

Mariann Nornes

"Kollegaene mine er grunnen til at jeg gleder meg til å dra på jobben hver dag"
En fenomenologisk studie av hvordan kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse
Trondheim, august 2014

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Trondheim

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven sett på hvordan kollegaer opplever at de gir hverandre motivasjon. Mitt utgangspunkt var problemstillingen: "*Hvordan opplever medarbeidere at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen?*".

Denne studien har fokusert på hvordan medarbeidere opplever at de gjensidig påvirker hverandre i hverdagen. Med utgangspunkt i relasjonsteori og motivasjonsteori har jeg undersøkt hvordan kollegaer oppfyller grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet hos hverandre.

Ved å bruke en fenomenologisk undersøkelsesmetode har jeg dybdeintervjuet fem forskningsdeltakere. Målet var å fange deres opplevelse av kollegastøtte.

Forskningsarbeidet er preget av mine egne perspektiver, refleksjoner og tolkninger siden forskeren er det viktigste forskningsinstrumentet i fenomenologi. I analysen kom jeg frem til fem kategorier som jeg har presentert og drøftet opp mot motivasjons- og relasjonsteori; autonomi, kompetanse, tilhørighet, tillit og motivasjon.

Med utgangspunkt i "Self-determination theory" (Gagné & Deci, 2005) fant jeg at kollegaer i tillitsrelasjoner kan motivere hverandre gjensidig. Denne teorien viser hvordan tilfredsstillende av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har potensiale til å øke ytre motivasjon til et nivå der det ligner indre motivasjon. Ved å hjelpe og støtte hverandre gir kollegaer hverandre autonomi og tilfører hverandre kompetanse. Begge disse komponentene er viktige for engasjement og motivasjon (Wormnes & Manger, 2005). Kollegaer øker hverandres autonomi og kompetanse gjennom sparring og tilbakemeldinger. I undersøkelsen fant jeg at tilhørighet er den viktigste faktoren for engasjement hos forskningsdeltakerne. Gjennom den sosiale relasjonen med sine kollegaer opplever de å bli sett, og å ha verdi for andre.

Tilfredsstillende av behovene for tilhørighet, autonomi og kompetanse foregår i et gjensidig samspill tuftet på tillitsforhold mellom kollegaer. Kollegastøtte, autonomi og læremuligheter påvirker jobbenngasjement (Bakker & Leiter, 2010), mens læremuligheter og vitalitet (positivitet) påvirker trivsel (Schaufeli & Bakker, 2010). Jeg finner derfor at kollegastøtte oppleves å være spesielt viktig for trivsel og engasjement på arbeidsplassen.

Abstract

In this paper, I have studied how colleagues experience that they motivate each other. The research question for this thesis is "How do employees experience that peer support affects job satisfaction and work engagement in the workplace?" This study focuses on how employees feel they mutually influence each other in everyday life. Based on relational and motivation theory I examined how colleagues satisfy basic needs for autonomy, competence and relatedness.

I have used a phenomenological research methodology, and interviewed five informants. The goal was to capture their experience of peer support. My own perspectives, reflections and interpretations influence the research work since the researcher is the main research instrument in phenomenology. The analysis resulted in five categories that I have presented and discussed through motivation- and relational theory: autonomy, competence, relatedness, trust and motivation.

Based on the "Self-determination theory" (Gagné & Deci, 2005), I found that colleagues in trusting relationships could motivate each other. This theory argues that satisfaction of the needs for autonomy, competence and relatedness has the potential to increase external motivation to a level where it resembles intrinsic motivation. Through informal consulting and feedback, colleagues increase each other's autonomy and competence. Both of these components are vital to work engagement and motivation (Wormnes & Manger, 2005). In the survey, the informants found relatedness to be the most essential ingredient for engagement. Through social relationships with colleagues, the informants experience to be noticed and appreciated. Satisfaction of needs for relatedness, autonomy and competence takes place in a mutual interaction based on trust between colleagues. Peer support, autonomy and learning opportunities affect work engagement (Bakker & Leiter, 2010), whereas learning opportunities and vitality (positivity) affects job satisfaction (Schaufeli & Bakker, 2010). In one way or another peer support affects all these ingredients. I therefore find that peer support is perceived to be particularly important for job satisfaction and work engagement in the workplace.

Førord

Før jeg startet arbeidet med masteroppgaven fikk jeg et godt råd av en foreleser ved NTNU; "Velg et tema du ikke blir lei av siden du skal leve med det i ett år." Jeg valgte å skrive om kollegaer generelt, fordi jeg er så glad i mine spesielt. Jeg blir aldri lei av dem. I min arbeidskarriere har jeg opplevd at kollegaer blir venner for livet. Jeg var veldig nysgjerrig på hvorfor gode kollegaer alltid har hatt en slik positiv effekt på meg. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg lært utrolig mye om hvorfor tilhørighet er så viktig, og om hvordan en mengde positive spiraler settes i gang mellom kollegaer som trives sammen.

Jeg vil takke forskningsdeltakerne som delte sine opplevelser og historier med meg. Dere lærte meg mye i disse samtalene, og jeg vet at dere også lærte noe om dere selv gjennom vår felles refleksjon.

Takk også til alle forelesere og studenter jeg har møtt ved NTNU. Dere har delt kunnskap, klokskap og erfaringer med meg på en inspirerende måte.

Jeg vil spesielt takke min veileder, Ragnvald Kvalsund, for å ha gitt meg en god start på reisen, og underveis passet på at jeg hold kursen på skuta slik at jeg kom vel i havn med masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke familien min, Mathias, Stian og Svein Erik, for at dere har heiet på meg og gitt meg muligheten til å være i "master-bobla" disse årene.

Mariann Nornes

August, 2014

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
Abstract	v
Forord	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling	1
1.2 Avgrensninger	2
1.3 Begreper	2
1.4 Oppgavens oppbygning	2
2 Teori	3
2.1 Innledning	3
2.2 Motivasjonsteori	3
2.2.1 Maslows behovshierarki.....	3
2.2.2 Motivasjon og mestring.....	4
2.2.3 Engasjement og trivsel.....	5
2.3 Relasjonsteori	8
2.3.1 Kollegastøtte som tillitsforhold.....	8
2.3.2 Kollegastøtte som hjelperelasjon.....	10
2.3.3 Kollegastøtte og kultur.....	11
2.3.4 Kollegastøtte for læring og ressursutvikling.....	12
2.4 Self-determination theory (SDT)	14
2.4.1 Self-determination theory og Cognitive evaluation theory.....	14
2.4.2 Self-Determination Theory (SDT).....	15
2.4.3 Grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet.....	16
2.4.4 SDT og anvendelse i organisasjoner.....	18
2.5 Oppsummering	18
3 Metode	19
3.1 Innledning	19
3.2 Den kvalitative forskningsmetode	19
3.2.1 Valg av metode.....	19
3.2.2 Kvalitativ forskningsmetode.....	19
3.2.3 Fenomenologi.....	20
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	22
3.4 Den kvalitative analyse	23
3.5 Forskningens kvalitet	26
3.5.1 Reliabilitet.....	26
3.5.2 Validitet.....	27
3.5.3 Generalitet.....	27
3.6 Etikk	28
3.7 Oppsummering	28

4	Resultat.....	29
4.1	Innledning.....	29
4.2	Kategori Motivasjon	29
4.3	Kategori Tillit.....	31
4.4	Kategori Kompetanse	32
4.5	Kategori Autonomi	34
4.6	Kategori Tilhørighet	36
4.7	Oppsummering.....	38
5	Drøfting	39
5.1	Innledning.....	39
5.2	Drøfting kategori Motivasjon med behov i fokus	39
5.3	Drøfting kategori Tillit	42
5.4	Drøfting kategori Kompetanse	45
5.5	Drøfting kategori Autonomi.....	47
5.6	Drøfting kategori Tilhørighet	49
5.7	Oppsummering av drøfting.....	52
5.8	Hva som kunne ha blitt gjort annerledes.....	54
5.9	Forslag til videre forskning.....	54
6	Litteraturliste	57
7	Vedlegg	61
	Vedlegg 1.....	61
	Vedlegg 2.....	62
	Vedlegg 3.....	63
	Vedlegg 4.....	65

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

"Hva er viktigst for å skape arbeidsglede?" Dette spørsmålet ble stilt i en undersøkelse foretatt av Respons på oppdrag fra Hovedorganisasjonen Virke våren 2013. Hele 41% mente at kollegaer var viktigst, mens bare 6% mente at sjefen var viktig. For yngre medarbeidere under 30 år var det hele 51% som svarte at kollegaer var viktigst (Sjøberg, 2013).

Konklusjonen i undersøkelsen fanget min interesse av flere grunner. Jeg er selv leder for en gruppe med stort aldersspenn, og jeg kunne observere nettopp det at de yngre hadde mer vennskapelige og tette bånd til sine medarbeidere enn de som var litt eldre. Min egen erfaring gjennom mange år i arbeidslivet, er også at kollegaer er det viktigste for meg i en arbeidssammenheng. Jeg har kollegaer som har blitt med meg over til nye arbeidsgivere, og vice versa. Flere kollegaforhold har utviklet seg til vennerelasjoner. Min erfaring og mine observasjoner stemte med det bildet undersøkelsen til Virke beskrev. Dette trigget min nysgjerrighet, og jeg lurte på hvorfor kollegaer betyr så mye for oss. Gagné og Deci var også opptatt av dette temaet, og deres forskning rundt motivasjon ledet til utarbeidelse av "Self-determination theory" (SDT) (2005). Deres forskning viste at motivasjonen kan økes ved å tilfredsstillere medarbeideres grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovene kan være delvis eller fullt ut tilfredsstilt, og det er flere faktorer som har potensiale til å øke eller redusere dem. Jeg ønsket å se på hvordan kollegaer opplever at de kan bidra til gjensidig tilfredsstillelse av disse behovene. Dette ble også mitt forskningsperspektiv der SDT er hovedteorien undersøkelsen og drøftingen er basert på. Motivasjon er nært knyttet opp til engasjement og trivsel. De to siste begrepene henger også sammen, og de er delvis overlappende. Men man kan også ha det ene uten å ha det andre. Med dette som bakteppe utledet jeg følgende problemstilling:

"Hvordan opplever medarbeidere at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen?"

Undersøkelsen ble gjort ved å bruke kvalitativ metode der jeg dybdeintervjuet fem personer om deres forhold til kollegaer. Funnene blir presentert og drøftet i denne oppgaven.

1.2 Avgrensninger

Forholdet mellom kollegaer kan studeres ut i fra en rekke perspektiver, f.eks. kulturelle, sosiologiske, og psykologiske for å nevne noen. Jeg har valgt å se på kollegarelasjonene i et motivasjonsperspektiv; Hvilke sider er det ved våre kollegaer som gjør at vi står opp og går på jobb, også de morgene vi egentlig ikke har lyst? Siden jeg ønsket å fange selve opplevelsen av kollegastøtte, har jeg valgt en fenomenologisk undersøkelsesmetode der jeg intervjuer et fåtall personer for å "fange" deres opplevelse. Dette er en kvalitativ undersøkelse, og gyldighetsområde og begrensninger vil bli redegjort for i et eget metodekapittel.

1.3 Begreper

For å beskrive hvordan kollegaer kan ha en positiv effekt på hverandre, bruker jeg begrepet, kollegastøtte. Det å støtte noen kan være både positivt og negativt. Det kan oppleves som negativt om man er i et hjelpforhold der man er avhengig av andre. Men opplever man autonomi og selvstendighet vil kollegastøtte være positivt. Slike forhold har jeg beskrevet i teorien, og det kom også opp som tema i intervjuundersøkelsen jeg gjorde. Før alle intervjuene diskuterte jeg begrepet med den enkelte forskningsdeltaker. Slik fikk jeg nye perspektiver, og vi fikk også en felles forståelse av begrepet, kollegastøtte.

Når jeg bruker ordet engasjement, er det i betydning av jobbengasjement. Jeg bruker begrepene autonomi og selvstendighet om hverandre i oppgaven. Dette henger sammen med anvendelse av teori der autonomi er et vanlig fagord. I samtalene med forskningsdeltakerne brukte vi det norske ordet, selvstendighet.

1.4 Oppgavens oppbygning

Jeg starter oppgaven med å presentere teorien som jeg vil drøfte problemstillingen ut i fra. Videre redegjør jeg i kapittel 3 for metoden jeg har brukt under datainnsamling og analyse, og hvordan mine egne erfaringer og mitt eget perspektiv har påvirket forskningsarbeidet. Deretter presenteres resultatet av undersøkelsen i kapittel 4. Der beskrives de fem kategoriene jeg kom frem til i analysen; motivasjon, tillit, kompetanse, autonomi og tilhørighet. Disse danner grunnlaget for drøftingen som presenteres i kapittel 6. Der drøfter jeg kategoriene opp mot teorien i kapittel 2, før jeg oppsummerer drøftingen. Jeg avslutter oppgaven med en beskrivelse av hva jeg kunne gjort annerledes, og hvilke tema jeg finner interessante for videre forskning.

2 Teori

2.1 Innledning

Jeg vil her presentere teori omkring motivasjon. Innledningsvis starter jeg med Maslows behovshierarki (1943) for deretter å gå inn i motivasjonsteori rundt prestasjon- og mestringsorientering. Jeg vil også beskrive teori rundt engasjement og trivsel. Videre vil jeg presentere relasjonsteori med fokus på tillit, kultur og ressursutvikling. Til slutt legger jeg frem min hovedteori, Self-determination theory (SDT) (Gagné & Deci, 2005), som fokuserer på hvordan tilfredsstillelse av behov for autonomi, kompetanse, og tilhørighet påvirker motivasjonen på arbeidsplassen.

2.2 Motivasjonsteori

Jeg vil i dette avsnittet presentere motivasjonsteori. Jeg starter med Maslows teori om behovshierarkiet (1943), og beveger meg opp mot nyere motivasjonsteori rundt motivasjon og mestring. Til slutt vil jeg presentere teori rundt engasjement og trivsel, og vise hvordan de to henger sammen, og hvordan de påvirker motivasjonen.

