskjed om hvilke forventninger en HR leder har til sine medarbeidere og at dette bidra til å holde medarbeidere motiverte på jobb.

Han sier:

Jeg tror det er en kombinasjon egentlig, det med å ha en tvetydighet i forhold til forventninger (...) hvis man ikke vet hva som forventes av en, så tror jeg nok det kan være ganske vanskelig å gå i "limbo" egentlig og ikke helt vite hva man måles på, og hva man synes er bra og hva man synes er dårlig.

Her kommer det tydelig fram av HR lederen at det i deres arbeid med å motivere medarbeidere er av betydning å formidle hva som forventes av dem. Dette kan sees opp mot en av nøkkelrollene til ledere som går ut på det å rette seg mot sine medarbeidere og atferden de har. Det er fordi HR ledere ofte tenkes å ha et ansvar for om medarbeidere og deres lyst til for eksempel å gjøre sine arbeidsoppgaver ender opp som suksess eller fiasko (Hargie 2007).

For en HR leder antas det å ha en god dialog med sine ansatte å være av stor betydning. Viktigheten av dette sees blant annet hos Spurkeland (2004) hvor det legges vekt på hvordan man kommuniserer med hverandre når arbeidsoppgaver skal utføres, men også hvilken kvalitet det blir på arbeidet. I tillegg er dialog en samtaleform som brukes til å bygge gode relasjoner, og er en likeverdig og balansert samtaleform (Spurkeland 2004).

Forskningsdeltakere la alle en god del vekt på det å få til en god dialog mellom seg selv og medarbeiderne og det å ha tid til å se hverandre, men at det ikke alltid var like enkelt å få til da de også har andre arbeidsoppgaver som for eksempel relasjonsarbeid (Wilton 2013).

Forskningsdeltaker 2 sier:

Dialog er det som er viktig å ha, og et godt samspill. Det er som et stort urverk med små og store tannhjul, og alt må jo gå rundt for at det skal gå bra!

Dialog fremheves av denne forskningsdeltakeren å være av stor betydning, og også at HR ledere har et godt samspill med sine medarbeidere. Sees dette opp mot det at medarbeidere har indre motivasjon på slik måte at de opplever mestring, antas dialog å påvirke den indre motivasjonen. Hvis den ikke er god mellom ledere og medarbeidere kan det føre til at medarbeidernes indre motivasjon svekkes og det kan også påvirke deres opplevelse av mestring. På en annen side vil medarbeidernes motivasjon og følelse av mestring styrkes dersom HR ledere legger til rette for dette. Det kan skapes gjennom prestasjonsmåling hvor

HR lederen styrer individuelle og kollektive prestasjoner som ansatte har utført mot mål i bedriften, og det kan gjøres gjennom for eksempel medarbeidersamtaler (Wilton 2013) hvor en god dialog må være til stede mellom HR ledere og medarbeideren, men også om mål skal nås. Berg (2003) fremhever betydningen av at en leder bør arbeide gjennom sine medarbeidere, fordi det er med på å skape energi og lyst til å arbeide sammen og fokus ligger da ikke på å gjøre jobben alene. Det kan virke positivt inn på medarbeidernes forventninger om å mestre, om HR lederen prioriterer og vektlegger dette i deres arbeid. I tillegg antas det at det er viktig at en leder viser engasjement, da det kan være med på å virke positivt inn på lysten til ansatte for å lære for eksempel nye ferdigheter (Potosky 2010).

To av kommunikasjonsferdighetene som i følge Spurkeland (2004) er av betydning i sammenheng med dialog, og som er å lytte aktivt og å stille åpne spørsmål vektlegges av alle tre forskningsdeltakerne. Det er fordi HR lederne la vekt på det å finne ut hva det er som gjør medarbeiderne motivert, og de knyttet det opp til opplevelsen av mestring. Blant det som kom fram ble betydningen av å ha en jevnlig dialog og det å ha en god kommunikasjon uttalt. Forskningsdeltaker 1 sier:

Det å snakke sammen og kommunikasjon, det å klare å finne frem til hva er det man ønsker å jobbe med og på hvilket nivå man er på. Noen ønsker jo hele tiden å pushes imot grenser, andre har større behov for trygghet, og kanskje føler mestring når de har fylt ut sjekklister og vist at de er i mål.

Som det også er mulig å se i utsagnet er det å snakke med medarbeiderne for å få bedre innsikt i hva det er som gjør dem motivert, noe som i følge forskningsdeltaker 1 bør prioriteres av HR ledere. I tillegg bør HR ledere legge vekt på det å finne ut hvilke medarbeidere som ønsker å pushes imot grenser, og hvem som ikke ønsker å bli det. Medarbeidere som for eksempel ikke ønsker å bli pushet og likevel blir det, tenkes å føle seg mindre motivert til å gjøre oppgaver som de får beskjed om å gjøre. De kan også bli demotivert, noe som antas å svekke deres forventninger om å lykkes med å mestre en bestemt arbeidsoppgave. Betydningen det kan ha for mennesker å ha forventninger om å lykkes med noe nevnes også i Bandura (1977) ved skillet mellom forventninger om å lykkes og hva man ønsker å oppnå ved en utførelse av en aktivitet.

I sammenheng med utsagnene ovenfor kan det ved ønsker om å oppnå noe ved å utføre en aktivitet, tenkes at medarbeidere som ønsker å bli pushet har denne typen forventninger, og et fokus på belønning og er da ytre motivert (Schunk et. al 2010). Det å finne ut hva som bidrar til å gjøre medarbeidere motiverte, vil være av stor betydning for hvor godt de

kommuniserer seg imellom, og tiden som brukes på det vil påvirke innsats og utholdenhet som medarbeiderne har til en bestemt oppgave (Skaalvik & Skaalvik 2005).

4.2 Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger

Innenfor selvbestemmelsesteorien er indre motivasjon sentralt. Det er fordi indre motivasjon kan bidra til å tilfredsstille ulike behov, holde behovene i sjakk eller til problemløsning. Mennesker har i følge Ryan og Deci (2000) tre medfødte behov, som er behovet for selvbestemmelse, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. I forbindelse med selvbestemmelse eller autonomi, så mente HR lederne at medarbeiderne burde ha mulighet til å være med på og bestemme sin egen arbeidsdag. De nevnte også det med å ha et arbeidsmiljøutvalg (AMU) i bedriften, hvor det var representanter fra ledelsen og ansatte. Dette mente forskningsdeltaker 2 kunne være med på og fremme demokrati i bedriften:

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) er et forum der en diskuterer arbeidsmiljø, og der har du da soleklart de ansattes representanter (...) en fin anledning til å fremme sine synspunkter og forslag.

I utsagnet ser AMU ut til å være en arena hvor ansatte også blir invitert til å være med og bestemme. Ansatte kan komme med synspunkter på ting eller forslag de sitter inne med. Her vil de også ha mulighet til å si ifra om de føler seg oversett av sin leder, og som tenkes å være viktig da det å bli oversett kan påvirke motivasjonen og opplevelsen av mestring. Dette er i overensstemmelse med det tredje prinsippet hos Bolman og Deal (2014) om betydningen av å ha HR ledere som er effektive og myndiggjør andre mennesker og fremhever ansattes andel ved suksess i bedriften, men også deres mulighet til å være med i beslutningsprosesser. Dette antas ansatte å ha mulighet til ved å ha representanter for ansatte i AMU. Deltakelse i AMU kan også kobles opp mot den femte kommunikasjonsferdigheten til Spurkeland (2004) som er involvering av alle. Det er fordi denne kommunikasjonsferdigheten går ut på å få med seg alle i en dialog, samt oppdage hvem som ikke kommer til ordet eller som er passive. AMU tenkes i denne sammenheng å være en fin arena for å komme frem med sine ønsker. Sees dette opp mot behovet om selvbestemmelse, så handler det om å være med på å bestemme for eksempel hvilke arbeidsoppgaver man som ansatt kunne tenke seg å ha. På en annen side vil det jo trolig være slik at medarbeiderne ikke alltid kan bestemme hvilke oppgaver de vil gjøre, da det tenkes å være oppgaver som ansatte har ansvar for å gjennomføre.

Forskningsdeltaker 3 nevnte at det å la for eksempel medarbeidere som jobbet med lønn i bedriften selv få mulighet til å bestemme hvordan de gjør oppgavene sine. Det var fordi

HR lederen hadde tillit til dem og blandet seg lite inn i hvordan de arbeidet, så lenge HR lederen mottok rapporten om sykefravær. Han sier: *Selvbestemmelse ja, det er kjempeviktig at de får lov til å utforme sin hverdag, det skaper motivasjon!* Utsagnet gir et inntrykk av at selvbestemmelse er noe som var viktig i HR lederes arbeid, fordi det antas å ha en positiv innvirkning på og kan påvirke motivasjon hos ansatte. Ved å tillate medarbeidere å arbeide selvstendig og bestemme litt selv hvordan de ønsker å gjennomføre en oppgave, tenkes det å styrke deres opplevelse av mestring, og er i overensstemmelse med de funn som Kuvaas og Dysvik (2010) fant i sin studie. Selvbestemmelse handler jo i følge Ryan og Deci (2000) om å finne ulike måter mennesker kan tilfredsstille sine behov på og søket etter opplevelsen av å ha kontroll, men også det å samhandle med andre personer i det miljøet man er en del av og som HR lederne la vekt på i deres arbeid. Vilje og selvbestemmelse er ofte knyttet opp mot hverandre, og det å la medarbeidere bestemme selv kan bidra til økt innsats i deres arbeid. Ifølge Schunk et. al (2010) vil behov hos mennesker som tilfredsstilles automatisk uten at de gjør noen valg, ofte ikke bidrar til en følelse av at behovene blir tilfredsstilt. Av denne grunn antas det å la medarbeidere være med på og bestemme hvordan de ønsker å løse sine oppgaver, å være noe som fører til en opplevelse av mestring.

Det andre behovet som Ryan og Deci (2000) omtaler er som tidligere nevnt i kapittel 2 tilhørighet. Da tilhørighet handler om opplevelsen av å høre til et fellesskap og det å føle seg akseptert av andre, ble det av mine deltakere lagt vekt på det å legge til rette for et fellesskap hvor alle var inkludert. Deltakerne fremhevet den positive effekten et godt fellesskap kunne ha på motivasjon og mestring hos ansatte og ledere i bedriften. Det ble også poengtert som viktig å se sine medarbeidere og være med på å fremme et godt arbeidsmiljø blant ansatte, da det kunne påvirke trivselen på arbeidsplassen positivt. Forskningsdeltaker 2 sier:

Tilhørighet, altså følelsen av og, at du er en del av bedriften, at du ikke føler deg som en outsider som aldri blir sett og aldri blir snakket til, det er noe viktig du må gjøre der når det gjelder motivasjon, det må en ha litt fokus på. Det skal være gøy å gå på jobb!

Forskningsdeltaker 3 sier:

Jeg er en person som har veldig tro på teamtankegangen, at vi sammen skal gjøre hverandre gode for å få det beste resultatet. Jeg liker veldig godt å jobbe i team, så jeg er nok mer en medarbeider sammen med mine medarbeidere, på lik linje som jeg selvfølgelig er en leder for dem, men prøver vel så ofte å ta den rollen som om vi er et felles team.

Deltakerne karakteriserer betydningen av at en som HR leder ser medarbeidere som han har ansvar for, og det å ha en teamtankegang hvor man legger vekt på det å gjøre hverandre gode for og sammen oppnå bra resultater. Forskningsdeltaker 3 poengterer også det å innta en rolle som uttrykker å være et felles team, samt opplevelsen HR lederen har med å være en medarbeider blant sine medarbeidere, men samtidig er en leder for dem. Det kan sees opp mot motivasjon hos ansatte, og det tenkes å være viktig at HR ledere legger vekt på det å se sine medarbeidere og arbeider for å være et felles team for å opprettholde en god motivasjon hos medarbeiderne. Det å legge vekt på forholdet som er mellom ansatte og en leder, nevnes også hos Schneider og Barsoux (2008).

I utsagnet ovenfor av forskningsdeltaker 2 vektlegges det å unngå å ha ansatte som føler seg som outsiders, det å bli stående utenfor og ikke blir sett eller snakket til. Det kan knyttes til integreringsfunksjonen hos Downs og Adrian (2004 i Hargie 2007). Det er fordi denne funksjonen legger vekt på at ansatte skal føle det å være en integrert del av fellesskapet i en bedrift, være stolt over sitt arbeid og føle tilhørighet. Dersom dette ikke prioriteres tenkes det som Downs og Adrian (2004 i Hargie 2007) påpeker å kunne bidra til fremmedgjøring hvor arbeidet kan lide. I sammenheng med den betydning integreringsfunksjonen har for kommunikasjonen i bedriften, fremhevet forskningsdeltaker 3 viktigheten av å ha med seg medarbeidere på for eksempel faglunsjer. Det var for å gi for eksempel nye medarbeidere en mulighet til presentere seg selv som nyansatt, samt gi andre ansatte i bedriften innsikt i deres felt. Forskningsdeltaker 3 uttalte:

Blant annet så har vi noen faglunsjer som HR skal arrangere, og da er det selvfølgelig veldig enkelt at jeg kan sette sånn opp for meg og ta tema der siden det er jeg som står der (...) nå prøver jeg å trekke de andre inn slik at de kan forstå og få vist sitt felt overfor resten av bedriften.

Ved å legge til rette for dette antas det å hjelpe til med å fremme integreringsfunksjonen i bedriften, samt styrke kommunikasjonen mellom medarbeidere og HR lederen. Det gir medarbeidere følelsen av å være integrert i bedriften, og føle seg sett av sin HR leder. Det kan medføre positive virkninger som stolthet hos medarbeiderne, da de tilbys muligheten til å fortelle andre i bedriften om hva de arbeider med, og en følelse av tilhørighet til bedriften.

Betydningen av å ha medarbeidere som bidrar med innsats ble i høy grad vektlagt blant forskningsdeltakerne og de så på motivasjon som å ha stor innvirkning både på bedriften, men også i sammenheng med en opplevelse av mestring hos medarbeiderne. Forskningsdeltaker 2 ga et eksempel på hvordan medarbeidersamtalen kan brukes for å finne ut hva som gjør medarbeidere motivert:

Medarbeidersamtalen er jo et veldig godt verktøy for å få frem ting som også handler om motivasjon. Hva er det som gjør deg motivert, og hva er det jeg kan bidra med for at du skal bli motivert. At jeg som leder må ha den samtalen.

Forskningsdeltaker 1 fortalte om den kollektive mestringsfølelsen og sa:

Det er viktig å skape den kollektive mestringsfølelsen, altså den tror jeg kanskje er sterkere enn alle (...) det er veldig sterkt at jeg føler at dette har jeg klart, jeg har klart målet mitt og nådd det og det er veldig stort for meg, men det å få til det sammen med mine kolleger og det å feire noe sammen, det tror jeg er med på og virkelig skaper en kultur og et miljø og et fellesskap som er sterkt.

Som forskningsdeltaker 2 fremhever her, tenkes det at medarbeidersamtalen kan benyttes som et verktøy av HR ledere om de ønsker å få økt innsikt i hva det mer konkret er medarbeiderne deres motiveres av. Wilton (2013) nevner medarbeidersamtaler som et viktig område innenfor prestasjonsmåling som er en av fem viktige arbeidsoppgaver hos HR ledere.

Forskningsdeltaker 1 vektlegger det å jobbe sammen med medarbeiderne mot et bestemt mål, og at det kan bidra til at medarbeiderne føler seg motiverte til å gjennomføre oppgaver hvis de opplever å høre til et fellesskap. Det tenkes fordi det vil føre med seg en sterkere opplevelse av mestring.