2.2.1 Maslows behovshierarki

I 1943 lanserte den russisk-amerikanske psykologen, Abraham Maslow teorien om behovshierarkiet (1943) der menneskers behov ble organisert i et hierarki av relative behov. Behovene styrer menneskers motivasjon og atferd. Nederste trinn, og det mest grunnleggende behovet, er fysiske behov. Over det ligger behov for trygghet, over der igjen finner vi sosiale behov. Nest øverst finner vi behov for respekt, og øverst i hierarkiet rager behovet for selvrealisering (Maslow, 1943).

I følge Maslow (1943) vil en person som ikke har tilfredsstilt noen av behovene, dvs. mangler mat og drikke, trygghet, kjærlighet og selvrespekt, mest av alt jobbe for å skaffe seg mat. Denne personen vil bruke hele organismens kapasitet til å skaffe seg mat. Straks dette behovet er tilfredsstilt, vil det slutte å være viktig, og et nytt behov vil oppstå. Det vil være neste trinn på hierarkiet, som er behov for trygghet. Et tilfredsstilt behov, vil ikke lengre være et behov. Slik sett vil tilfredsstillelse av de fire nederste nivåene løfte frem menneskets ønske om å bli den man *kan* bli - å få ut sitt potensiale og realisere seg selv. Et menneske som har tilfredsstilt alle fem behovene i hierarkiet, er ifølge Maslow (1943) et tilfreds menneske. Behovene er som regel delvis tilfredsstilte slik at atferd blir styrt oftere av

flere behov, enn kun av ett. Ikke all atferd blir styrt av disse grunnleggende behov siden miljø også vil påvirke atferd (Maslow, 1943).

2.2.2 Motivasjon og mestring

Jeg vil her presentere teori om forskjellige typer motivasjon og prosessene som ligger bak. Videre beskrives mekanismene i mestring og hvordan de påvirker motivasjonen.

Wormnes og Manger (2005) beskriver "helhetsmennesket", og viser til hvordan vi blir gjensidig påvirket av det fysiske, mentale og sosiale miljøet rundt oss. Dette gjensidige samspillet påvirker både vår motivasjonen og våre prestasjoner. Ferdighetene våre påvirkes av opplevd kompetansefølelse, og denne utvikles som en samhandling mellom det individuelle, det sosiale og kulturelle feltet (Wormnes & Manger, 2005). Gjennom andres eksempel ser vi hva som trengs for å løfte oss selv opp på et nytt ferdighetsnivå. Den individuelle kompetansen vil derfor kunne økes ved hjelp av gode team (Wormnes & Manger, 2005).

I følge Wormnes og Manger (2005) identifiserte Dweck to motivasjonsdisposisjoner hos mennesker; Prestasjonsorientering og mestringsorientering. Ved førstnevnte er målet å gjøre det godt for å få positiv tilbakemelding på sin kompetanse, mens målet i mestringsorientering er å øke selve kompetansen. Personer kan styres av begge disse, og en person med mestringsorientering vil ha fokus på hva en ønsker å lære, mens en prestasjonsorientert person er mer opptatt av om en kan utføre en oppgave like bra eller bedre enn andre. En mestringsorientert person er ikke redd for å feile, for det blir vurdert som muligheter for læring og utvikling. Det beste er å kunne balansere disse to orienteringene, men på lang sikt vil mestringsorienterte mennesker, fordi de har sterk indre motivasjon, kunne ha en fordel (Wormnes & Manger, 2005).

"Flyt" er en tilstand der en opplever å bli oppslukt i selve aktiviteten en holder på med. Tiden flyr, og en utfører aktiviteten uten å tenke eller analysere. Når man opplever flyt, har man ofte ikke kontroll. Slike tilstander kan være vanskelig å gjenskape, da personer finner det vanskelig å beskrive hva som faktisk hendte (Wormnes & Manger, 2005).

Menneskers selvoppfatning påvirkes av motivasjon og prestasjoner. Wormnes og Manger viser til Skaalvik og Skaalviks definisjon av selvoppfatning som et samlebegrep for idéer, følelser og holdninger mennesker har til seg selv (Wormnes & Manger, 2005). Selvtillit er et uttrykk for selvbestemmelse og makt over egne

ferdigheter og livssituasjon. Styrket selvtillit og makt over egen situasjon er innbefattet i begrepet, myndiggjøring (Wormnes & Manger, 2005). Myndiggjøring sier noe om vår evne til å ta selvstendige og kloke valg for oss selv. Gjennom felles opplevelser av sosial støtte og gode samarbeidsrelasjoner vil en fremme myndiggjøring.

Mennesket har to måter å forklare overfor seg selv årsaker til at ting går bra eller dårlig; Vi bruker indre og ytre årsaksforklaringer (Wormnes & Manger, 2005). Vi attribuerer resultater til indre eller ytre faktorer. Når vi mener at vi selv har skyld i det som skjedde (godt eller dårlig), sier vi at vi bruker indre årsaksforklaringer. Skylder vi på andre personer eller forhold utenfor oss selv, bruker vi ytre årsaksforklaringer (Wormnes & Manger, 2005). Motivasjonen øker når vi kan bruke indre årsaksforklaring. Vi kan da fortsette en aktivitet ved å endre atferd i en mer positiv retning om noe går dårlig.

Attribusjonsmønster og selvoppfatning henger sammen. En person som opplever resultater fra egen innsats vil, gjennom en indre kontrollplassering, få en mer positiv selvoppfatning. Ved å ha tro på egen evne til å mestre øker vi selveffektiviteten (Wormnes & Manger, 2005). Effektivitetsforventning handler om at vi tror at vi er kompetent til en bestemt atferd som kreves for å nå et visst resultat. Ved å få bekreftelse fra andre personer, samtidig som konkrete erfaringer gjøres, vil en styrke selveffektiviteten. Jo viktigere personer er for oss, jo viktigere er deres reaksjoner på vår selvoppfatning. Føler man at man er en del av et kompetent team, vil egen selveffektivitet styrkes. Både selvtillit og selveffektivitet bedrer ferdighets- og prestasjonsnivå.

2.2.3 Engasjement og trivsel

Her vil jeg presentere teori rundt engasjement og trivsel. Jeg vil vise hvordan de henger sammen, og hvordan kollegaer påvirker og påvirkes av de to følelsene.

Engasjement handler om å putte oss selv - vårt virkelige selv - inn i arbeidet (Kahn, 2010). Jobbengasjement er satt sammen av tre komponenter; en atferds-energisik (vigør/handlekraft), en følelsesmessig (dedikasjon), og en kognitiv (absorbering) del. (Schaufeli & Bakker, 2010). Jeg velger å bruke denne definisjonen siden det er den de fleste forskere innen motivasjonsteori referer til. Det mest brukte verktøyet for å måle jobbengasjement er UWES (Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Bakker og Leiter (2010) viser til studier der en rekke faktorer påvirker jobbengasjement på en positiv måte. Autonomi, arbeidsvariasjon og læremuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Leiter, 2010). Det samme er jobbressurser i form av sosial støtte og tilbakemeldinger fra kollegaer og ledere (Bakker & Leiter, 2010). Jobbengasjement er en tilstand som vil variere over tid hos den enkelte person (Sonnentag, Dormann & Demerouti, 2010). Studier viser at SWE (= state work engagement) øker når arbeidsmiljøet er godt, og det antas at de ansatte er medskapere av jobbengasjement (Sonnentag et al., 2010). Ansatte kan selv øke sitt jobbengasjement i løpet av arbeidsdagen gjennom frivillige, selvregulerende prosesser som f.eks. å fokusere på positive hendelser, og å aktivt be om tilbakemeldinger. Engasjerte medarbeidere er mer tilbøyelig til å lære seg nye ting gjennom sine arbeidsaktiviteter, lete etter oppgaverrelaterte utfordringer, og be om feedback. Gode kollegiale relasjoner kan skape sosial smitte, og påvirke hverandres opplevelse av engasjement (Bakker & Leiter, 2010). Gode kollegaer er ressurser siden de er kilder til kunnskap, emosjonelle støtte og engasjement (Bakker & Leiter, 2010).

COR-teori (Conservation of Resources) ble først beskrevet av Hobfoll i 1989, og det grunnleggende prinsippet i teorien er at mennesker motiveres til å skaffe seg, beholde, utvikle og beskytte det som de har kjært, også kalt ressurser (som sitert i Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010). JD-R (Job demands-resources) modellen er den mest brukte engasjement-modellen, og den viser hvordan jobbressurser (autonomi, feedback, støtte) og personlige ressurser (selveffektivitet, optimisme, robusthet) direkte influerer jobbengasjement, som i sin tur påvirker kreativitet, ytelse og resultat (Albrecht, 2010). Jobbressurser kan påvirke både indre motivasjon gjennom å øke ansattes vekst, og ytre motivasjon ved å bidra til resultatopptjening (Bakker & Leiter, 2010). I det første tilfellet vil jobbressurser bidra til å oppfylle menneskets grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. I det andre tilfellet vil kollegastøtte og feedback bidra positivt til å nå arbeidsmål (Bakker & Leiter, 2010). Jobb- og personressurser har en gjensidig påvirkningskraft, slik at det oppstår forsterkningsspiraler (Salanova et al., 2010).

I en studie fra 2008 av Salanova et al. (som sitert i Salanova et al., 2010) fant man positive sammenhenger mellom kollektiv effektivitetstro, positive felles følelser (som entusiasme og tilfredshet), og kollektivt engasjement for oppgaver. Dette støtter teorien om en forsterkningsspiral, siden man så at kollektiv effektivitet økte over tid (Salanova et al., 2010).

Studier har også vist at godt humør med entusiasme og begeistring predikerer gode arbeidsresultater over tid, siden en da får kollegastøtte (økte jobbressurser), og økt selveffektivitet og utholdenhet (personlige ressurser) (Salanova et al., 2010). Positive affektive tilstander er forløpere for dynamisk jobbengasjement (Binnewies & Fetzer, 2010). Folk sammenligner sin nåværende affekt mot ønsket affekttilstand, og ved avvik, engasjerer de seg i affektregulerende mekanismer. Det å søke sosial støtte (strategi for atferdsengasjement) er relatert til forbedret affekt (f.eks. større glede og mer energi) (Binnewies & Fetzer, 2010). Positive følelser gjør også andre mer positive i nuet, og gjennom positive forsterkningsspiraler øker man sannsynligheten for at folk fungerer bra sammen også i fremtiden (Salanova et al., 2010). Folk er mer tilbøyelig til å tenke positivt når de ser multiple løsninger på problemer (Salanova et al., 2010).

Spreitzer, Fu Lam og Fritz (2010) har i en artikkel sett på begrepene trivsel og engasjement, og hvordan de er relatert til hverandre. Trivsel deles i to dimensjoner; *Læring* (tilegne seg kunnskap i arbeidet) og *vitalitet* (en positiv energifølelse). Læring er den kognitive dimensjonen, og vitalitet er den affektive dimensjonen, av den psykologiske opplevelsen av personlig vekst (Spreitzer et al., 2010). Trivsel har et forbedringsfokus gjennom læringsdimensjonen. Læring handler om å forbedre seg, og er derfor en fremoverbevegelse i egen utvikling. Personer som er engasjert på jobb vil også mest sannsynlig trives fordi de to begrepene overlapper og forsterker hverandre positivt. Men det er likevel mulig for en person å være engasjert i arbeidet men mistrives, og motsatt (Spreitzer et al., 2010). Det antas at jobbkrav kan ha positiv effekt på trivsel pga. læringsdimensjonen. En utfordrende kunde eller oppgave gir mulighet for læring som igjen medfører trivsel (Spreitzer et al., 2010). Mennesker når sitt motivasjonspotensiale når de konfronteres med høye jobbkrav (Bakker, 2010). Dette henger sammen med at mestringopplevelser øker effektivitetstroen, som igjen fremmer jobbengasjement (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Feldt, 2010). Når jobbkrav stimulerer til kognitiv og følelsesmessig tenning, vil ansatte være villig til å teste ut nye ting utenfor komfortsonen, og der ligger et læringspotensiale (Spreitzer et al., 2010). Ansatte som trives vil kunne forme sitt eget arbeidsmiljø for å skape energi og læringsmuligheter. Derfor vil ansatte som trives både påvirke og la seg påvirke av arbeidsmiljøet. Det samme antas å gjelde for jobbengasjement (Bakker, 2010; Spreitzer et al., 2010). Jobbengasjement har positiv effekt på ytelse, og siden engasjerte og positive ansatte påvirker sine kollegaer, får man ringvirkninger

(Demerouti & Cropanzano, 2010). Det skyldes at den akkumulerte effekten av komponentene i jobbengasjement (vigør, dedikasjon og absorpsjon) er større enn den individuelle effekten av hver enkelt komponent (Demerouti & Cropanzano, 2010). I de fleste organisasjoner kommer resultatet fra felles innsats, og dermed vil engasjementet til en person kunne overføres til andre og indirekte forbedre team-resultatet (Bakker, 2010).

Jeg har vist at engasjement består av vigør, dedikasjon og absorpsjon. Trivsel består av læring og vitalitet. Vitalitet og vigør er begge positive og overlappende begreper. Læring gjør at trivsel er fremoverrettet, mens dedikasjon og absorpsjon handler om en nå-tilstand. Engasjement og trivsel er komplementære følelser.

2.3 Relasjonsteori

Jeg vil her presentere teori som omhandler relasjonene mellom kollegaer. Jeg vil vise hvordan tillit er grunnlaget for at de grunnleggende sosiale prosessene skal fungere. Videre vil jeg beskrive hvordan samarbeidet mellom kollegaer kan sees på som en hjelpeprosess, og hvilken rolle kulturen spiller i organisasjoner. Til slutt vil jeg presentere teori rundt hvordan kollegaer bidrar til hverandres læring og utvikling.

2.3.1 Kollegastøtte som tillitsforhold

Jeg vil her beskrive hvordan tillit er grunnsteinen i forhold mellom kollegaer. Deretter vil jeg vise at vi ofte er i avhengighetsforhold til hverandre som kollegaer, men at dette kan oppleves som positivt når tillit er til stede.