Feedback spiller ofte en viktig rolle når utveksling av informasjon skal finne sted mellom medarbeidere og ledere, og hvor formålet er å gi ansatte informasjon i forhold til hvor de står (Nordhaug et. al 2008). Dette gir HR ledere en mulighet til å gi medarbeidere innsikt i om de samarbeider godt med andre, og om de lever opp til de forventningene som stilles fra en leder. Forskningsdeltakerne la vekt på det å gi tilbakemeldinger (feedback) til sine medarbeidere slik at de ble mer motiverte til å gjøre sine arbeidsoppgaver og føle at de mestrer det de gjør. De fremhevet dette videre som viktig i forbindelse med forventninger man har som HR leder, og å gi oppgaver til medarbeiderne som HR lederen vet de klarer å gjennomføre. Forskningsdeltaker 1 sier:

En kan forvente begge veier av leder og av medarbeider, men jeg er opptatt av og tror det er viktig det med feedback (...) det henger jo egentlig litt sammen med tvetydighet i forventninger, at man faktisk forteller det og belønner på bakgrunn av det. Belønning, så tenker jeg ikke utelukkende på lønn, men jeg tenker på belønning vel så mye som anerkjennelse, klapp på skuldra, invitere ut på middag.

Forskningsdeltaker 3 sier:

Gi oppgaver som du vet at de behersker og som de vil klare, selv om det kan se litt sånn (...) oppgaver som de kan vokse på da. Også er det jo dette med å gi tilbakemeldinger og vise støtte, det er viktig!

Deltakerne påpeker her hvor viktig det er at man som HR leder gir tydelige forventninger til sine medarbeidere om hva som forventes av dem. De vektlegger også det å gi feedback når

man som HR leder ser at en medarbeider for eksempel mestrer en oppgave, og det er da viktig at det gis god feedback som for eksempel en belønning i form av å bli invitert ut på middag. Det å bli invitert ut på middag tenkes å være et eksempel på en individuell belønning som er en av formene for belønning som Wilton (2013) nevner. Sees dette opp mot motivasjon og i forbindelse med det som deltakerne uttalte, virket de å være enige om at indre motivasjon er det som holder i lengden og som bidrar til at medarbeiderne gjør en god jobb og opplever å mestre, mens ytre motivasjon som for eksempel å få en bonus eller ha en høy lønn ikke vil vare i lengden.

Ut ifra det som deltaker 3 sier, antas det på den ene siden å gå ut på å gi medarbeiderne arbeidsoppgaver som HR lederen på forhånd vet de mestrer, men på en annen side å gi dem oppgaver som kan bidra til vekst. Tilbakemeldinger og støtte er også viktig, da dette trolig påvirker motivasjonen hos medarbeiderne. Det kan knyttes opp mot Berg (2003) sin omtale av at en av arbeidsoppgavene til ledere er å gi tilbakemelding på medarbeiderne sine arbeidsoppgaver. Hvis medarbeideren tar til seg tilbakemeldingene HR lederen gir på en god måte, vil det kunne styrke hans eller hennes forventninger om mestring ved arbeidsoppgaver i fremtiden. Det vil også hjelpe ansatte til å utføre sine arbeidsoppgaver i en bedrift som er i en kontinuerlig endring (Berg 2003).

Betydningen av å gi feedback og tilby støtte handler også om å gi medarbeidere informasjon slik at de har muligheten til å lære underveis i jobben, og samtidig holde seg på riktig spor. Nordhaug et. al (2008) fremhever det som et effektivt og motiverende redskap, men fungerer stort sett dersom lederen mestrer å gi god feedback. Et annet eksempel på det å gi feedback som for eksempel anerkjennelse og ros ble nevnt av forskningsdeltaker 1:

Jeg mener selv at jeg er en leder som er dyktig på å gi anerkjennelse og ros, eller feedback generelt (...) kanskje lettere for å gi ros enn å gi kritikk, men jeg gjør begge delene. Det ligger mer latent for meg nå å gi ros, men jeg gjør nok begge delene, så jeg mener jeg er en åpen leder og at jeg også er ydmyk.

Her ser man at deltaker 1 vurderer seg selv i forhold til det å gi feedback, men også betydningen av det å være en åpen leder og at man er ydmyk overfor sine medarbeidere. Ved bruk av kommunikasjon i en bedrift, antas feedback å utgjøre en viktig del i arbeidet med det å motivere medarbeidere slik at de opplever mestring. Derfor vil det være av betydning at HR ledere gir medarbeiderne feedback. Det kan bidra til å danne en god kommunikasjonsflyt blant ansatte i bedriften, og mellom en HR leder og medarbeidere. I tillegg tenkes ansatte sine tidligere erfaringer med å mestre, å være av betydning for om medarbeidere har forventninger om å mestre for eksempel en arbeidsoppgave i fremtiden (Bandura 1986; Lillemyr 2007).

Anerkjennelse og ros kan sees opp mot kommunikasjonsferdighet nummer 3 og 4, som hos Spurkeland (2004) er å vise anerkjennelse og å bygge på andres tanker og ideer. Å vise anerkjennelse og gi ros til sine medarbeidere gjennom dialog hvor lederen sier for eksempel ”Bra jobbet”, tenkes å virke motiverende på medarbeiderne. Medarbeidernes forventninger om å mestre vil nok også bli høyere om de mottar ros. Ved å få anerkjennelse vil det i følge Spurkeland (2004) bidra med muligheter til å bli inspirert av andre personer sine tanker. Det å bygge på andres tanker og ideer vektlegges også innenfor kommunikasjonsferdigheter. *Den sosiale funksjonen* som hos Valås og Sletta (2004 i Hargie 2007) går ut på å utvikle vennskap, bli arbeidskamerater og ha formål og harmoni innad i grupper og som gode bedrifter kjennetegnes av, fremheves av mine deltakere.

Forskningsdeltaker 1 sier:

... Tar et glass champagnebrus sammen og hopper i taket, bare de små tingene som egentlig kanskje er litt teit, men litt artig det har jeg veldig troen på. Så sånne ting har jeg egentlig pleid å gjøre med mine medarbeidere på mange områder egentlig. Og det å være opptatt av at vi sammen skal jobbe mot et mål som vi sammen feirer etterpå, hvor vi alle får direkte og konkret skryt over laget...

Det har alltid vært mitt overordnede mål at vi skal skape Norges beste arbeidsplass, her skal det være slik at alle sammen gleder seg til å gå på jobb. Når man kommer inn døra her, så skal man smile, ikke fordi man må, men fordi man har lyst og fordi det koker over. Det er mitt store mål, og jeg tror at med den jobben jeg gjør, så er jeg med på å bidra til akkurat det!

Forskningsdeltaker 3 sier:

I Sverige er det et begrep som heter ”fika”, og det betyr å ta en kopp kaffe og spise en bolle sammen. Og kan man få gjort det med menneskene som man arbeider sammen med, så tror jeg du får til det meste.

Deltakerne vektlegger å arbeide sammen med sine medarbeidere for eksempel i forbindelse med å oppnå mål sammen, men også for å fremme det sosiale miljøet i bedriften. Da er det viktig å ha en god kommunikasjon med sine medarbeidere, og vise at man som HR leder ønsker at man skal jobbe sammen. Når mål er oppnådd vil det å feire suksess sammen med medarbeiderne kunne hjelpe til med å danne vennskap. Det kan bidra til å skape en god harmoni på arbeidsplassen. På bakgrunn av det som deltaker 3 sier, vil det å ha tid til å sette seg ned med sine medarbeidere og ta en kaffe og en bolle sammen, medvirke til å styrke motivasjonen. Det kan bidra til en økning i medarbeideres forventninger om å mestre. Ser man dette opp mot motivasjon vil den indre motivasjonen hos ansatte forsterkes og opprettholdes, når medarbeidere opplever å ha det sosialt på jobb og settes pris på av HR lederen. Den sosiale funksjonen antas på bakgrunn av dette å ha stor betydning for om en bedrift gjør det bra, og hvor godt arbeidsmiljøet er.