Tillit er en forutsetning for at folk skal prate sammen (Ekman, 2004). Tillit kan være vanskelig å beskrive med ord, men vi kjenner følelsen både når tillit er til stede, og når det mangler (Spurkeland, 2012). Det er noe man umiddelbart "vet" er til stede, og tillit utvikles gjennom gjentatte "prøver" i relasjonene (Kvalsund & Meyer, 2005). I sykluser av gjensidige utvekslinger tester vi hverandre ut, og ser om vi er i stand til å avsløre stadig flere personlige ting, og bygge intime relasjoner (Schein, 2011). Tillit vil da si at samme hva vi avslører om hverandre, vil den andre ikke se ned på oss, eller bruke informasjonen mot oss på noen måte (Schein, 2011). Tillit blir til i et slags mellommenneskelig psykologisk regnskap der en opplever de gjensidige opplevde interaksjonene som nyttige (Spurkeland, 2012). Tillit må vedlikeholdes og trenger både bekreftelse og næring for å opprettholdes. Den vil aldri være konstant, men alltid være i bevegelse og slik skaper den et spenningsforhold (Spurkeland,

2012). Tillit skapes ikke bare av folks personlige opplevelser, men også av å observere det som skjer med andre (Schneider, Macey, Barbera & Young, 2010). Tillit kan være kun faglig basert, og ikke personlig, men totaltilliten vil bli sterkere om begge dimensjonene er til stede (Spurkeland, 2012).

Mistillit kan oppstå brått og uventet, og kan også vokse ved gjentatte handlinger på samme måte som tillit (Spurkeland, 2012). Ved mistillit vil en oppleve handlingene som negative i stedet for positive, og man opplever den andres handlinger som uventede i forhold til de forventninger man har (Spurkeland, 2012).

På arbeidsplassen vil vi kunne oppleve å være avhengig av hverandre, og avhengigheten må da oppleves som positiv for at tillit skal utvikles i en slik jobbrelasjon (Spurkeland, 2012). I "The person theory" av Kvalsund (som sitert i Kvalsund & Allgood, 2008) deler han en persons relasjonelle verden grovt inn i tre trinn: Avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet. Avhengighet er når den ene parten er avhengig av den andre for å utvikle seg videre. Ved uavhengighet klarer man selv å gjøre det den andre måtte gjøre for en i forrige utviklingstrinn. Uavhengighet blir en pågående prosess der man øker kompetanse.

Gjensidig uavhengighet oppstår når man begynner å bli bevisst interessert i, og bry seg om den andre (Kvalsund & Allgood, 2008). Gjensidig uavhengighet verdsetter både forskjeller og likheter, forpliktelser og gjensidighet (Kvalsund & Allgood, 2008). En kan være i avhengighetsrelasjoner der en ikke opplever gjensidighet, men en må oppleve en målsetning om selvstendighet i relasjonen (Kvalsund & Allgood, 2009). I en autentisk relasjon vil hjelper overføre makt fra seg selv til hjelpemottaker slik at hjelpebehovet tilfredsstilles, og hjelpemottaker opplever uavhengighet og selvstendighet. Gjensidigheten ligger ikke i å ha lik styrke eller kompetanse - den ligger i en gjensidig opplevelse av at forholdet tilfredsstillende behov for å utfylle og trenge hverandre (Kvalsund & Allgood, 2009). I kommunikasjonen mellom "Jeg" og "Du" er målet å oppdage både seg selv og hverandre i dialogen, og at vi kjenner hverandre igjen i hverandres bilde (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved å uttrykke egne tanker til andre vil de ta en ny form, og vi får ny innsikt og forståelse (Wormnes & Manger, 2005). I en slik relasjon er gjensidig tillit viktig. Uten den kan man oppleve å føle seg misforstått, usikker eller at man ikke blir ivaretatt (Kvalsund & Meyer, 2005). Det er den andres annerledeshet som hjelper oss til bedre å forstå oss selv. Ved at vi forstår oss selv bedre gjennom dialog blir dialog en kreativ handling (Kvalsund & Allgood, 2008). Man tar inn det nye ved å se verden gjennom andres

perspektiv samtidig som man erfarer sine egne perspektiv. Gjennom ekte dialog lærer man om seg selv, også som relasjonelt jeg. Man gir den andre plass i seg selv, og får samtidig plass i den andre, og begge blir hele (Kvalsund & Allgood, 2008).

2.3.2 Kollegastøtte som hjelperelasjon

Kollegasamarbeid kan sees på som en hjelperelasjon, og jeg presenterer her teori om hva som foregår mellom mennesker som hjelper hverandre.

Edgar H. Schein åpner sin bok "Helping - how to offer, give, and receive help" (2011) med å hevde at det å hjelpe er en grunnleggende menneskelig relasjon.

Hjelperelasjonen er grunnlaget for alle former for organisasjoner der vi arbeider. Det er nettopp derfor vi skaper organisasjoner; Vi kan ikke utføre hele arbeidet alene; - vi trenger hjelp (Schein, 2011).

Schein definerer hjelp som når handlingen til en person gjør en annen person i stand til å løse et problem, oppnå noe, eller gjøre noe enklere. All hjelp har selvhjelp som målsetning (Brammer & MacDonald, 2002). Hjelp består også i å oppmuntre hjelpemottaker til å lære hvordan man lærer (Brammer & MacDonald, 2002). Å hjelpe en annen person er å gjøre dem i stand til å vokse i den retning de ønsker, til å løse problemer, og til å møte kriser (Brammer & MacDonald, 2002).

Hjelp innebærer minst to personer og er således en sosial prosess (Schein, 2011).

Noen ber om hjelp, og det kan resultere i en hjelperelasjon, eller noen tilbyr hjelp, og det kan også resultere i en hjelperelasjon. Som sosiale vesener lærer vi tidlig to grunnleggende prinsipper; 1) at alle kommunikasjon mellom to parter er en gjensidig prosess preget av likeverd og rettferdighet, og 2) at helt fra barnsben av er vår oppførsel basert på ferdigskrevne roller som vi spiller automatisk uten å tenke over hva vi gjør (Schein, 2011). Vi bruker også prosessen til å bygge relasjoner, dvs. sosial kapital, som vi kan dra nytte av på et senere tidspunkt når vi trenger hjelp. Både hjelper og den som får hjelp møtes med en viss inngangsverdi. Mennesker ønsker alltid ubevisst å opprettholde en sosial likevekt. Et spørsmål om hjelp må derfor alltid besvares med enten hjelp, eller en plausibel unnskyldning (Schein, 2011). Vår selvtillit vil være avhengig av disse kontinuerlige gjensidige bekreftelsene på at det vi ber om er akseptabelt. Vi øker vår selvtillit ved å få bekreftet at vi har verdi for andre (Schein, 2011).

Tillit og mistillit er en viktig dimensjon i relasjoner (Brammer & MacDonald, 2002). Hjelpemottakere vil generelt bare motta hjelp fra dem de stoler på. Hjelpers

åpenhet og selvutlevering er en karakteristikk som skaper et klima av tillit. I et klima av tillit oppfatter hjelpemottakere seg selv som akseptert og verdifull som menneske (Brammer & MacDonald, 2002). Når man ber om hjelp skjer den i en form for emosjonell nedverdiggelse, selv om den er marginal (Schein, 2011). Man blir underdanig og avhengig av de andres hjelp eller avslag om hjelp. I øyeblikket opplever man et midlertidig tap av selvtilitt, sosial status og uavhengighet. Hjelperelasjonen starter altså med at den som ber om hjelp blir devaluert og dermed sårbar, mens den som gir hjelp blir mektig (Schein, 2011). Hjelper øker sin status når hun blir spurt om hjelp, og dette medfører styrket selvbilde (Brammer & MacDonald, 2002).

Hjelpemottaker bør stimuleres til å forstå seg selv og problemet, og selv kunne formulere løsninger. Den beste måten de kan lære på er om de selv får dypere innsikt i problemet, tenker gjennom alternative løsninger, og tar eierskap til både problemet og løsningen selv (Schein, 2011).

Schein mener at team er effektive når to eller flere teammedlemmer utøver sin rolle som hjelper på en slik måte at det skaper gjensidig tillit, og slik at alle føler likevekt selv under sterkt arbeidspress (Schein, 2011). Deling av erfaring og kunnskap resulterer i sterk gjensidig tilfredsstillelse for begge parter (Brammer & MacDonald, 2002). Teammedlemmer som kjenner og føler seg trygge i sine roller vet at det de gir til teamet er bidrag inn mot felles mål, og at de får det samme tilbake fra de andre teammedlemmene (Schein, 2011). Noen kan holde tilbake hjelp, eller ikke gjøre alt som er nødvendig, eller noen kan gi for mye hjelp. I effektive team hjelper teammedlemmene hverandre med å utføre oppgavene på en vellykket måte.

2.3.3 Kollegastøtte og kultur

Jeg vil her kortfattet vise hvordan kultur virker inn på kollegaforhold både i forhold til sosialisering og læring.

I en organisasjon vil ikke kulturen fremkomme gjennom regler og adferd som nykommere læreres seg, men den vil fremkomme til medlemmer etter hvert som de får innpass i gruppen, og da blir hemmeligheter avslørt (Schein, 2010). Et nytt gruppemedlem må først dechifrere normer og antagelser, og dette læres gjennom belønning og straff gitt fra eksisterende medlemmer. Det pågår derfor alltid en læringsprosess selv om den kan være implisitt og usystematisk. Kultur er en mekanisme for sosial kontroll, og kan brukes til å manipulere nye gruppemedlemmer

til å oppfatte, tenke og føle på en spesiell måte ifølge Schein. Når gruppen har kommet dit at de tar for gitt et sett av delte antagelser som bestemmer mye av gruppens atferd, vil regler og normer som læres nykommere i en sosialiseringssprosess være en refleksjon av kulturen. Kulturen gir stabilitet, mening og forutsigbarhet i nåtid, men den er også et resultat av funksjonelt effektive beslutninger i gruppens fortid. Siden prosessen som bygger og utvikler gruppen skjer på samme tid som prosessen med problemløsning og oppgaveutførelse, vil kulturen til gruppen reflektere både eksternt og internt orienterte prosesser (Schein, 2010).

Følelser, selv om de også kjennes i kroppen, er en sosial konstruksjon siden de oppstår i det sosiale landskapet. Gjennom erfaringer lærer vi hva som er sosialt akseptabelt (Kvalsund, 2005). Man sosialiseres inn i nye miljøer gjennom småprat mellom kollegaer (Ekman, 2004). Normer, verdier og sosiale relasjoner oppstår og utvikles i uformelle samtaler. Kollegaer løser hverdagsproblemer for hverandre, eller gir hverandre tips om hvordan en skal løse en konkret oppgave. I småpraten spres kunnskap i organisasjoner slik at taus kunnskap blir synlig. I samtaler testes og undersøkes kunnskapen mot egne erfaringer, og ny taus kunnskap formes ifølge Ekman. Slik blir småpraten en sosial samhandling. Det prates både når noe har hendt, og når ingenting skjer. Det avklares hvilke krav som er viktige, og hvilket handlingsrom man har, slik at man kan prioritere riktig (Ekman, 2004). En sterk kultur skaper tilhørighet og ansvar overfor organisasjonen, og dette virker motiverende på medarbeidere. Mennesker som kjenner hverandre utvikler sosiale bånd som gjør at de trives på jobben og blir lenger i arbeidsforhold (Ekman, 2004).

2.3.4 Kollegastøtte for læring og ressursutvikling

I dette avsnittet vil jeg vise hvordan kollegaer lærer av og utvikler hverandres kompetanse og ferdigheter.

Vi utvikler vår selvforståelse og formes som menneske gjennom relasjoner med andre (Kvalsund & Meyer, 2005). Gjennom refleksjon bygger vi erfaring, og ved å lære av det vi har opplevd utvikler vi oss personlig. Andre kan hjelpe oss å oppdage og utvikle egne erfaringer, men for å eie og bruke kunnskapen som vår egen - oppleve autonomi - må vi frigjøre oss fra andre. Der en har gjensidige relasjoner vil man bli anerkjent for å tenke og føle selv, og man opplever gjensidig tillit og likeverdighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Organisatorisk læring er tuftet på tillit mellom kunnskapsmedarbeidere (Ekman, 2004). Det er viktig å ha så god tillit til hverandre at

man tør å spørre om hjelp uten å tape ansikt iflg. Ekman. Ved å ha en gjensidig, støttende relasjon kan vi spille hverandre gode (Spurkeland, 2011). Vi blir hverandres prestasjonshjelpere, men vi kan også være hverandres prestasjonshindrere hevder Spurkeland. Vi kan skape "relasjonelle energifelt" ved å oppsøke personer med positiv energi når vi selv er nede. Når det buttrer imot kan en medarbeider trenge hjelp med både motivasjon og vilje. Medarbeidere som gir hverandre positiv energi skaper rom for prestasjonshjelp. Setter man seg inn i andres utfordringer, og hjelper dem med disse, lærer man også noe om seg selv (Spurkeland, 2011).

Det er viktig at medarbeidere opplever å ha stor grad av kontroll og selvstendighet i arbeidssituasjonen og i relasjoner til medarbeidere. Ved å bruke kollegaer som prestasjonshjelpere kan en selv bestemme i hvilken grad en trenger hjelp til ulike oppgaver, og prestasjonshjelp oppleves da som en støtte for autonomi (Spurkeland, 2011).

For å utvikle seg trenger man tilbakemeldinger (Kvalsund & Meyer, 2005). Feedback er informasjon som viser om vi er på rett vei mot målet eller ikke (Schein, 2011). Feedback bør være konkret, beskrivende, og bør være relatert til felles målsetninger (Schein, 2011). Utviklingspotensialet ligger i at den som gir tilbakemeldinger tar med seg sitt perspektiv inn i dialogen (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved at både giver og mottaker deltar i en ekte dialog vil begge lære om seg selv og den andre. De får i flg. Kvalsund og Meyer en delt læreopplevelse som tilhører dem begge. En ser verden gjennom en annens perspektiv samtidig som man erfarer sitt eget. En slik relasjon krever at eventuelle avhengighetsforhold er avklart. Teammedlemmer må våge å analysere og kritisere egne og andres prestasjoner uten å miste ansikt (Schein, 2011). Nøkkelen til læring er å ta tid til å reflektere, analysere, og ta opp implikasjonene av hva tilbakemeldingene har kommunisert. Feedback er bare nyttig om den som lærer har bedt om det (Schein, 2010) (Schein, 2011).

Mennesker forbedrer sin praksis ved å lære av sine feil (Kahn, 2010). Vi er mer tilbøyelige til å engasjere oss i organisasjonslæring når det er meningsfullt, sikkert og når forholdene ligger til rette for det. Gode arbeidsforhold med lek og moro gjør at det å arbeide sammen går lettere, er mer kreativt, interessant og produktivt - enn å arbeide alene iflg. Kahn.

2.4 Self-determination theory (SDT)

I dette avsnittet vil jeg presentere "Self-determination theory" (SDT), som er basert på forskningen til Marylène Gagné og Edward L. Deci publisert i artikkelen, "Self-determination theory and work motivation" (2005). Jeg vil innledningsvis forklare bakgrunnen for at teorien ble utarbeidet, før jeg beskriver selve teorien. Deretter viser jeg hvordan grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktig for ytre og indre motivasjon, før jeg til slutt beskriver hvordan ledere kan bruke kunnskapen fra SDT i arbeidsmiljøet.

2.4.1 Self-determination theory og Cognitive evaluation theory

SDT er basert på "Cognitive evaluation theory" (CET) (Gagné & Deci, 2005). CET skiller mellom indre (intrinsic) og ytre (extrinsic) motivasjon. Indre motivasjon er basert på at man utfører en aktivitet fordi aktiviteten i seg selv er interessant, mens det ved ytre motivasjon er eksterne forhold som påvirker utførelsen av en aktivitet (Gagné & Deci, 2005). Gagné og Deci fant flere svakheter ved CET, og definerte derfor en egen teori, "Self-determination theory" (Gagné & Deci, 2005). Her deler de motivasjon inn i tre hovedklasser: amotivasjon, indre motivasjon og ytre motivasjon. De ønsket å studere hvordan ytre motivasjon kan nærme seg indre motivasjon, og de delte ytre motivasjon inn i ytterligere sub-klasser (Gagné & Deci, 2005). Målet var å se hvilke faktorer i arbeidsmiljø, og hvilke personlige trekk som avgjør i hvilken grad man lar seg påvirke av ytre motivasjonsfaktorer. Denne kunnskapen kan hjelpe ledere til å tilrettelegge arbeidsmiljøet.

Indre og ytre motivasjon påvirker hverandre gjensidig. I henhold til CET, som SDT, er basert på, vil en del eksterne faktorer redusere følelsen av autonomi ved at en flytter oppfattet årsakssammenheng fra indre attribusjon (årsaksforklaring) til ytre attribusjon (Gagné & Deci, 2005). Den indre motivasjonen reduseres fordi man oppfatter resultatene til ikke å stamme fra egen innsats, men at resultatene er styrt av eksterne faktorer. Større valgfrihet mht. arbeidsoppgaver vil kunne øke følelsen av autonomi, fordi en da opplever et skift fra ytre attribusjon til indre attribusjon iflg. Gagné & Deci. Mestringsfølelse er også viktig for indre motivasjon, og den kan styrkes ved hjelp av positiv feedback. Det å ha riktig kompetanse i forhold til oppgavene en skal løse øker også indre motivasjon. Tilsvarende vil negativ feedback kunne redusere oppfatningen av egen kompetanse, og undergrave både indre og ytre

motivasjon. En medarbeider kan da bli *amotivert*. Da er en ikke motivert i det hele tatt, hverken av indre eller ytre faktorer (Gagné & Deci, 2005).

Ryan, Connell og Deci lanserte i 1985 internaliseringskonseptet for å nyansere ytre motivasjon ytterligere (Gagné & Deci, 2005). Internalisering innebærer å ta opp i seg en atferdsregulering og dens underliggende verdier. Ved internalisering kan også oppgaver som utføres basert på ytre motivasjon kunne oppleves som autonome iflg. Gagné & Deci. Dette dannet grunnlaget for Self-determination theory - SDT.

2.4.2 Self-Determination Theory (SDT)

Skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon står sentralt i SDT (Gagné & Deci, 2005). Autonomi innebærer å frivillig utføre en handling samtidig som man opplever å ha valgmuligheter. Internt motivert atferd er selve prototypen på autonom motivasjon hevder Gagné & Deci. Ved kontrollert motivasjon handler en under press, og en føler at en *må* engasjere seg i aktiviteten. Ytre belønning fremkaller kontrollert motivasjon. Indre motivasjon er autonom atferd, men artikkelforfatterne hevder at også ytre motivasjon kan gi en opplevelse av autonomi (Gagné & Deci, 2005). Det finnes et kontinuum mellom autonomi og kontrollert motivasjon, og atferd basert på ytre motivasjon beveger seg langs dette kontinuum alt etter i hvilken grad den er autonom vs. kontrollert.

Uinteressante aktiviteter trenger ytre motivasjon for å startes, og for å starte atferden vil en person vurdere sammenhengen mellom atferd og resultatet av atferden (Gagné & Deci, 2005). En atferd som er motivert av sammenhengen mellom atferd og resultat sies å være eksternt regulert - den blir initiert og gjennomført på bakgrunn av sammenhenger som eksisterer utenfor personen. Dette er prototypen på kontrollert motivasjon iflg. Gagné & Deci. Eksternt motiverte personer handler enten for å oppnå en ønsket konsekvens, eller for å unngå en uønsket konsekvens. Artikkelforfatterne deler ytre motivasjon inn i fire ulike typer; 1) eksternt regulert, 2) introjisert regulert, 3) regulering gjennom identifikasjon, og 4) integrert regulert (Gagné & Deci, 2005). Inndelingen er basert på i hvilken grad motivasjonen er kontrollert vs. autonom, og vil variere med i hvilken grad atferden er internalisert i personen. Internalisering i denne sammenheng er at mennesker tar opp i seg og eier verdier, holdninger og regulatoriske strukturer. Ved økende grad av internalisering vil en atferd forandres fra eksternt regulering til intern regulering, der en ved full integrering ikke trenger eksterne faktorer for å starte eller drive på med en aktivitet (Gagné & Deci, 2005).

Den eksternt regulerte atferden er den minst autonome, og avhenger av ytre belønning eller straff iflg. artikkelforfatterne. *Introjisert regulert atferd* betyr å ta opp i seg reguleringene til en atferd, men ikke fullt ut akseptere den som sin egen slik en bør gjøre. Reguleringen er tatt opp i personen, men i en veldig kontrollert form av internalisert, ytre motivasjon. Et eksempel er at man arbeider fordi det får en til å føle seg som en verdifull person. Det er fremdeles en ekstern form for kontroll hevder Gagné & Deci. *Regulering gjennom identifikasjon* er når mennesker identifiserer seg med verdien av atferdens resultat. De opplever å ha fri vilje, og at atferden er kongruent med deres identitet og personlige mål. De oppfatter at de har en indre kontrollplassering, og kan reflektere over egen atferd. Eksempelvis utfører sykepleiere uinteressante pleieoppgaver fordi de forstår at det er viktig for at pasientene skal bli friske. Regulering av atferd gjennom identifikasjon er således delvis autonom (Gagné & Deci, 2005). *Integrert regulert atferd* er når mennesker føler at handlingene er en integrert del av dem selv. De opplever at atferden utgår fra egen selvfølelse, og at den er selvbestemt. Det er ytre motivasjon i en autonom form, og det er den mest avanserte og internaliserte formen. Eksempelvis vil en ikke bare interessere seg for pasientenes liv og helse, men en har omsorg for folk generelt. De setter pris på å utføre uinteressante oppgaver fordi det er en del av deres personlighet, og det oppfyller personlige mål. Men vi snakker fremdeles om ekstern kontrollplassering, siden det ikke er aktiviteten i seg selv om utløser motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Integrert regulert atferd er ytre motivasjon i en autonom form. Integrert ytre motivasjon og intern motivasjon er to ulike typer av autonom motivasjon iflg. Gagné & Deci.

Oppsummert kan man si at SDT beskriver en modell der motivasjonen går fra amotivasjon, med totalt fravær av selvbestemmelse, til indre motivasjon som er upåvirket selvbestemmende (Gagné & Deci, 2005).

2.4.3 Grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet

Skal mennesker kjenne indre motivasjon for en oppgave må de føle seg kompetente og autonome (Gagné & Deci, 2005). For å opprettholde internalisert ytre motivasjon må de *i tillegg* føle tilhørighet. De tre faktorene må altså være delvis tilfredsstilt og spille sammen. Det er imidlertid graden av autonomi som vil avgjøre om atferden blir introjisert, identifisert eller helt integrert. Menneskers behov for å være knyttet til

andre, og til å være sosialt aktive, vil støtte deres tilbøyelighet til å internalisere verdier og prosesser. Ved full internalisering vil den påfølgende oppstarten av atferden være autonom (Gagné & Deci, 2005). Feltstudier og lab-forsøk viser at arbeidsmiljø som fremmer tilfredstilte av de tre grunnleggende behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi, vil løfte ansattes indre motivasjon og full internalisering av ytre motivasjon hevder Gagné & Deci. Dette vil gi gevinster både for organisasjonen og medarbeiderne i form av bl.a. utholdenhet, effektive prestasjoner, jobbtfredstilte, positiv innstilling til arbeidet, medarbeideransvarlighet og psykologisk tilpasningsdyktighet. Forskning viser at *støtte* for autonomi er den viktigste sosiale og kontekstuelle faktoren for å kunne forutsi identifisering og integrering, noe som igjen leder til autonom atferd i flg. Gagné & Deci. Faktorer som støtter autonomi deles inn i: 1) Sosiale kontekstfaktorer som valgfrihet, meningsfulle og positive tilbakemeldinger basert på arbeidets innhold og kontekst, og 2) Mellommenneskelige faktorer som reflekteres både i organisasjonsklimaet og lederens stil (Gagné & Deci, 2005). Strukturer, grenser og konsekvenser er viktige for internalisering da det er disse faktorene som internaliseres, men de trengs ikke for å oppleve indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Implisitt eller eksplisitt aksept fra betydningsfulle personer fremmer internalisering, men er mindre viktig for å opprettholde indre motivasjon i flg. forfatterne.

Mennesker har ifølge SDT ulike orienteringer inn mot start og regulering av egen atferd, såkalt årsaksorientering. Det skilles mellom autonomi-, kontroll-, og upersonlige orientering (Gagné & Deci, 2005). Mennesker med *autonomiorientering* har en generell opplevelse av sosiale sammenhenger som autonomistøttende og selvbestemmende. De har selvtillit, opplever selvrealisering, egen utvikling og er tilfreds med personlige relasjoner. *Kontrollorienterte* personer har en tendens til å oppleve sosiale sammenhenger som kontrollerende, og de er også selvbevisste og kan ha en tilbøyelighet til å sette lønn og ytre motivasjonsfaktorer høyt (Gagné & Deci, 2005). *Upersonlig orientering* er en generell tendens til å være amotivert. De har også ofte en ekstern kontrollplassering, og tror ikke de selv kan kontrollere utfall. De kan komme til å trekke seg tilbake, og bli depressive hevder Gagné & Deci.

2.4.4 SDT og anvendelse i organisasjoner

Studier som er gjennomført i organisasjoner støtter påstandene om at et autonomistøttende arbeidsmiljø sammen med autonomistøttende ledelsesmetoder, vil fremme indre motivasjon, samt full internalisering av ytre motivasjon. Gagné & Deci (2005) definerer autonomistøtte som; 1) å forstå og anerkjenne medarbeidernes perspektiv, 2) å oppfordre til initiativ, 3) å minimere press og kontroll, og 4) å gi relevant informasjon.

Siden behovet for tilhørighet spiller en sentral rolle i internaliseringen av reguleringer og verdier, vil det være nyttig for ledere å strukturere arbeidet slik at det oppstår avhengighet mellom ansatte. De bør legge til rette for at medarbeiderne identifiserer seg med arbeidsgruppen sin da det fremmer internalisering av gruppeverdier. I tillegg bør de opptre respektfullt og vise interesse for hver enkelt ansatt. Dette vil ha en positiv effekt på internalisering av autonom motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Jeg har presentert Self-determination theory, samt annen teori den støtter seg på. Jeg har også beskrevet hvordan grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi, og tilhørighet er nøkkelen til autonom regulering. Til slutt har jeg vist at det er individuelle forskjeller, der noen individ er mer forutbestemt til å bli motivert enn andre, og beskrevet hvordan SDT kan brukes som ledelsesverktøy.

2.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet presentert min hovedteori, Self-determination theory, som danner hovedgrunnet for drøftingen av problemstillingen. I tillegg har jeg beskrevet motivasjonsteori og relasjonsteori, samt teori omkring tillit, ressursutvikling og kultur. Jeg har også presentert teori omkring engasjement og trivsel, og sett på hvordan de to begrepene henger sammen med motivasjon.

3 Metode

3.1 Innledning

Jeg vil her redegjøre for forskningsmetoden som er brukt for å svare på problemstillingen. Videre vil jeg beskrive valg av forskningsmetode, og gjøre rede for hvordan jeg har gjennomført datainnsamling og analyse av materialet. Min egen rolle som forsker vil bli beskrevet, og til slutt vil jeg gjøre rede for metodens reliabilitet, validitet og generalitet, samt etiske betraktninger ved kvalitativ forskning.

3.2 Den kvalitative forskningsmetode

3.2.1 Valg av metode

For å svare på problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode. Dette ble valgt fordi jeg ønsket innsikt i selve opplevelsen av kollegastøtte. Ved å bruke fenomenologi som metodikk, har jeg forsøkt å fange fenomenet «kollegastøtte» gjennom dybdeintervjuer for slik å forstå forskningsdeltakernes perspektiv. Resultatet viser deltakernes felles erfaring med fenomenet «kollegastøtte».

Kvalitativ forskning søker innsikt, og man er avhengig av en god dialog for å få frem flest mulig aspekter (Tjora, 2012). I en fenomenologisk forskningsmetode vil en ikke se på selve handlingen, men på forskningsdeltakernes felles opplevelse av det erfarte fenomenet (Postholm, 2011). Den fenomenologiske analysen har som mål å finne essensen, strukturen og meningen med et erfart fenomen (Postholm, 2011).