Kompetanse som er det tredje behovet til Ryan og Deci (2000) dreier seg i blant annet om følelsen av trygghet hos individer, eller det å ha kontroll i forbindelse med samspill i miljøet menneskene er en del av (Ryan & Deci 2000). Blant mine deltakere ble kompetanse noe vektlagt av alle tre deltakere, i forbindelse med å motivere medarbeidere for å oppleve mestring. Kompetanse ble knyttet til viktigheten av at dem som HR ledere burde ha kompetanse og legge vekt på kompetanseutvikling for å kunne bidra til å gjøre sine arbeidsoppgaver, og ta tak i problemer om det fant sted (Wilton 2013).

Forskningsdeltaker 2 sier: *Det er at du har et kunnskapsnivå og en kompetanse som står i stil med den stillingen du har.*

Deltaker 2 legger vekt på at HR ledere arbeider med og legger til rette for at nødvendig kompetanse og kunnskap tilbys medarbeidere slik at de kan gjøre arbeidsoppgavene sine bedre. Det kan også bidra til å øke følelsen av kompetanse hos medarbeidere, som kan føre til en større opplevelse av mestring på arbeidsplassen. Som tidligere redegjort for i kapittel 2 fremheves forventninger om mestre ikke bare å handle om forventninger medarbeiderne har om suksess eller å lykkes, men inkluderer også det å føle seg kompetent. Hos medarbeidere som opplever å være kompetente, vil de med stor sannsynlighet også være bedre rustet om de møter på utfordringer i arbeidslivet (Lillemyr 2007). Ansatte tenkes også å utvikle kompetanse dersom de ønsker å lære eller endre seg i forhold til endringer som kan oppstå i en bedrift (Potosky 2010). Med utgangspunkt i det som kommer fram i utsagnet, kan det også tenkes at HR ledere bør tilrettelegge for at medarbeiderne får mulighet til å oppnå kompetanse gjennom å tilby ulike aktiviteter. Det er fordi kompetanse ofte styrkes gjennom utførelse av aktiviteter, og det kan av individer brukes til å opprettholde og forbedre sine ferdigheter, eller deres kapasitet (Deci & Ryan 2002). I tillegg vil det å snakke om ønsker, behov og holdninger eller vurdere hva som kan gjøres bedre også kunne bidra til å føre sentral kunnskap og innsikt til hverandre. Gjennom dette tenkes HR lederen å kunne bidra til å realisere medarbeidernes potensial i fremtiden (Nordhaug et. al 2008).

4.3 Gode løsninger på utfordringer

Det er ulike utfordringer som HR ledere kan møte på i sitt arbeid. Tidspress, la være å stille krav til medarbeidere, manglende samarbeid, uklare mål, motsetninger eller konflikter som blir liggende nevnes som eksempler på utfordringer (Berg 2003). Flere forhold på arbeidsplassen kan påvirkes når utfordringer oppstår, og det kan medføre frustrasjon mellom ulike parter (Berg 2003). Bakenforliggende faktor er for eksempel egenskaper ved

arbeidsmiljøet eller bedriften, men kan også være egenskaper hos medarbeiderne (Sortland & Einarsen 2000). Deltakerne nevnte utfordringer sett opp mot motivasjon i forhold til nyansatte og tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Mest vekt ble lagt på utfordringer i forbindelse med å finne ut hva som motiverer den enkelte medarbeider. Medarbeiderutvikling og medarbeidersamtaler ble av alle tre deltakerne sett på som utfordrende. Forskningsdeltaker 3 sier:

Det er alltid utfordringer! Og egentlig så mener jeg det at, enhver (...) leder med personalansvar, og ikke minst en hver HR leder skal ha ubegrenset økonomi til å kjøpe boller (...) Og med det så mener jeg at det å sette seg ned, prate sammen to og to, ta en kopp kaffe sammen, så klarer du å løse, finne ut hvor floken trykker...

Å tilrettelegge for hva er det dine arbeidsoppgaver er, og hva det er du skal fokusere på. Kanskje hvis du føler deg uttrygg på noe av det, kanskje vi skal ta et kurs på det, kanskje du skal få en veileder på det.

Forskningsdeltaker 1 sier:

... Det som er det vanskeligste er å klare å finne ut hva det er som motiverer hver enkelt (...) men det å prioritere da og prioritere riktig fordi det ofte er mange hensyn å ta. Og da er det en ting at man faktisk vet hva som motiverer den enkelte, men det faktisk å gjøre det og sette av tid, det tror jeg nok at veldig mange kjenner på.

Deltaker 3 sier her at HR ledere møter flere utfordringer i sin hverdag. Hun fremhever også betydningen av å sette av tid til å ta en prat med sine medarbeidere, dersom det skulle oppstå noen problemer for å snakke med dem vil trolig bidra til å løse problemer som oppstår. Det kan også bidra til å finne ut hva problemet er, eller hva bakgrunnen er for at medarbeideren ikke føler seg motivert til å gjøre sine arbeidsoppgaver. Som nevnt tidligere påvirker motivasjon ofte opplevelsen av mestring, og for å hindre at et problem forverres og går negativt utover bedriften er det viktig at HR ledere tar tak i og setter av tid til dette. Hvis de ikke gjør det, kan det utvikle seg til å bli en stor utfordring hvor det vil påvirke innsats, men også det å prestere sammen. Dette bekreftes også av Valås og Sletta (2004 i Hargie 2007), hvor det å finne ut hva for eksempel medarbeidere motiveres er en av de største utfordringene. Bakgrunnen for dette antydes av Deci og Ryan (2000) å være fordi det handler om å ha ansatte som føler seg motivert til å prestere sammen, og at det finner sted gjennom en felles innsats.

For å klare målene og oppnå suksess, antas det at man som HR leder ofte er avhengig av å ha medarbeidere som gjør sine arbeidsoppgaver. Brochs-Haukedal (2010) påpeker at det også handler om bruk av ressurser i forbindelse med investeringer og utvikling av

kompetanseprofil i bedriften, og at det er naturlig å fokusere en del på å oppnå mål.

Deltaker 3 uttrykker at det å tilrettelegge for og klargjøre hva som er medarbeidernes arbeidsoppgaver, er viktig for å holde dem motivert. Samtidig er det også av betydning at HR lederen tilbyr medarbeiderne hjelp, dersom de kanskje er usikker på noe eller sliter med å få gjennomført en oppgave. Det å sette av tid virker som et sentralt stikkord hos deltakerne og som HR ledere bør prioritere dersom de lettere skal finne ut hva som motiverer den enkelte medarbeider for å unngå missnøye hos ansatte. Missnøye kan for eksempel danne seg hos en ansatt som et resultat av en mindre bra medarbeidersamtale med HR lederen i bedriften, hvor medarbeideren føler seg tilfeldig behandlet (Wilton 2013).

Deltakerne i denne studien snakket om betydningen av å ha tilgjengelig en elektronisk personalhåndbok og en lederhåndbok. Dette tenkes å bidra positivt innad i bedriften, også sett opp mot motivasjon og mestring. Det er fordi HR ledere i sammenheng med dette har mulighet til å få innsikt i hva de kan gjøre dersom en utfordring oppstår, men også hindre videreutvikling av noen utfordringer eller problemer. Forskningsdeltaker 3 sier:

Jeg har veldig tro på det som vi holder på med nå som vi ikke har hatt tidligere, dette med elektronisk personalhåndbok, men det neste steget ikke minst er en lederhåndbok. Hvordan skal lederne opptre i ulike situasjoner og prosessbeskrivelser (...) Så det å ha systemer rundt for ledere, da tror jeg man forenkler mer, og man kan forebygge en del utfordringer og konflikter. Også er det jo selvfølgelig dette med å ha kompetente folk på plass.