Jeg har under hele prosessen tatt notater både for å reflektere over, og for å dokumentere min egen rolle som forsker. Det har gjort meg i stand til å reflektere over min egen subjektivitet, og økt bevisstheten rundt min forutinntatthet. Slik har jeg langt på vei vært i stand til å se hva som er mine, forskerens, oppfatninger, og hva som er mine forskningsdeltakeres opplevelser av fenomenet, kollegastøtte.

3.2.2 Kvalitativ forskningsmetode

I kvalitativ forskning søker man innsikt (Tjora, 2012). Det vil være en tett sammenheng mellom forskerens teoretiske ståsted, metodevalg og hvordan dataene samles inn og tolkes (Postholm, 2011). Forskeren vil være det viktigste forskningsinstrumentet gjennom hele prosessen. Hun bruker sine erfaringer, teorier og observasjoner for å tolke dataene i sin naturlige kontekst (Postholm, 2011).

Forskerens perspektiv (*etic*) vil samspille med forskningsdeltakernes perspektiv - det emiske perspektiv (*emic*) (Postholm, 2011). Datainnsamling innebærer dybdeintervju, og siden intervju er en sosial handling vil forskeren ta med seg sin subjektivitet inn i arbeidet (Tjora, 2012). Intervjuets design er både forskersubjektivt og teoretisk, mens datagenereringen er intersubjektiv (Tjora, 2012). Både dataanalyse og tolkning av resultater vil være preget av forskersubjektivitet iflg. Tjora. Jeg har vekslet mellom å bruke en induktiv og en deduktiv metode, slik at det har blitt en interaksjon mellom dem. Induktiv metode er empiridrevet og eksplorerende, mens deduktiv metode er drevet av teori og hypotese. *Induktiv metode* innebærer at man observerer, for så å trekk sammenhenger. *Deduktiv metode* går fra en generell teori til å forklare enkelthendelser (Tjora, 2012).

Helt fra starten av har jeg tatt notater, og reflektert over min rolle som forsker. Jeg var bevisst på at min egen erfaring og bakgrunn påvirket hele prosessen - helt fra temavalg, og til hvordan jeg tolket og presenterte forskningsarbeidet. Min forskersubjektivitet var fremtredende i forskningsdesignen, - og i gjennomføringen av datainnsamlingen måtte jeg være bevisst på å la forskningsdeltakernes opplevelser med egne ord tre frem. Jeg opplevde at forskerperspektivet samspilte med det "emiske" perspektivet under intervjuene. Det var mine utvalgte tema og spørsmål som var gjenstand for samtalene, men samtidig var jeg åpen for nye og uventede temaer som kom opp underveis. Jeg gav nye temaer plass i tolkningen av resultatene. Jeg vekslet mellom å jobbe induktivt og deduktivt. I starten var teorien styrende for designen av undersøkelsen, men i datainnsamlingen lot jeg empirien "tale". I analysefasen var jeg åpen for det "emiske" perspektivet som lå i materialet, samtidig som jeg måtte avstemme tolkningen opp mot forskningsspørsmålet jeg ønsket å besvare. Underveis i arbeidet leste jeg teori, og søkte spesifikt etter ny teori som kunne utdype funnene i undersøkelsen.

3.2.3 Fenomenologi

Utgangspunktet for forskningsarbeidet var et ønske om å se på hvordan forskningsdeltakerne selv opplevde kollegastøtte i sin arbeidshverdag. Ut i fra denne bakgrunnen, og prosjektets rammer ble det naturlig å bruke fenomenologi for å svare på forskningsspørsmålet.

I fenomenologi er bevisstheten det som studeres, og en ser på fenomener fra et førstepersons erfaringsperspektiv. Ulike personer kan ha ulike opplevelser og

oppfatninger av et fenomen (Tjora, 2012). May Britt Postholm (2011) viser til Giorgi og Moustakas, og drøfter ut fra deres perspektiv hvordan "Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen (Postholm, 2011, s 41). Fenomenologien springer ut fra et filosofisk perspektiv der selvrefleksjon brukes for å gi erfaringer mening, og erfaringene samles gjennom intervju iflg. Postholm. Antall forskningsdeltakere vil avhenge av studiens størrelse, men en kan gjerne starte med tre personer (Postholm, 2011). I gjennomføringen av intervjuene var jeg bevisst på å innta en åpen og lyttende holdning for å gi rom til forskningsdeltakernes refleksjoner over temaet. Jeg lot dem fortelle om konkrete handlinger fritt, men var bevisst på å spørre tilleggsspørsmål for å få frem hvordan de opplevde handlingene.

Analysen innenfor empirisk fenomenologi er en todelt prosess der den første delen består i å lese gjennom materialet fra intervjuet - "*den spesifikke beskrivelsen*" - gjentatte ganger for å finne kjernen i forskningsdeltakernes erfaringer. Den andre delen består i å beskrive fenomenets struktur ved hjelp av forskerens egne begreper og teoretiske ståsted (Postholm, 2011). Man samler utsagn under temaer, og deretter sammenfattes dette i en tekstuell beskrivelse av fenomenet som er opplevd. Neste skritt blir å finne ut hvordan erfaringen ble opplevd, og beskrivelsen av dette kalles "*den strukturelle beskrivelsen*". Til slutt forenes tekstuell og strukturell tekst i en felles beskrivelse av kjernen i opplevelsen av fenomenet (Postholm, 2011). Etter at datamaterialet er strukturert i *deskriptive analyser*, anvendes substantiv teori i analysen. Forskerens ståsted er viktig, i det hennes teoretiske ståsted og erfaringer vil påvirke også denne fasen. I analysen kan man hente inn tilleggsteorier der en ser dette hensiktsmessig, og slik vil data og teori påvirke hverandre gjensidig gjennom hele forskningsprosessen hevder Postholm. Resultatet av forskningsarbeidet presenteres på en vitenskapelig måte, der forskeren synliggjør sin rolle og subjektivitet på best mulig måte (Postholm, 2011). I analysearbeidet var jeg opptatt av å stille spørsmål til materialet for å få frem essensen, og det som var felles opplevelser av kollegastøtte. Jeg vekslet mellom å bruke teori til designen av undersøkelsen, så lot jeg empirien tale gjennom forskningsdeltakernes opplevelser, før jeg gikk tilbake til teorien for å analysere empirien. I hele prosessen tok jeg notater for å bevisstgjøre meg selv, og kunne beskrive min egen rolle som forsker.

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Intervjuundersøkelsen består av syv faser: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering, og rapportering (Kvale og Brinkmann, 2012). Utvalget av informanter gjøres på bakgrunn av at de har en viss erfaring med, og kan uttale seg om, det valgte temaet (Tjora, 2012). Informantene skal anonymiseres siden det er teksten som produseres som er viktig i intervjuet, og siden forskeren må ivareta at informantene ikke kommer til skade iflg. Tjora. Forskningsdeltakerne fant jeg ved å annonsere i sosiale media (LinkedIn og Facebook) blant ca. 600 bekjente. Jeg fikk mange treff, og for å skape distanse til empirien valgte jeg personer som ikke står meg nær. Informantene varier i alder, yrkesbakgrunn og kjønn. De har alle erfaring og synspunkter på fenomenet jeg ønsker å studere. Jeg valgte 5 personer. Det må antas at jeg med andre informanter ville fått flere og andre betraktninger. Jeg valgte likevel å stoppe etter disse intervjuene siden jeg opplevde metning, og at lite nytt kom opp i fjerde og femte intervju. Forskningsdeltakerne er anonymiserte, og sitater er kodet i den ferdige teksten.

Semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer er mest utbredt innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2012). I intervjuet konstrueres det kunnskap i interaksjonen mellom intervjuer og intervjudeltaker (Kvale og Brinkmann, 2012). Den intervjuede kan gjøre nye oppdagelser ved seg selv, og slik vil begge parter få ny kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2012). Det er nyttig å bruke intervjuguide som hjelpemiddel, og spørsmålene må gjerne være i stikkordsform (Tjora, 2012). Man bør intervju informanter helt til man opplever metning, og dette vil bestemme antallet hevder Tjora. Transkribere betyr å omforme eller transformere fra ord til tekst (Kvale og Brinkmann, 2012). Transkribering bør skje umiddelbart etter intervju, og en må vurdere om en vil bruke dialekt eller *normaliserte* språktranskripsjoner (Tjora, 2012). Jeg utarbeidet en intervjuguide på forhånd, og denne ble testet ut i et prøveintervju med en venn. Prøveintervjuet ble transkribert og gjennomlest. Det var nyttig i forhold til å bevisstgjøre aktiv lytting, og å stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2012). Intervjuene ble gjennomført hjemme hos informantene og i møterom på kontorene. Ett ble gjennomført på en stille kafé. Det siste resulterte i det korteste intervjuet, så min erfaring var at trygge omgivelser var viktig. Etter hvert intervju skrev jeg ned min umiddelbare refleksjon, og hva jeg hadde lært slik at jeg kunne ta det med inn i neste intervju. Jeg transkriberte intervjuene umiddelbart, og

hele datainnsamlingen ble utført på en måned. I den *spesifikke beskrivelsen* er det brukt *normaliserte* transkripsjoner for at meningen skal komme tydelig frem.

3.4 Den kvalitative analyse

Den kvalitative analysens målsetning er at leseren får økt kunnskap om forskningsområdet uten selv å ha gått gjennom alle underlagsdata (Tjora, 2012). Datamaterialet struktureres gjennom *deskriptive analyser*. Deretter brukes teoretiske analyser til å analysere deler av datamaterialet gjennom å anvende relevant substanseteori (Postholm, 2011). Forskeren er det viktigste forskningsinstrumentet, og tar med seg sine subjektive teorier, erfaringer og opplevelser også inn i arbeidet med analysen (Postholm, 2011). Underveis i analysen opplevde jeg å bli trigget av ord som jeg hadde lest i teorien, men prøvde å fri meg fra teorien ved å fokusere på det informantene hadde sagt med sine egne ord. Jeg brukte fenomenologisk reduksjon eller *epoché* for å suspendere min egen forutinntatthet og la fenomenet tre frem fra materialet slik det *er* (Kvalsund, 2005; Postholm, 2011).

Sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss utviklet *Grounded theory* som en forskningstilnærming der teorien utvikles på bakgrunn av dataene, og er forskningsstudier med basis i induktiv logikk (som sitert i Postholm, 2011). *Den konstant komparative analysemetoden* er utviklet innenfor grounded theory, og den bruker tre kodingsfaser; åpen koding, aksial koding og selektiv koding. I den første fasen, åpen koding, gjennomgås materialet og det deles inn, kategoriseres og navngis. En liste av tekstnære koder genereres induktivt, dvs. skaper konkrete koder ut fra ord og eksempler som handler om det samme i datatekstene (Tjora, 2012). Koder bør ikke forhåndsbestemmes, men oppstå ad hoc under analysen om en er tro mot en fenomenologisk tilnærming (Kvale og Brinkmann, 2012). Det er viktig for å unngå *variabeltenkning* (Tjora, 2012). I den neste fasen, aksial koding, er målet å finne hvilke spesifikke forhold som danner en kategori eller et fenomen (Postholm, 2011). For å unngå å kun se etter bekreftelser på egne antagelser, bør en bruke perspektivistisk subjektivitet der ulike perspektiver brukes til å stille ulike spørsmål til teksten (Kvale og Brinkmann, 2012). I den tredje fasen, selektiv koding, er målet å finne kjernekategoriene for å kunne relatere denne på en systematisk måte til de øvrige kategoriene (Postholm, 2011). Gjennom arbeidet med kategoriene utvikles begreper og forståelsesmodeller som kan forklare fenomenet det forskes på. Deretter settes

funnene sammen i en tekst som beskriver hovedkategorier, subkategorier og kjernekategori (Postholm, 2011). Resultatet av kodefasen er en *kodestrukturert empiri* (Tjora, 2012).

I den fenomenologiske analysen ønsker man å få frem essensen, strukturen og meningen med et erfart fenomen (Postholm, 2011). May Britt Postholm (2011) beskriver en modifisert versjon av den konstant komparative analysemetoden, kalt Stevick-Colaizzi-Keen-metoden. Jeg fulgte denne, og der brukes følgende trinn; 1) Forskeren må beskrive egne erfaringer med fenomenet. 2) Intervjuene transkriberes ordrett. Deretter vurderes viktigheten av hver enkelt uttalelse, og alle viktige sitater skrives ned. Man bruker *fenomenologisk reduksjon*, og stryker gjentakelser før man samler relaterte uttalelser under temaer. Så utarbeides en tekst som inkluderer ordrette sitater. Forskeren skal så reflektere over teksten og sin egen erfaring. Deretter utarbeides en strukturell tekst som beskriver essensen og meningen. 3) Prosessen under punkt 2 gjentas for alle de transkriberte intervjuene. 4) Til slutt utarbeides en felles tekstuell-strukturell beskrivelse av essensen og meningen til alle forskningsdeltakerne (Postholm, 2011). Jeg leste intervju-transkripsjonene grundig, og noterte tekstnære nøkkelord i margin (Tjora, 2012). Etter første koding så jeg at tillit var et stort og viktig tema for forskningsdeltakerne, og jeg forstod at dette måtte få plass i analysen. Gjennom *datareduksjon* samles innsamlede data i bolker, og analysene av dataene resulterer i en felles, generell beskrivelse (Postholm, 2011). Man sitter gjerne igjen med 3-6 temaer, og det kan være aktuelt å justere problemstillingen i denne fasen også (Tjora, 2012). Idealet i metoden over er en induktiv behandling av dataene, men i praksis vil alltid forskerens perspektiv påvirke analysen, og den vil da veksle mellom å være induktiv og deduktiv (Postholm, 2011). Valg av teori gjøres ut i fra det forskeren vil fokusere på. Dataanalysen vil også påvirke valg av teori, og det kan bli behov for å lese tilleggslitteratur basert på funnene. Slik vil teori og data påvirke hverandre gjensidig (Postholm, 2011). Jeg opplevde dette ved at jeg først var veldig styrt av teori, før empirien fikk fokus, deretter gikk jeg tilbake til teorien og lot den påvirke analysen av empirien.

Jeg har gjennom mange år i arbeidslivet hatt et nært forhold til kollegaer i stort sett alle arbeidsforhold. Kollegaene bruker jeg til sparring, som "ventil", og til å diskutere personlige ting. Mine kollegaer har heiet på meg, kranglet med meg, men viktigst av alt; lyttet til meg når jeg har trengt det. Jeg har derfor meget gode erfaringer med støtte fra mine kollegaer. Dette har jeg tatt med meg inn i forskningen,

helt fra jeg valgte emne for masteroppgaven, og det vil nødvendigvis også prege mine valg av teori, forskningsmetode og forskningsdeltakere. Det preger også design og gjennomføring av datainnsamling. I intervjufasen var jeg veldig bevisst på å innta en åpen og lyttende posisjon for å være åpen for at forskningsdeltakerne hadde andre opplevelser enn de jeg trodde jeg satt med. Når jeg skriver "trodde", er det fordi intervjuene og analysen har fått meg til å se mine egne erfaringer i nytt lys. Jeg har gjennom refleksjoner i forhold til intervjutranskripsjonene og kodingen, gjort nye oppdagelser om meg selv. Jeg har gjennom intervjuene fått ny kunnskap om meg selv (Kvale og Brinkmann, 2012). Jeg har de siste månedene lest mye teori omkring motivasjon og veiledning. Jeg har også gjort foreløpige valg rundt en hovedteori jeg ønsker å basere drøfting av problemstillingen på. Teorien, *Self-determination theory*, med sitt fokus på økning av motivasjon gjennom faktorene kompetanse, autonomi og tilhørighet vil derfor prege forskningsarbeidet. Dette er subjektive valg jeg har gjort, og som jeg tar med meg både inn i datainnsamlingen og analysen. Jeg har derfor et subjektorientert forskerperspektiv som jeg prøver å ha bevissthet omkring, slik at jeg kan ta hensyn til det i samspillet med forskningsdeltakernes perspektiv. Ved å være bevisst min egen subjektivitet kan jeg lettere se det "emiske" perspektiv.

Jeg brukte *den konstant komparative analysemetoden*, og leste først gjennom hver enkelt transkripsjon med et åpent sinn der jeg noterte tekstnære nøkkelord i marginen. Etter en gruppering satt jeg igjen med 8 ulike temaer. I den neste fasen, aksial koding, grupperte jeg disse med fokus på tre kategorier; kompetanse, autonomi og tilhørighet. Noen temaer berørte flere kategorier. Gjennom å stille spørsmål til teksten lot jeg empirien tale. I den tredje fasen fant jeg at tillit hadde en så fremtredende plass i materialet, at jeg gjorde det til en kjernekategori. I tillegg laget jeg en ny kategori; motivasjon. Dette fant jeg hensiktsmessig ut fra perspektivet og teorien jeg ønsket å bruke i drøfting av analyseresultatene. Jeg satt igjen med fem kategorier; tillit, motivasjon, kompetanse, autonomi og tilhørighet. De tre siste er nært knyttet opp mot SDT, som er hovedteorien jeg har anvendt for å svare på problemstillingen. Problemstillingen ble vurderte flere ganger i analysefasen av forskningsarbeidet. Under hele arbeidet med koding noterte jeg ned tanker og idéer som oppstod, og dette hjalp meg med å klargjøre det jeg fant i materialet, skape sikkerhet der det oppstod tvil, og identifisere huller i teorigrunnlaget jeg måtte fylle. Intervjurapporten er en sosial konstruksjon (Kvale og Brinkmann, 2012). Forskeren formidler et perspektiv på de intervjuedes livsverden basert på sin skrivestil og

litterære virkemidler iflg. Kvale og Brinkmann. Det er vanlig å bruke sitater fra intervjuer som lar leseren komme tett på empirien (Tjora, 2012). I resultatrapporten fra intervjuene har jeg brukt de fem kategoriene; tillit, motivasjon, kompetanse, autonomi og tilhørighet. Tillit er kjernekategori, da den oppleves som grunnleggende for at forskningsdeltakerne skal oppleve motivasjon, kompetanse, autonomi og tilhørighet. I presentasjonen av resultatene har jeg skrevet opplevelsene innenfor hver kategori, og jeg har brukt anonymiserte sitater for å eksemplifisere opplevelsene (Postholm, 2011). Jeg har prøvd å "fange" forskningsdeltakernes felles opplevelse innenfor de enkelte kategoriene.

Jeg har brukt en delvis induktiv-deduktiv metode i det jeg har brukt teori til å utforme intervjuguide, men så latt empirien "tale" gjennom intervju- og intervjutranskripsjoner, før jeg har gått tilbake til teorien for å se hvilke nye behov som har oppstått i forhold til å analysere den faktiske empirien. Kategoriene ble derfor til som et resultat av mitt forskerståsted, teori og empiri.

3.5 Forskningens kvalitet

Kvaliteten i kvalitativ forskning måles gjennom kriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2012). Jeg vil her redegjøre for teori rundt disse kriteriene, og hvordan det er ivarettatt i mitt praktiske forskningsarbeid.

3.5.1 Reliabilitet

I den positivistiske tradisjonen skal forskeren innta en nøytral og objektiv observatørrolle (Tjora, 2012). I kvalitativ forskning vil kravet om nøytralitet ivaretas av åpenhet omkring forskerens rolle hevder Tjora. Forskeren må distansere seg fra materialet ved å klargjøre hva som er egne analyser, og hva som er resultater fra datagenereringen. Hun bør også redegjøre for valgene som er tatt underveis i forskningen for å styrke påliteligheten ifølge Tjora. Videre må man beskrive hvordan *denne* forskeren med *disse* informantene kom frem til sine resultater, og hva som kunne ha påvirket prosessen slik at en annen forsker med andre informanter kunne ha kommet frem til andre resultater (Tjora, 2012). Gjennom refleksjon blir forskeren klar over egen subjektivitet, og ved å synliggjøre subjektiviteten, vil også leseren kunne forstå teksten i lys av denne subjektiviteten (Postholm, 2011). Jeg har hatt som mål å skrive notater og dokumentere hele min forskningsreise. Gjennom refleksjon har jeg blitt klar over min subjektivitet, og har prøvd å ha som målsetning å sette den til side i

møte med empiri. Jeg har redegjort for min bakgrunn og egen erfaring med fenomenet det er forsket på. Der min subjektivitet har påvirket valg og fremgangsmåte er det beskrevet i teksten. Jeg har dokumentert mitt forskningsarbeid, og har i stor grad brukt sitater i resultatrapporten.

3.5.2 Validitet

Validitet dreier seg om en har valgt riktig metode for å undersøke det man tror man undersøker. Bli fenomenet reflektert av observasjonene forskeren har gjort? (Kvale og Brinkmann, 2012). Ved en slik definisjon av validitet kan forskningsresultatet fra kvalitativ forskning gi vitenskapelig, valid kunnskap ifølge Kvale og Brinkmann. Validering skjer i syv stadier av forskningen; tematiseringen, planleggingen, intervjuingen, transkriberingen, analyseringen, valideringen og rapporteringen. Man skal validere ved å stille spørsmål, og validere ved å teoretisere (Kvale og Brinkmann, 2012). Forskeren som person, med sin kunnskap og klokskap, er avgjørende for å gjøre en vurdering av det vitenskapelige produktet hevder Kvale og Brinkmann. Etter å ha gjennomført datainnsamling, analyse og drøfting er min vurdering at fenomenologi har vært riktig metode for å undersøke forskningsspørsmålet, fordi jeg opplever at dybdeintervjuene har gitt meg verdifull innsikt i temaet, og teori omkring kvalitativ forskning og fenomenologi har støttet meg i arbeidet med datainnsamling og analyse. Gjennom hele prosessen har jeg benyttet notater for å kunne reflektere og stille kritiske spørsmål til egne valg og handlinger. Dette har blitt gjort i alle de syv forskningsstadiene (Kvale og Brinkmann, 2012) gjennom kontinuerlig kvalitetsfokus og kritisk blikk på eget arbeid.

3.5.3 Generalitet

Innenfor kvantitativ forskning bruker man begrepet generalisering, mens man i kvalitativ forskning i stedet gjerne benytter begrepet overførbarhet (Tjora, 2012). I kvalitativ forskning kan generalisering gjøres ved at leseren selv vurderer resultatenes generaliserbarhet, basert på forskerens detaljerte kontekstuelle beskrivelser av intervjuundersøkelsene (Kvale og Brinkmann, 2012). En analytisk generalisering baseres både på en rikholdig kontekstuell beskrivelse, samt forskerens argumentasjon for resultatenes overførbarhet til andre situasjoner og personer (Kvale og Brinkmann, 2012). Forskeren er det viktigste forskerverktøyet i kvalitativ forskning (Postholm, 2011). En annen forsker vil få et annet resultat, og hadde jeg brukt andre informanter ville jeg fått andre svar, og andre resultater. Jeg har gjennom forskningsarbeidet

beskrevet min subjektivitet og hvordan jeg har prøvd å sette det til side for å la forskerdeltakernes perspektiv tre frem. Gjennom min detaljerte beskrivelse av mitt ståsted, mine valg, og mitt forskningsarbeid vil leseren selv kunne vurdere resultatenes generalitet. Ved å dokumenter mitt arbeid løpende kan jeg gi en beskrivelse som er virkelighetsnær. Ved å være transparent som forsker vil leseren kunne se hvor mitt ståsted har påvirket forskningen, og slik kunne trekke egne slutninger om resultatenes overførbarhet.

3.6 Etikk

Lovverket regulerer etikken i forskningen (Tjora, 2012). NESH har utarbeidet generelle krav til etikk i samfunnsforskning (Postholm, 2011): Man skal unngå skade og alvorlige belastninger. Dette kravet har jeg ivaretatt gjennom å anonymisere forskningsdeltakerne, og at innsamlet materiale er oppbevart forsvarlig og blir destruert ved forskningsarbeidets slutt. Det kreves også at de som utforskes informeres, og at de gir sitt samtykke. Dette er ivaretatt gjennom at jeg sendte ut følgebrev (se vedlegg 1) og samtykkeerklæring (se vedlegg 2) sammen med intervjuguiden (se vedlegg 3). Krav om konfidensialitet er ivaretatt gjennom anonymisering og hvordan jeg har behandlet innsamlet materiale. Forskningsprosjektet er meldt til, og godkjent av, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se vedlegg 4).

3.7 Oppsummering

Jeg har presentert teori rundt den valgte forskningsmetode, samt begrunnet hvorfor akkurat denne ble valgt. Videre har jeg gjennomgått i detalj fremgangsmåten jeg benyttet under design, datainnsamling, transkribering, analyse og rapportering. Til slutt har jeg beskrevet forskningens kvalitet og etikk. Gjennom hele kapittelet har jeg rapportert min egen, forskerens, rolle i forskningsarbeidet.

4 Resultat

4.1 Innledning

Jeg innledet analysen med å reflektere over mitt ståsted som forsker. Dette innebar å se på hvilken egen erfaring jeg hadde med kollegastøtte, og hvilke forventninger jeg hadde i forhold til at andres opplevelse var lik min. Jeg leste gjennom SDT (Self-determination theory), som er min hovedteori, og leste også litt på teori rundt motivasjon og jobbengasjement. Så la jeg teorien til side, og prøvde å gå inn i transkripsjonene med et så åpent sinn som mulig.

SDT er hovedteorien jeg har valgt å fokusere på i forhold til problemstillingen. Denne teorien beskriver hvordan man kan øke den indre motivasjonen hos medarbeidere ved å fremme et arbeidsmiljø som tilfredsstillende behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Arbeidsmiljøet, som inkluderer kollegaer, er i utgangspunktet ytre motivasjonsfaktorer, men de kan påvirke medarbeideres motivasjon til i økende grad å ligne indre motivasjon. Det finnes en gjensidig påvirkning (Gagné & Deci, 2005). Jeg valgte derfor å bruke dette perspektivet da jeg startet arbeidet med kategoriseringen.

Jeg oppdaget tidlig at tillit ble tatt opp både i forbindelse med kompetanse, autonomi og tilhørighet. For å tydeliggjøre empirien fant jeg at det riktige ville være å gjøre "tillit" til en kjernekategori. Jeg valgte også å gjøre "motivasjon" til en egen kategori. Dette hang sammen med det teoretiske perspektivet jeg hadde på oppgaven, men det var også relatert til funnene i empirien. Jeg gikk gjennom transkripsjonene flere ganger, og oppdaget at flere sitat var relatert til flere kategorier. Kategoriene ble sortert og gruppert før jeg valgte ut enkeltsitat som beskrev fenomenet kollegastøtte relatert til den enkelte kategori. Disse ble så samlet og kommentert for å få frem informantenes opplevelse av fenomenet, kollegastøtte.

Jeg vil i dette kapitlet presentere resultatet av analysen jeg utførte, og beskrive de fem kategoriene; motivasjon, tillit, kompetanse, autonomi og tilhørighet. I beskrivelsen vil jeg bruke forklaringer og enkeltsitater fra intervjuene.

4.2 Kategori Motivasjon

Motivasjon var det siste temaet i intervjuguiden, men jeg opplevde at temaet kom opp tidlig, og gjentatte ganger i intervjuene. Jeg ønsket å berøre temaet i form av hva de

selv opplevde som viktige motivasjonsfaktorer, og hvordan de opplevde sitt eget motivasjonsnivå.

Informantene opplyste helt uoppfordret at lønnen ikke var noen motivasjonsfaktor. Informantene varierte både i alder, familiesituasjon og lønnsnivå, men ingen av dem anså lønn som viktig for motivasjonen sin. De var mer opptatt av det sosiale, det faglige og selvutvikling:

2M "Merkelig nok så er det jo det sosiale som er det viktigste her, i en sånn sammenheng. Altså, det er ikke det faglige, og det er ikke pengene."