Det ble også lagt vekt på å tilby nyansatte introduksjonskurs, hvor de har muligheten til å bli bedre kjent med prosedyrer, kvalitetssikringssystemer i bedriften. Forskningsdeltaker 2 sier:

Introduksjonskurs for nyansatte som vi tilbyr, ikke hver dag, men som vi samler liksom opp da, til vi har en i hvertfall to sånne samlinger per år. Der får ansatte mer inngående kjennskap til hva rederiet har av ny planer etc., og prosedyreverk, kvalitetssikringssystem og personalhåndboken er jo noen interessert i å vite.... Det er masse ting som en egentlig ikke tenker på til det daglige, men som du må, det er som et hjul du må holde i gang.

Dette kan påvirke motivasjonen til ansatte i positiv retning, ved å oppleve å bli sett og inkludert. Samtidig får de informasjon om hvilke regler og prosedyrer de må forholde seg til ved å være ansatt i bedriften. Betydningen av det å ha regler og prosedyrer som er uttalt i skriftlige retningslinjer og i bedriftens håndbøker omtales også hos Wilton (2013), og fremheves å være kjernen i en god HR praksis da det kan brukes ved håndtering av uenigheter på arbeidsplassen (Wilton 2013). Om dette ikke er til stede kan det være utfordrende for HR ledere om medarbeidere i en situasjon som oppstår kan si at de ikke visste om en ny regel for eksempel. Da vil det kunne påvirke deres motivasjon og mestring, da de kanskje føler seg

oversett ved å ha ingen innflytelse på den nye regelen. Informasjon og det å tilby medarbeidere innsikt i regler og prosedyrer i bedriften antas av denne grunn å være viktig å legge vekt på av HR ledere. I utsagnet ser man også et eksempel på en av arbeidsoppgavene til HR som i følge Wilton (2013) er ressursarbeid, og som omfatter å finne nye ansatte til bedriften.

En annen utfordring for HR ledere antas å være å forholde seg til og bruke nye kommunikasjonsmedier (Hargie 2007). Som en konsekvens ved bruk av elektroniske medier som for eksempel e-post fremheves det å være en fare for at kommunikasjonen blir depersonifisert. Deltakerne snakket om e-post i forbindelse med at det var en del arbeidsoppgaver de måtte gjøre hver dag, og forskningsdeltaker 2 sier:

Det er en del ting som foregår på mailen da (...) det kan være mail eller beskjeder i fra andre på ledernivå, i fra ansatte som kanskje har spørsmål de vil ha svar på, så mailen er noe som egentlig tar litt av arbeidsdagen hvis man vil holde seg asjur... Det er mange som vil tilby sine tjenester til et rederi, og tilbyr alt ifra dataprogrammer til velferdstilbud. Masse som kommer inn på mail, så man må liksom ta stilling til alt som egentlig kommer inn da.

I utsagnet ser man hvor viktig e-posten er, og at den tar en god del av arbeidsdagen. Derfor vil det være av betydning for HR ledere å legge vekt på det å forholde seg til bruken av blant annet e-post når de kommuniserer med sine medarbeidere. Det å ikke få med seg en beskjed som for eksempel er sendt fra en medarbeider, kan føre til usikkerhet hos medarbeideren hvis han ikke får tilbakemelding på e-posten. Dette kan påvirke motivasjonen hos medarbeideren, og dersom den ansatte føler seg lite prioritert av HR lederen. Motsatt tenkes det å være utfordrende for HR ledere å være oppdatert på alt som kommer inn på mailen til en hver tid. Dette fremheves i utsagnet ved at man som HR leder må ta stilling til ulike tilbud som kommer inn på mailen, og i følge Lysø & Fjellvær (2014) er det å forholde seg til mengden av tilbud en utfordring for HR ledere.

Konflikter er en annen utfordring som HR ledere kan møte på i deres arbeidshverdag, og blir ofte sett på som å være noe negativt (Sortland og Einarsen 2000). Det er også motsetningen til et godt samarbeid, da medarbeidere blir involvert. På en annen side fremheves konflikter å kunne føre til samarbeid og problemløsning (Sortland & Einarsen 2000). Deltakerne i min studie snakket en god del om konflikter, og hvilken påvirkning konfliktene kunne ha på indre motivasjon og opplevelse av mestring hos medarbeidere dersom de ikke ble tatt tak i. Deltakerne la særlig vekt på det å sette seg ned og snakke sammen når det oppstod uenigheter eller problemer mellom HR lederen og noen av medarbeidere.

Forskningsdeltaker 2 sier:

Jeg tror mange konflikter kunne vært unngått hvis de hadde blitt oppdaget på et tidligere stadium, og at en kunne gripe fatt i casen på et tidligere stadium med god dialog. Det kan være små ting som kan vokse til en stor verkebyll hvis en ikke tar tak i det tidsnok.

Her vektlegges betydningen av det å ta tak i case på et tidlig tidspunkt for å unngå at casen eller konflikten skal bli større. Deltakeren snakker om det å ha en god dialog for å løse konflikter. Det å snakke med sine medarbeidere og å se dem antas å være viktig i forbindelse med dette, og måten HR ledere velger å løse konflikter på vil ha innvirkning på medarbeidernes indre motivasjon og forventninger om å mestre. Med utgangspunkt i det som kommer fram i utsagnet, og at fremgangsrike og suksessfulle bedrifter som tidligere i kapittel 2 er kjennetegnet ved å ha ulike synspunkter hos medarbeidere og at stemmer høres, kan man tenke at det å ha en god dialog kan påvirke deres forventninger om å mestre (Ekvall 1990 i Sortland & Einarsen 2000). Motsatt kan man si at det å få til en god dialog kan være en utfordring når konflikter oppstår, og derfor er det viktig at HR ledere bruker tid på å skape en god dialog mellom seg selv og medarbeiderne de har ansvar for. I forbindelse med å hindre at konflikter oppstår, ble det av deltakerne gitt flere eksempler på hva som kan gjøres.

Deltakerne snakket også en del om ulike måter konflikter kan løses på. Forskningsdeltaker 1 sier:

Så lenge man er åpen og ærlig med hverandre og kommuniserer godt, og begge parter klarer å få en forståelse for at vi egentlig er ute etter at begge parter skal ha det bra, så finner vi en løsning på det.

Forskningsdeltaker 3 sier:

At man har tid til å se hverandre, forstå hverandre, og sette av nok tid i hverdagen til det (...) når det da dukker opp problemer, så er kommunikasjon på en måte nøkkelen! Kanskje har man bare pratet forbi hverandre, kanskje var det ikke det man egentlig mente og så har det vokst seg til noe større.

Deltakerne fremhever her at HR ledere bør være åpne og ærlige overfor sine medarbeidere og at det er viktig å kommunisere godt og forstå hverandre. Dette kan bidra til å finne gunstige løsninger på konflikter, og at man som HR leder arbeider sammen med sine medarbeidere for å finne en løsning og har tid til hverandre. Om man får til dette er det større sjanse for å finne løsninger som er bra. Dette er i samsvar med det andre ledelsesprinsippet som Bolman og Deal (2014) omtaler som handler om betydningen av at HR ledere er synlige og tilgjengelige, hvor lederne bør komme seg ut av kontorene og bruke tid sammen med for eksempel ansatte. Det kan også sees ut ifra Bolman og Deal (2014) sitt første prinsipp som handler om tiltro HR ledere bør ha til medarbeiderne; ha en tro på at produktivitet kan gjøres gjennom mennesker,

og at det kommer til syne i ord og gjetninger. Når det dreier seg om å finne en løsning sammen, vil det trolig også være en fordel om man avklarer sine standpunkter og har tillit til hverandre. Dette er den sjette kommunikasjonsferdigheten som omtales hos Spurkeland (2004), og den går ut på at mennesker bør avklare hva det er de sier når det oppstår usikkerhet. Et eksempel er hvis personer har ulike ståsteder. For å komme fram til en god løsning på et problem, antas også den sjuende kommunikasjonsferdigheten å være relevant. Ferdigheten går ut på å argumentere konstruktivt, på bakgrunn av at mennesker lettere skal forstå hva man mener ved å komme med en grunn for det som man sier (Spurkeland 2004). Det er fordi det er viktig å få fram både hva HR lederen tenker, men også hva en medarbeider tenker for å sammen komme fram til en god løsning på et problem. Deltakerne kom med eksempler på hva man som HR leder kan gjøre for å hindre at det oppstår konflikter. Forskningsdeltaker 2 sier:

Du må ha dialog, du må ta de inn til en samtale, og finne ut hvor er det skoen trykker (...) Det kan være noe på privaten også som setter folk litt utenfor. Og så må en prøve å finne løsninger rett og slett.