Det å oppnå faglig utvikling var viktig, men det å mestre ble ansett som veldig tilfredsstillende. Mestring i prestasjonene knyttes til samspillet med andre - man betyr noe for andre. Man ber om hjelp i utfordrende oppgaver, og får hjelp til å løse dem. Flere opplever å få en god følelse ved at andre gir dem konkrete tilbakemeldinger på at den hjelpen de fikk var viktig for dem. Det å hjelpe andre gir stor tilfredsstillelse, og når man samtidig får tilbakemelding på at det man bidro med var viktig, øker motivasjonen til å bidra ytterligere. Slik oppleves det sosiale samspillet med kollegaer som viktig for mestringsfølelsen og motivasjonen. Man hjelper kollegaer, kollegaer gir tilbakemelding, man blir sett, og man trengs. Det oppleves som en god sirkel:

5M "Det er nok feedbacken, tror jeg, godfølelsen av å vite at du har gjort en god jobb, og å få tilbakemeldinger på at folk er fornøyd. Enten at du har hjulpet noen, at de sier at "det her var godt gjort", eller at du får et godt sluttresultat. Det syns jeg er kjempemotiverende."

Det var også tydelig av motivasjonen gikk i bølgedaler, som flere av informantene påpekte. Den kan gå fra et bunnivå og rett til topps på minutter. Det samme gjelder den andre veien. Kollegaene kan gjøre feil som man selv må rette opp, eller noen sier opp, og man begynner å stille spørsmål ved hva man gjør. Kollegaer kan tappe energi f.eks. i møter. Disse bølgedalene er ofte kortvarige, og ofte skal det veldig lite til for å komme seg opp på et høyt motivasjonsnivå igjen. En kollega kan løfte en opp igjen gjennom en samtale, et godt møte, eller en tur man drar på. Informantene opplever at kollegaer spiller en stor rolle i å påvirke hvordan de opplever sitt daglige motivasjonsnivå:

5M "... kollegaene mine er grunnen til at jeg gleder meg til å dra på jobben hver dag. Fordi jeg vet at i dag har vi avtalt å spise en lunch, eller i dag skal vi ha et møte, og møter med den personen er alltid så bra."

I det siste sitatet ser vi at kollegaene er en god grunn for å gå på jobb. De gir både sosial hygge, faglig støtte i møter, og derigjennom mestring fordi "*møter med den personen er alltid så bra*". Kollegaer har evnen til å påvirke motivasjonen gjennom humøret. De kan gjøre en både optimistisk og pessimistisk til sinns. Motivasjonen som hentes fra kollegaene er relatert til mestring, feedback og støtte. Det å hjelpe andre gir både god selvfølelse og mestringsfølelse. Informantene opplever at kollegaene har stor påvirkning på selvopplevd motivasjonsnivå.

4.3 Kategori Tillit

Tillit var i utgangspunktet et mindre tema i intervjuguiden. Jeg ville undersøke hva tillit betydde blant kollegaer, om de hadde opplevde at den ble brutt, og hvilke følger det fikk for relasjonen.

Det overrasket meg stort hvor tidlig temaet tillit kom på banen i de fleste intervjuene, og hvor mange av de andre temaene som berørte tillitsforholdet. Bare i det ene intervjuet brukte informanten ordet tillit 22 ganger.

Informantene beskriver behovet for å kunne ha en fortrolig samtale med en kollega eller leder, og at de forventer at den andre holder tett når de eksplisitt ber om det. En må også få tillit fra andre til å ta ansvar for å utføre en oppgave, men noen sier at de sliter med å gi den tilliten til sine medarbeidere. Tillit handler også om å forvente at kollegaene vil det beste for hverandre. Dette sitatet oppsummerer de ulike formene for tillit på en illustrerende måte:

2TI " Tillit er vel en av de største tingene.... Og hvis man ikke har tillit til menneskelig og faglig kompetanse på enten giver eller mottaker, da blir det litt sånn tungt å jobbe sammen, og det blir litt vanskelig."

Tillit er noe en gir, men også noe som en gir videre. Informantene opplever tillit som det grunnleggende i kollegaforholdene. Når tilliten ikke helt er til stede vil en kunne kvie seg for å spørre om hjelp:

5TI "Det er noen som man ikke har den tilliten til, så å gå og spørre blir litt sånn å bite i det sure eplet. Å be den personen om hjelp, der er terskelen litt høyere."

Alle fem informantene hadde opplevd små og store tillitsbrudd, og nesten alle hadde opplevd det fra leder. Det satte dype spor hos dem, og flere sa at de fremdeles ble sint når de pratet om episodene, selv om de lå et stykke tilbake i tid. Tillitsbrudd gjør sterkt inntrykk, og forskningsdeltakerne opplevde det med både overraskelse, utrygghet, skuffelse og sinne. En hadde opplevd at en leder tok æren for en prestasjon, flere hadde opplevd at fortrolig informasjon fra samtaler ble spredt videre. Følgende sitater viser noen av følelsene en sitter igjen med etter tillitsbrudd:

1TI "At man ikke kan være helt sikker på ting. Man kan på en måte risikere ting."

4TI "Jeg følte meg tråkket på, rett og slett, når hun gjorde det. For det burde hun ha skjønt at det skulle hun ikke sendt videre. Det var mellom meg og henne."

Ingen av dem hadde klart å gjenopprette tillitsforholdet, og de gav også uttrykk for at den som utførte tillitsbruddet antagelig ikke var klar over hvor stor skade de hadde forårsaket. Langtidseffektene av tillitsbrudd synes å påvirke både faglig kunnskapsutveksling og sosial tilhørighet. Man holder kontakten med vedkommende på et minimum, og noen av informantene skiftet faktisk jobb.

Tillit er noe som må være til stede for at en skal oppleve faglig og sosial trygghet. Flere av informantene mener at det ikke finnes grader av tillit, den er enten til stede eller ikke. Men det er mulig for kollegaer å få dypere tillit etter hvert som man blir kjent med dem. For å utvikle seg faglig må man ha tillit til at de man søker råd hos, vil en vel, og terskelen blir da lavere for å be om hjelp. Tillitsbrudd oppleves som meget sterkt, og det påvirker arbeids- og kollegaforhold på en uopprettelig, negativ måte.

4.4 Kategori Kompetanse

De fleste av informantene mente at de hadde tilstrekkelig kompetanse for sine jobboppgaver. Samtidig var de alle opptatt av livslang læring, og de følte at de gjerne kunne fått enda mer kursmuligheter. De opplevde imidlertid kollegaer og studenter

som en god kilde til ny kunnskap, både i form av nye innspill, men også i forhold til det å gå i seg selv og stille spørsmål ved egen kunnskap.

To av informantene hadde erfaring fra å veilede studenter, og dette følte de holdt dem "på tå hev" faglig:

1K "For det første må jeg jo sette ord på noe som jeg kanskje bare vet, tar som en litt sånn selvfølge, eller tror jeg har som en sånn taus kunnskap da. Så må jeg på en måte formidle det sånn at andre også vet hva jeg snakker om da."

De fleste brukte å spørre kollegaer om råd, og hadde stor nytte av å få tilbakemeldinger eller bekreftelser på at det de gjorde var riktig. De opplevde at det å dele utfordringer, og å få konkrete råd, var både lærerikt og nyttig. Men de opplevde også lettelse og lykke over nye måter å løse saker på. Når det gjaldt egen kompetanse var de fleste opptatt av å fornye denne, og de stolte mer på seg selv enn arbeidsgiver i dette. Alle informantene søkte aktivt å lære mer gjennom informasjonsinnhenting fra bøker, internett, studier eller kollegaer.

Forskningsdeltakerne var opptatt av å dele kunnskap, selv om en påpekte at "kunnskap er makt". De opplevde seg selv som villige til å dele kunnskap, og å ha omsorg nok for sine kollegaer til å investere tid til å lære dem opp. Selv om en kollega vil bruke lenger tid på en oppgave, og kanskje gjøre det samme mange ganger for å lære, så må man likevel bruke tid på det. De ønsket å bli behandlet på samme måte tilbake; At noen tok seg tid til å lytte, diskutere og spille ball med dem:

5K "Det betyr å stole på at du kan gå til den personen og få det rådet de ville ønsket å få selv. At de faktisk tar seg tid til å høre på deg, og gir deg det svaret de gjerne skulle ha fått selv, om situasjonen var omvendt."

Det å dele kunnskap var ikke bare nyttig, men også helt nødvendig for noen. De oppfattet at de måtte jobbe som team for å henge med faglig. Det å hjelpe hverandre styrket teamkompetansen. Man økte egen kompetanse, og tok den med seg tilbake til teamet.

Informantene var også opptatt av at man måtte få eierskap til løsninger for at de skulle kunne bli tatt opp som erfaringer. Ved å diskutere et problem, se på det sammen fra ulike vinkler, og "tenke sjæl", var det større sannsynlighet for at man ville

prøve ut løsningen, og derigjennom skape egne og felles erfaringer. De som hadde studenter påpekte at man lærer av å lære bort. Men det var også viktig at begge parter bidro. Det kunne ikke være "one-way-street" - kunnskap er noe man gir og tar av.

5K "At hvis du har vært litt med på å utforme den og hodet har kommet seg med på at ja, det her er en lur måte fordi sånn eller slik. Da er det litt lettere å se hvordan det hjelper, og ikke minst å ta det som en erfaring."

5K "Da ville man på en måte ikke kommet noen vei hvis man skulle finne opp hjulet og tråkket opp stien og veien hver eneste gang, da ville det bli veldig tungt og treigt, og ta lang tid."

Det er tydelig at informantene opplever en stor grad av læring og utvikling i sitt daglige arbeid. De relaterer situasjoner til sin faglige utdanning, men bruker kollegaene til å stille spørsmål ved det de vet. De finner også trygghet i å få tilbakemelding og bekreftelse på at det de foreslår er riktig. Kollegaer gir trygghet for faglige valg. Informantene er opptatt av selv å bidra til at teamet og teammedlemmenes kompetanse økes. Det er til felleskapets beste.

4.5 Kategori Autonomi

Alle informantene opplever en stor grad av selvstendighet i sitt daglige arbeid. De fleste av dem har lang erfaring, og føler at de kan jobben sin godt uten å måtte lene seg på andre, eller at andre styrer dem. De bruker likevel kollegaene sine til sparring og setter stor pris på å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt. De opplever å ha frihet i hverdagen.

Selv om en har lang erfaring bruker forskningsdeltakerne ofte å spørre kollegaene om råd, for å få bekreftelse på at de gjør det riktige. Det kan være at saker en har gruet seg til å ta fatt på blir enklere når man har diskutert dem med en kollega. Nye synsvinkler og råd gjør oppgavene mer lystbetonte. Det å få råd oppleves som frigjørende, og det å involvere hverandre på en slik måte oppleves som positivt. Å innrømme at man ikke vet ting, er ikke noe nederlag:

5A *"Jeg føler at jeg kanskje har bevist i relativ stor grad at jeg er god nok på mange områder, til at det ikke, på en måte, er et nederlag å måtte gå og be om hjelp, og innrømme at det er noe jeg ikke kan eller vet."*

Alle informantene følte seg glade og smigret når kollegaer kom til dem og ba om råd. Om de ikke hadde tid der og da, så åpnet de døren på et senere tidspunkt. De opplevde at dette gikk begge veier. De opplevde stor glede og økt grad av selvtillit ved å kunne gi et bidrag til en kollega:

2A *"Kanskje litt sånn fjåsete, men jeg følte meg litt smigret. Å blir spurt om ting."*

Informantene opplevde at det var høyt under taket, og at terskelen for å be kollegaer om hjelp var lav. Siden det å gi hverandre råd og tilbakemeldinger opplevdes som et "gi og ta"-forhold, må vektskålene og maktforholdet oppleves som jevnbyrdig for at en skal oppleve hjelpen som positiv:

5A *"Hvis ingen noensinne hadde kommet til deg og bedt om hjelp, så ville jo terskelen for å gå og be om hjelp selv bli desto mye høyere. Å være den første, som på en måte senker hodet litt og sier at "det er noe jeg ikke kan og vet, kan du hjelpe meg?" Det er sikkert litt tøffere enn når man er i en setting hvor det er helt greit å gå og be om hjelp."*

5A *"Jeg har en sånn person på jobben, som jeg føler er litt varm i trøya, tar stor plass, er veldig glad i å vise at de kan og vet. Og sånne personer har jeg ikke like lett å gå og be om hjelp i fra. Jeg føler at man ikke stiller jevnt, og de er like interessert i å hjelpe deg, som de er til å bygge opp seg selv."*

Opplevelsen av autonomi er altså stor blant informantene. I den grad de trenger støtte fra sine kollegaer, er det til å få bekreftelser på sine forslag og arbeidsmetoder. De opplever større behov for støtte når de er nye i jobben, og opplever at de jobber meget selvstendig etter noen år. Kollegaene er likevel viktige for å kjenne følelsen av mestring, siden kollegaene gir tilbakemeldinger. Dette kjennes spesielt godt når det kommer i form av positiv feedback som de ikke har bedt om. Informantene opplever

at kollegaene er lette å spørre om hjelp, og de er også veldig positive til å gi hjelp. En gir og tar.

4.6 Kategori Tilhørighet

Informantene opplever at det er godt å gå på jobb. De liker kollegaene sine, og opplever å bli møtt med godhet og velvilje. De føler også mye omsorg for hverandre, og humor sveiser dem sammen. Kollegaene er veldig viktige for informantene. De går ikke på jobb for pengenes skyld, men for å oppleve et sosialt fellesskap. Flere har av ulike grunner jobbet hjemmefra eller alene i perioder, og de har opplevd det som negativt. De har savnet det sosiale fellesskapet, og ordet "stusselig" går igjen som betegnelse for situasjoner der de har vært borte fra kollegaene sine:

2T "Merkelig nok så er det jo det sosiale som er det viktigste her, i en sånn sammenheng. Altså, det er ikke det faglige, og det er ikke pengene. Det er merkelig nok det sosiale for meg."