Her nevner deltakeren hvor viktig det er for HR leder å ta seg tid til å kalle inn for eksempel en medarbeider som det er et problem med, fordi man kan hindre at det utvikler seg til en konflikt. Ved å ta en prat med medarbeideren det gjelder, har man mulighet til å finne ut hvor det er skoen trykker og deretter finne en løsning. Som HR leder ønsker man da å finne ut om det er på arbeidsplassen eller om det kanskje er på hjemmebane problemet ligger, og som bidrar til å svekke motivasjon og forventninger om mestring hos den ansatte den gjelder. I sammenheng med å hindre at konflikter oppstår i grupper i bedrifter er det i følge Brochs-Haukedal (2010) ulike punkter som kan hjelpe til med dette som; den totale kapasiteten i bedriften, og rollene som ulike avdelinger har, bidrag som kommer fra ulike avdelinger måles eller vurderes istedenfor at det tas utgangspunkt i individuell kapasitet. Kanskje kan dette bidra til at den ansatte som opplever å ha et problem ikke er alene om det, men får støtte fra andre ansatte eller HR lederen som kan hjelpe til med å løse en vanskelig oppgave om det er der problemet ligger. Da kan medarbeiderens forventninger om å mestre en oppgave øke.

I utsagnet ovenfor ser man vekten deltakeren legger på det å ha en dialog, og det å finne løsninger sammen. For å hindre at konflikter oppstår, legger Brochs-Haukedal (2010) mest vekt på hvordan konflikter behandles, og følger det kan ha for en videre utvikling av grupper og livet generelt i bedriften. Dette er også av betydning i arbeidet HR ledere gjør, da det å unngå å ta tak kan føre til lavere forventninger om å mestre. Det kan vise seg i

mestringsforventninger hvor det ofte er slik at individer velger og ikke delta i aktiviteter når de møter på problemer (Lillemyr 2007). Da det motsatt er slik at personer som har forventninger om å mestre deltar i aktiviteter fordi de tror de er i stand til å delta og klarer å gjennomføre oppgaver, og som påvirker innsats og utholdenhet, er det viktig å snakke med sine medarbeidere og ta tak i problemer før de utvikler seg videre. Samtidig er nok arbeid med å ta tak i problemer utfordrende for HR ledere, da det tenkes å ikke alltid være like lett å ta tak i det som i utgangspunktet er problemet.

Som tidligere antydnet av Bolman og Deal (2014) har bedrifter behov for personer som har energi, krefter og evner, men det nevnes også at disse behovene ikke alltid er på linje med hverandre. Da bakgrunnen for dette for eksempel er dårlig tilpasning mellom bedriften og de ansatte, tenktes det å være en utfordring for HR ledere når de skal arbeide med å motivere ansatte slik at de føler mestring. Deltakerne la vekt på det å tilby hjelp til medarbeiderne for å finne ut hva de for eksempel er gode til, men også å vektlegge menneskelige faktorer.

Forskningsdeltaker 1 sier:

Jeg har en iboende tanke om at vi alle har en supermann inni oss, men vi er nødt til å hjelpe hverandre til å finne frem til den, for den er ikke så enkel å finne fram bestandig. Men alle sammen har et eller annet som de er ekstremt gode på, og det å klare å finne fram det, det synes jeg er det artigste i hele verden, det synes jeg er helt fantastisk, det elsker jeg!

Forskningsdeltaker 3 sier:

At man klarer å spille på de menneskelige faktorene, og klarer å få til noe som faktisk er til det beste for begge parter, det inspirerer meg!

Deltakerne uttrykker betydningen av det å hjelpe hverandre for å finne fram til hva den enkelte er god på og mestrer bra. Samtidig tolkes dette å være en utfordring for HR ledere, for hver enkelt har mest sannsynlig ansvar for en god del medarbeidere, og det kan være en utfordring å finne ut hva hver enkelt motiveres av og er flink til. For å finne dette bør HR leder prioritere å ta seg tid til å snakke med medarbeiderne, og spesielt om det medarbeiderne er gode på. Da kan man også spille på de menneskelige faktorene, og sammen finne en løsning på et problem dersom det oppstår. HR ledere bør derfor sette av tid og snakke med ansatte for å bedre få innsikt i, og finne ut hva som motiverer dem. Om man klarer det kan det bidra til at ansatte finner sitt arbeid meningsfullt og tilfredsstillende, og forholdet mellom bedriften og ansatte er da godt tilpasset til hverandre. Sannsynligvis vil HR ledere oppleve færre utfordringer også om de legger vekt på det å skape sosiale prosesser og relasjonsmønstre på arbeidsplassen, og tilpasser seg forandringer i bedrifter hvor HR ledere

nevnes å ha en viktig rolle. Det kan i tillegg bidra til at bedriftene oppnår suksess (Lysø & Fjellvær 2014; Simons 2011). Motsatt kan det medføre flere utfordringer dersom HR lederne ikke setter av tid til å finne ut av hva som gjør medarbeiderne motivert, og hva som kan gjøres for at de skal oppleve å mestre på arbeidsplassen.

5. Avsluttende kommentarer

I dagens samfunn blir Human resources (HR) som perspektiv innenfor ledelse tillagt større betydning enn tidligere, noe som har bidratt til et økt fokus på HR ledere og deres rolle i en bedrift. Bakgrunnen for denne utviklingen er endringer i næringslivet og et økt fokus på det å ha ansatte som er kompetente, men også det at ledere innehar en viktig rolle ved forbedring av prosesser som for eksempel forandring i bedrifter (Potosky 2010; Simons 2011). Det er av stor betydning for bedriftene å ha motiverte medarbeidere som bidrar til å gi fleksibilitet og tempo som i dag kreves av nye og mer krevende markedsforhold (Bolman & Deal 2014). I tillegg ser man at det i Europa som antas også å omfatte Norge, er fokus innenfor HR i bedrifter rettet mot sosiale forhold i et fellesskap, hvor det legges vekt på forholdet som ansatte har til sin leder (Schneider & Basoux 2008).

HR ledere har ulike arbeidsoppgaver som de må utføre, og de har ansvar for at medarbeiderne yter god innsats, slik at man sammen kan nå mål som bedriften har satt seg. Dette innebærer at HR ledere må ha fokus på hva som kan gjøres for at målene skal nås, samtidig som de forsøker å legge til rette for at medarbeiderne får til dette (Wilton 2013). Motivasjon og mestring er tett knyttet til hverandre, og innad i bedrifter har disse temaene i senere tid blitt tillagt mer vekt enn før. Det kan blant annet sees ved et økt fokus på tilrettelegging for ansatte slik at de blir mer motiverte, men også tilrettelegging av kollektive prosesser som er med på å skape endringer i organisasjoner, sosiale prosesser og relasjonsmønstre (Lysø & Fjellvær 2014).

Denne studien viser at tre HR lederne fra utvalgte bedrifter forsøker å tilpasse seg endringer som finner sted. Dette sees for eksempel ved at de legger stor vekt på det å ha medarbeidere som er motiverte, og som har forventninger om å mestre sine arbeidsoppgaver. I tillegg viser studien at det å være HR leder i en bedrift som opplever å ha suksess, også medfører noen utfordringer i deres arbeid med å oppnå dette. Dette var med på og la grunnlaget for å undersøke hva som finner sted i HR ledere sitt arbeid, og det er gjennom dette at jeg utformet studiens problemstilling: *Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at de føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?*

Jeg valgte en fenomenologisk tilnærming til min studie, med en psykologisk og individuell retning. Det er fordi kvalitative forskere som har denne tilnærmingen ønsker å få tak i et individ sin opplevelse av fenomen, men også finne ut hvordan dette oppleves av flere individer (Dukes 1984; Creswell 1998). Forskningsdeltakerne i min studie var tre HR ledere, og jeg undersøkte gjennom semistrukturerte intervju deres opplevelse av å arbeide med å

motivere ansatte slik at de opplever mestring, og i tillegg de utfordringer som kan oppstå i deres arbeid. Grounded theory ble valgt som analysemetode når jeg analyserte mitt datamateriale, fordi den passet godt til min problemstilling og den fenomenologiske tilnærmingen som jeg valgte (Lincoln & Guba 1985).

Kategorien ”Opplevelse av mestring gjennom god kommunikasjon” har sin bakgrunn i betydningen HR lederne legger i det å ha en god kommunikasjon med sine medarbeidere. Dette fremheves som viktig for å finne ut hva som motiverer dem (Raaheim 2000). Deltakerne ser det også som viktig å kommunisere jevnlig og å ha en toveis kommunikasjon med ansatte, hvor medarbeidernes motivasjon eller opplevelse av mestring kan styrkes. HR lederne fremhever at tydelige forventninger om hva som skal gjøres og tilrettelegging av arbeidsoppgaver er noe som de legger vekt på i sitt arbeid fordi det er lettere for ansatte å prestere godt om de vet hva som forventes av dem. Videre ser de effektiv kommunikasjon som viktig i deres arbeid, ved at informasjon som leveres presis og raskt ofte bidrar til bedre flyt og fordeling av informasjon i en bedrift (Hargie 2007). I denne sammenheng fremhever de dialog som viktig, fordi det er med på å legge til rette for opprettholdelse av gode relasjoner mellom en HR lederen og ansatte. Det bidrar ofte til å styrke motivasjon hos medarbeidere og forventninger om mestring (Spurkeland 2004).

Kategorien ”Tilhørighet og motivasjon via tilbakemeldinger” viser den vekt som HR lederne tillegger behovet for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci 2000). Selvbestemmelse mener HR lederne best kan tilrettelegges ved at noen ansatte har mulighet til å være representert i arbeidsmiljøutvalget (AMU) i bedriften, i tillegg til lederen. Samtidig vektlegger deltakerne det å gi en viss form for selvbestemmelse til ansatte iblant, slik at dem selv kan bestemme hvordan de vil utføre en arbeidsoppgave. Dette mener de vil være med på og styrke medarbeidernes opplevelse av mestring. Kompetanse antyder HR ledere kan dannes gjennom å sørge for at nødvendig kunnskap gis til ansatte. Det er fordi det blir sett på som viktig at medarbeiderne har den kunnskapen og kompetanse de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver. HR lederne knytter også kompetanse opp mot mestring, og at følelse av tilhørighet skapes gjennom å gi medarbeidere feedback på utført arbeid. Dette tenker deltakerne er positivt, da det er med på å påvirke ansattes motivasjon og følelse av mestring på arbeidsplassen. Opplevelsen av å høre til et fellesskap og trivsel fremmes best gjennom å gi positiv feedback og ros til hverandre (Nordhaug et. al 2008). Kategorien ” Gode løsninger av utfordringer” henviser til at det hos HR ledere finnes utfordringer som må løses. Misforståelser eller konflikter blir nevnt som eksempler på utfordringer deltakerne møter på

ved å være HR ledere. En stor vekt ble lagt på å ha medarbeidersamtaler med ansatte, hvor man gjennom å kommunisere med hverandre og ha en god dialog lettere får tak i det som egentlig er problemet. Dette antyder HR lederne bør gjøres før problemet utvikler seg videre til for eksempel en konflikt. Om en konflikt oppstår var HR lederne enige om at man sammen skulle finne en løsning gjennom å snakke sammen, og konflikter måtte behandles for å unngå at medarbeidernes forventninger om å mestre ble lavere, men også for å holde dem motivert. Det ser de som viktig på bakgrunn av at konflikter kan gå utover arbeidsmiljøet i bedriften og føre til at bestemte mål ikke nås. Tidspress var et sentralt stikkord hos HR lederne, men også det å sette av tid til å ta en prat med sine medarbeidere (Berg 2003). Ved at kommunikasjon stadig utvikler seg i sammenheng med ny teknologi og faren for at kommunikasjon blir depersonalisert, ytret en av deltakerne viktigheten av å holde seg oppdatert på e-post (Raaheim 2000). Dette ble nevnt som viktig for å unngå misforståelser mellom en selv som HR leder og ansatte.

Kategoriene viser at det å være HR leder i en bedrift i stor grad går ut på å kommunisere godt med sine medarbeidere, og vise at man ønsker å arbeide sammen mot felles mål. I arbeidet med analyse av transkripsjonene ble de tre kategoriene utformet. Disse gir innsikt i både hva som er bra, men som også hva som er utfordrende hos HR ledere. Gjennom kategoriene har jeg forsøkt å få fram og tydeliggjøre deltakerne sine sin syn og opplevelser om temaet og essensen i deres opplevelser. Deltakerne vektla å kommunisere godt med medarbeiderne, og arbeide sammen for å finne ut av hva det er som skal til for at en medarbeider blir motivert og mestrer sine oppgaver og for å hindre at konflikter oppstår. God kommunikasjon er kjernekategori i min studie. Dette er et viktig funn for i litteratur og studier av bedrifter er dette sentralt for om bedriften skal oppnå sine mål, få gode resultater og ha suksess. Jeg vil videre se på noen metodiske forhold, som omhandler studiens overførbarhet og troverdigheten av mine funn.

Jeg tolker det slik at mine funn er troverdige fordi jeg opplevde at deltakerne hadde narrativ kompetanse under intervjuene, som vil si å være gode fortellere (Gudmundsdottir 2011). Derfor tenkes denne studien å kunne være med på å gi HR ledere i Norge innsikt i hva de kan gjøre for å ha motiverte ansatte som føler at de mestrer, og hvilke tiltak man kan gjøre for å løse utfordringer på en bra måte. Påliteligheten har jeg tatt vare på ved at jeg har benyttet relevant teori og tidligere forskning om temaet jeg har studert, og sett det opp mot funn fra analysearbeidet. Jeg antar også at resultatene vil være konstante over tid og for flere forskere, og at de kommer fram til mange av de samme funnene som i min studie. Når det

gjelder forskning på de utfordringer som HR ledere møter trengs det mer forskning. Resultatene i denne fenomenologiske studien tolker jeg som bekreftbare, fordi resultatene og tolkninger jeg har gjort er utført på bakgrunn av funn i mitt datamateriale og det er en indre konsistens mellom funn og tolkninger. Mine funn er ikke overførbare til alle som arbeider som HR ledere i Norge, fordi jeg hadde et mindre utvalg på tre forskningsdeltakere, men det kan hende noen vil kjenne seg igjen i noen av funnene ved å ha like erfaringer (Postholm 2010). Likevel håper jeg denne studien har bidratt med kunnskap og informasjon om hvordan HR ledere kan motivere ansatte slik at de føler mestring, noe HR ledere kan ha nytte av i sitt arbeid.

Mer forskning på utfordringer som HR ledere kan møte på, vil i fremtiden kunne bidra til å gi mer informasjon om og forslag til hvordan utfordringer med å motivere medarbeidere slik at de føler mestring på best mulig måte kan løses. Jeg er av den oppfatning at dette vil være av betydning for om bedrifter skal fortsette å utvikle seg, ha motiverte medarbeidere og oppleve å ha suksess. Denne studien håper jeg har vært med på og gitt et bidrag til dette.

Litteraturliste

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Berg, M.E. (2003). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five Traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), s. 197-203.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.). (2000). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gudmundsdottir, S. (2011). Forskningsintervjuets narrative karakter. I: T. Moen og R. Karlsdottir (red.). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. s. 71-85.
- Hargie, O. (2007). Managing your communication: A key determinant of organisational success. I: R. Karlsdottir (red.), *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner*. (s. 23-44). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag .
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together group theory and group skills*. (10. Utg). Boston, NJ: Pearson Educations Inc.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Does best practice only work for intrinsically motivated employees? *The international journal of human resource management*, 21(13), s. 2339–2357.
- Lillemyr, O. L. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.

- Lysø, I. H. & Fjellvær, H. (2014). Lederutvikling – perspektiver, praksiser og paradokser. I: A. Mikkelsen og T. Laudal, T.(red), *Strategisk human resource management*. (Kap. 14). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Moen, T. (2011). Narrativ forskning – fundament, premisser og prosess. I: T. Moen og R. Karlsdottir (red.), *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. s. 83-101.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk human resource management*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier – Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2008). *Ledelse for fremtiden. Et humanistisk perspektiv*. Oslo: Forlag 1.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal* 15(4), 68-83.
- Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Potosky, D.(2010). Goal orientation, learning self-efficacy, and climate perceptions in a post-acquisition corporate context. *Human resource development quarterly*, 21(3), 273-289.
- Raaheim, A. (2000). Mellommenneskelig kommunikasjon. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.s. 121-137.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schneider, S. & Barsoux, J-L.(2008). *Managing across cultures*. (2. utg). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2010). *Motivation in education: Theory, research and applications*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Simons, R. (2011). *Human resource management: Issues, challenges and opportunities*. Oakville, ON: Apple Academic Press.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sortland, N. & Einarsen, S.(2000). Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget. s. 139-259.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (SSB).(2014). Hentet 28.april 2014 fra http://www.ssb.no/a/metadata/definisjoner/statistiske_enheter.html
- Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management*. London: SAGE Publications Ltd.

Vedlegg 1

Informasjonsskriv om deltakelse til forskningsprosjekt ved pedagogisk institutt, NTNU

Jeg er masterstudent ved Pedagogisk institutt på NTNU og tar master i pedagogikk – utdanning og oppvekst. I forbindelse med min masteroppgave skal jeg gjennomføre et forskningsprosjekt som omhandler HR ledere, mestring og motivasjon i bedrifter. Formålet med prosjektet, er å få innsikt i hvordan HR ledere i bedrifter arbeider for å motivere medarbeidere slik at de opplever å mestre på jobben. I forbindelse med dette vil det også være interessant å se nærmere på hvilke utfordringer som kan oppstå. Min problemstilling er: *Hvordan arbeider HR ledere for å motivere de ansatte slik at de føler mestring, og hva oppleves som mest utfordrende med dette arbeidet?*

Mitt utvalg vil bestå av tre HR ledere i bedrifter, og disse vil bli valgt gjennom eget nettverk som jeg har. Datainnsamlingen gjennomføres ved at jeg bruker strukturerte/semistrukturerte intervju, hvor spørsmål er definert på forhånd. Avsatt tid til hvert intervju er 1 time. Spørsmålene som blir stilt vil omhandle HR ledere og deres stilling og arbeidsoppgaver, samt mestring og indre og ytre motivasjon hvor spørsmål omhandler hva HR ledere tenker i forbindelse med å holde ansatte motiverte slik at de føler mestring på jobben. Lydbåndopptak vil benyttes ved gjennomføring av intervjuene. Innsamlingen er beregnet å ta 4 uker. Alle personopplysninger fra intervjuene vil behandles konfidensielt, og det er kun jeg og min veileder som kommer til å ha tilgang til disse underveis i forskningsprosessen. I det ferdige prosjektet vil alle personopplysninger anonymiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2014. Lydbåndopptak vil da slettes, og personopplysninger vil anonymiseres. Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du som deltar kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg er takknemlig for at dere ønsker å delta i mitt forskningsprosjekt. Håper at dere som HR ledere vil sitte igjen med en god opplevelse og føle nytte av å ha deltatt i prosjektet.

Prosjektet er godkjent av pedagogisk institutt på NTNU, og jeg vil bli veiledet av professor Ragnheidur Karlsdóttir. Studien er også meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du som skal delta har spørsmål eller lurer på noe, kan jeg kontaktes på mobil nr: 41370928 eller e-post: cm_langeland@yahoo.no.

Med vennlig hilsen

Christine Marie Westrum Langeland.

Vedlegg 2

Intervjuguide

Introduksjon

Kort presentasjon av meg selv.

Kort om hensikten med prosjektet.

Konfidensialitet og informert samtykke.

Intervjuet kommer til å bli tatt opp med lydbåndopptaker.

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Hvilken utdanning har du?

Hva er din yrkeserfaring?

Hvor lenge har du jobbet som HR-leder?

Hvor mange medarbeidere har du ansvar for i bedriften?

Spørsmål

1. Hvilken type leder anser du deg selv for å være?
2. Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har?
3. Hvordan ville du beskrevet en typisk arbeidsdag som HR-leder?
4. Hva inspirerer deg som HR leder i hverdagen? Fortell om det?
5. Er det noen utfordringer du møter på i arbeidshverdagen som HR leder? Kan du fortelle litt om det?
6. Hva legger du i begrepet motivasjon?

7. Oppfatter du deg selv som å være indre eller ytre motivert på arbeid?
8. Kan du fortelle litt om hva som gjør deg motivert til å ha jobben og stillingen du har?
9. Hva tror du er viktig å gjøre for å holde medarbeidere motiverte? Kan du gi eksempler på det du gjør?
10. Hva tenker du at man som HR leder bør gjøre dersom man opplever å ha medarbeidere som ikke føler seg motivert til å utføre arbeidsoppgaver?
11. Hvilken motivasjon opplever du å være mest til stede hos deg selv og medarbeidere? Indre eller ytre motivasjon?
12. Hvilken innvirkning tror du motiverte medarbeidere kan ha på bedriften?
13. Hva legger du i begrepet mestring?
14. Har du noen eksempler på når du opplever å mestre på jobben?
15. Hva tror du er viktig å gjøre for at medarbeidere skal oppleve mestring? Kan du fortelle om en hendelse som beskriver dette?
16. Har du noen eksempler på utfordringer HR ledere kan møte på i arbeids- hverdagen, og i forbindelse med å få de ansatte til å mestre de arbeidsoppgavene de har?
17. Hva tror du HR ledere kan gjøre for og best mulig løse utfordringer eller vanskelige situasjoner som kan oppstå i en bedrift? Kan du gi eksempler på tiltak som kan gjøres?

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen om studien, 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, og at bedriften heller ikke vil bli nevnt med navn. Lydopptak og transkripsjoner vil slettes senest ved studiens slutt. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dato og signatur.....

Vedlegg 4

Godkjenning av prosjekt fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



NSD i Høyfjellsgate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 12
Fax: +47 55 58 50 50
nsd@uio.no
www.nsd.uio.no
Org.no: 980 321 884

Ragnheidur Karlsdottir
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.01.2014

Vår ref: 36762 / 2 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.12.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

36762	<i>Personalledelse, mestring og motivasjon i bedrifter</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ragnheidur Karlsdottir</i>
Student	<i>Christine Marie Westrum Langeland</i>

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

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

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Christine Marie Westrum Langeland cm_langeland@yahoo.no

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

Arbeidsprosedyre 1.0 av 1.03/13

OSU NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0406 Oslo. Tel: +47 22 85 19 11. nsd@uio.no
NSD NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 91 15 00. kjemi.sosial@ntnu.no
NSD BI: BI Norwegian Business School, Postboks 9001, Høyblokka, 0407 St. Olavs plass, 0403 Oslo. nsd@bi.no