Informantene henter både glede og omsorg hos kollegaene sine. Det er et godt sted å komme til om morgenen, og en føler at en blir tatt godt imot. En utveksler smått og stort om livene sine over en kaffekopp, og det kjennes godt å delta i dette fellesskapet. Men noen opplever også at det "knirker" i fellesskapet. Alle liker ikke alle. Uformelle ledere og forskjellsbehandling skaper friksjon i det sosiale. Men til tross for disse disharmoniene, opplevde informantene en overveldende følelse av godhet hos de fleste av sine kollegaer:

1T "Og jeg føler at vi stort sett sånn, har en ganske sånn lett stemning da. At man prøver å, ja, feire hverandre litt, sette pris på hverandre. Ja, at man prøver å ta vare på hverandre sånn sett da. Men samtidig å ha det gøy."

Flere av informantene hadde opplevd egne eller kollegaers private kriser, og alle opplevde at kollegaene var der for hverandre i slike situasjoner. Det handlet både om å spørre om hvordan ting går, men også å la være å spørre, for slik å la jobben være en "normal" arena. I kriser slår kollegaer ring om den som opplever noe vanskelig. I intervjuene ble det spurt konkret om de omgikk kollegaer privat, og det kom frem at de fleste hadde noe omgang med kollegaer privat. Noen opplevde at det

var et utydelig skille mellom kollegaer og venner. Det er flere ting som binder kollegaer sammen; Det er alt fra fotballprat til dype intellektuelle samtaler. Noen har kollegaer med samme interesser, og prater mye sammen rundt de tingene. Det er også fellesskap rundt rutiner og arbeidsoppgaver, og det å kunne klage litt på det som fungerer dårlig:

5T "Man bygger jo tilhørighet bare på det å jobbe samme sted, og forstå de samme tingene. Det er kanskje ting som skjer på jobben, som prosesser eller rutiner som gjør at man automatisk bygger tilhørighet fordi det kan være irriterende, eller det kan være kjempeflott, men det er noe man har til felles, også kan man bygge på det."

I fellesskapet er det også mye humor, og alle informantene opplever at det er "høyt under taket", og at det spøkes og er rom for "practical jokes". Det å kunne ha galgenhumor er viktig for flere, og de føler at det blir veldig internt rettet mot ting som er tungvinte, eller felles problemer. Humoren kan også være veldig relatert til fagområdet, slik at det bare er kollegaene som kan forstå denne spesielle humoren. Andre vil ikke le av det på samme måte:

5T "Og vi kan sammen sitte og le av både litt sånn morsomme ting som skjer med kollegaer eller kunder, og bruker det litt sånn for å ta av presset kanskje. Og sitte og le litt, det gjør dagen litt lettere når man sitter og gjør kjedelige, kjipe ting."

Avslutningsvis prøvde jeg å få informantene til å gjøre en slags oppsummering av hva kollegaene betydde for dem. Ikke overraskende var svarene veldig sprikende, men samtidig var de veldig positive:

5T "De er (latter), åh, de er alt mulig. Fra samtalepartnere til psykisk og moralsk støtte, og psykologer, og bestevenner, og stand-up komikere, og alt mulig. Det er... Veldig mange av kollegaene mine er grunnen til at jeg gleder meg til å dra på jobben hver dag. Hadde det ikke vært for kollegaene mine, så hadde jeg nok ikke likt jobben så godt."

Kollegaene er både oppmuntring og inspirasjon. De er en kilde til kunnskap, og de er et nettverk av støttespillere. De hjelper deg når du er nede privat, og løfter

deg igjen både faglig og i forhold til motivasjon. Det sosiale fellesskapet en har blant kollegaer oppleves som meget viktig.

4.7 Oppsummering

Jeg har analysert materialet ut fra et SDT-perspektiv der de grunnleggende behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet har stått som sentrale temaer. I tillegg har jeg sett behovet for å ha motivasjon som en egen kategori, for å se hvordan de tre overnevnte faktorene påvirker motivasjonen. Temaet tillit har utkrystallisert seg fra empirien, i det informantene har vært opptatt av tillitsdimensjonen i et kollegaperspektiv. Tillit påvirker tilfredsstillelsen av behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet.

Kollegaene er viktige for motivasjonen i det kollegaer gir hverandre støtte, tilbakemeldinger og hjelper hverandre med mestring av vanskelige oppgaver. Motivasjonen påvirkes både gjennom humøret, og ved å gi konkrete råd og tilbakemeldinger.

Tillit oppleves som en grunnleggende faktor mellom kollegaer, og må være på plass for at en skal føle seg kompetent, og oppleve tilhørighet og autonomi i jobben. Gjensidige og trygge tilbakemeldinger har stor betydning for forholdet kollegaer mellom. Bare når tillit er til stede vil en søke råd og støtte hos kollegaer, og slik øke sin autonomi og kompetanse. Kollegaer oppleves å ha sterk innflytelse på kompetansen man opparbeider seg. En lærer nye ting ved å lære fra seg til kollegaer, og ved felles refleksjon.

Alle informantene opplever stor grad av autonomi. De søker mye faglig støtte når de er nye i jobben, og etter hvert går det over til å bære mer preg av sparring, ved at de ønsker bekreftelser på det de gjør, og å få anerkjennelse av sine kollegaer. Den sosiale dimensjonen med tilhørighet til kollegaene trekkes frem som den viktigste grunnen til å gå på jobb. Det sosiale fellesskapet er viktig, spesielt når det er dårlige perioder i privatlivet. Humor er viktig for å lette på presset, og felles galgenhumor skaper samhold.

Kollegaer oppleves å ha positiv påvirkning på behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Dette gir igjen motivasjon til å gå på jobb, også på tunge dager. Tillit er grunnmuren i kollegaforholdene.

5 Drøfting

5.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet drøfte funnene fra undersøkelsen opp mot teorien jeg har valgt, og vise hvordan dette svarer på problemstillingen jeg utledet i kapittel 1. Drøftingen er preget av mine egne tolkninger og refleksjoner, siden forskeren er det viktigste forskningsinstrument i fenomenologi (Postholm, 2011). Jeg starter med å drøfte de fem kategoriene jeg kom frem til i analysen, for deretter å oppsummere drøftingen i et eget avsnitt. Til slutt vil jeg beskrive hva jeg kunne gjort annerledes, samt komme med forslag til videre forskning.

5.2 Drøfting kategori Motivasjon med behov i fokus

Jeg vil her vise hvordan kollegaer kan motivere hverandre gjennom å oppfylle grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Positive spiraler av jobressurser og positiv tenking vil bidra til å styrke de tre grunnleggende behovene gjennom styrket selvfølelse, mestring og økt motivasjon.

På direkte spørsmål om hva som motiverte dem, svarte alle forskningsdeltakerne at det viktigste for motivasjonen var det sosiale fellesskapet. Dette stemmer med Maslows teorier (1943) om at sosiale behov må minst være delvis tilfredsstilt for at det skal være en driv etter personlig utvikling.

En må anta at det skjer en gjensidig påvirkning utenfra siden miljøet også påvirker atferd. Gjennom andres utvikling vil vi kunne observere hva som skal til for å løfte egne ferdigheter (Wormnes & Manger, 2005). Slik antar jeg at også forskningsdeltakerne vil speile seg i sine kollegaer, og erkjenne kompetansebehov ut i fra observerte avvik. Flere forskningsdeltakere mente at det å utvikle seg faglig var viktig for motivasjonen. Samarbeid og opplevelse av fellesskap med andre styrker myndiggjøring gjennom tilbakemeldinger og bekreftelse på kompetanse (Wormnes & Manger, 2005). Deres effektivitetsforventinger øker. De så det også som sitt personlige ansvar å tilfredsstille behovet for å holde seg faglig oppdatert, og således vil jeg si at de attribuerer resultater til egen prestasjon ref. Wormnes og Manger. Det å få tilbakemelding var viktig for dem, og det gav dem en god følelse når de kunne hjelpe andre og fikk tilbakemelding på at bidraget hadde vært nyttig. Jeg tolker dette dithen at tilbakemeldinger er viktig både som evaluering av prestasjon, og som

bekreftelse på vår verdi for andre. Personer rundt oss kan, gjennom tilbakemeldinger, bidra til at vi attribuerer gode resultater til egen prestasjon (Wormnes & Manger, 2005). Dette vil igjen motivere oss til å fortsette aktiviteten på samme suksessfulle måte. Ved at forskningsdeltakerne får tilbakemeldinger øker indre årsaksforklaring og motivasjonen ifølge Wormnes og Manger.

Flere forskningsdeltakere fortalte at motivasjonen gikk i bølgedaler, og at den kunne variere stort innenfor samme dag. Kollegaer kan både gi og stjele energi. De kan være energityver (Spurkeland, 2011), og virke demotiverende. Slik opplever informantene at de rundt dem har stor påvirkning på deres daglige motivasjonsnivå. Lavt motivasjonsnivå oppleves som tungt, men en kort samtale med en kollega kan øke energien igjen. Gjennom frivillig å be om tilbakemelding eller oppsøke positive kollegaer, kan individet selv regulere eget jobbengasjement (Sonntag et al., 2010), noe forskningsdeltakerne også gjorde. De hentet bevisst positiv energi og motivasjon fra hverandre når det buttet imot. Kollektiv positivisme henger sammen med kollektiv effektivitetstro, og dette gir igjen kollektivt engasjement for oppgaver. Det at forskningsdeltakerne henter positiv energi fra sine kollegaer, er et eksempel på at de skaper positive engasjementsspiraler som virker fremover i tid (Salanova et al., 2010).

Mestringsfølelsen påvirkes både av å ha riktig kompetanse, og av å få positiv feedback (Gagné & Deci, 2005). Forskningsdeltakerne opplevde generelt at terskelen for å be om hjelp og tilbakemelding var relativt lav. En fortalte at det føltes godt å kunne bidra til å hjelpe andre fordi en da følte at en var til nytte. Når man spør om råd eller hjelp opplever man i selve øyeblikket et midlertidig tap av selvtillit, sosial status og uavhengighet (Schein, 2011). Den som blir spurt om hjelp øker sin status. Teammedlemmer som kjenner seg trygge på hverandre vet at de bidrar til felles mål når de ber om, og gir, råd ifølge Schein. Siden alle opplevde det som positivt å både gi og å be om råd, vil jeg anta at de føler en trygghet (Maslow, 1943) som gjør at maktbalansen opprettholdes. De synes det gir tilfredsstillelse å hjelpe andre. I følge Albrecht (2010) vil feedback påvirke både optimisme, robusthet og selveffektivitet. Feedback er en jobbressurs som er med på å øke ansattes motivasjon og vekst. Forskningsdeltakerne beskriver en god tilbakemeldingskultur, og den er med på å skape forsterkningsspiraler og øke jobbressursene for dem og deres team. I felles diskusjoner om vanskelige saker eller kunder, opplevde de et samspill, og flere beskrev det å mestre oppgaver sammen med andre som gode opplevelser. Vanskelige arbeidsoppgaver er utfordringer som gir muligheter for mestring.

Mestringsopplevelser er det sterkeste verktøyet for å øke effektivitetstro, noe som igjen fremmer jobbengasjement (Mauno et al., 2010). Det å løse utfordrende oppgaver sammen skaper derfor en kollektiv effektivitetstro (Salanova et al., 2010). Det er denne opplevelsen forskningsdeltakerne har når de kjenner tilfredsstillelse ved å løse vanskelige saker sammen. Tilbakemeldinger var viktig for alle informantene, og det var motiverende å få høre at en har gjort en god jobb slik en beskriver på denne måten: 5M "*Enten at du har hjulpet noen, at de sier at "det her var godt gjort", eller at du får et godt sluttresultat. Det syns jeg er kjempemotiverende.*" Her beskriver forskningsdeltakeren hvordan det oppleves som motiverende å hjelpe, få feedback, og også det å prestere. Deling av kunnskap oppleves som tilfredsstillende for både giver og mottaker, slik Schein påpeker (2011).

Tilbakemeldinger oppleves som viktig for mestringsfølelsen, og etter en tid i jobben opplever alle forskningsdeltakerne at de kan jobben sin godt. En beskriver at det er greit å be om hjelp innimellom, men at det ikke er kjekt å være den som alltid ber om hjelp. Jeg vurderer det slik at vedkommende i det siste tilfellet opplever gjentatte tap av uavhengighet (Schein, 2011). Et avhengighetsforhold kan oppleves som positivt om en har utsikter til selvstendighet (Kvalsund & Allgood, 2009), men det opplever ikke forskningsdeltakeren her. En informant snakker om hvordan det er viktig å bli hjulpet på riktig måte. Hjelpen må være på det nivået en trenger, slik at en kan lære, og få eierskap til løsningen. Ifølge Schein (2011) må en få lov til å selv tenke gjennom alternativer og ta eierskap til valg av løsning. Dette er nettopp det forskningsdeltakeren beskriver. En informant fortalte at hun satt igjen med et inntrykk av at en kollega kun hjalp for å fremheve seg selv. Dette viser at selv i en god hjelpekultur, er det viktig hvordan du blir møtt av kollegaer når du ber om hjelp. Menneskers behov for å være sosialt aktiv og føle seg knyttet til andre, vil fremme en internalisering av omgivelsenes verdier og prosesser (Gagné & Deci, 2005). Det samme gjør aksept fra andre personer. Gruppeverdier internaliseres ved at medarbeidere identifiserer seg med teamet sitt ref. Gagné og Deci. Det er derfor viktig for motivasjonen at man opplever både autonomi og tilhørighet. Forskningsdeltakerne ser alle ut til å identifisere seg med, og føle tilhørighet med teamet sitt. Samtidig er noen bevisst på at selvstendigheten er i bevegelse i hjelpesituasjoner. Når de forteller at de opplever at de har rett kompetanse, og i tillegg kjenner seg selvstendige og føler tilhørighet, vil dette oppfylle behov som fremmer både deres indre og ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Dette henger sammen med at mennesker må føle seg

kompetente og oppleve autonomi for å kjenne indre motivasjon for en oppgave. Økt grad av autonomi vil kunne styre atferden mot full integrering, og den går da fra å være eksternt regulert til å bli internt regulert. Ytre motivasjon ligner da indre motivasjon. For å få denne bevegelsen i ytre motivasjon må man i tillegg til autonomi og kompetanse kjenne tilhørighet. Jeg mener at kollegaenes støtte påvirker alle de tre faktorene, og er derfor viktig både for indre og ytre motivasjon.

Jeg har vist at kollegaer kan motivere hverandre gjennom det sosiale samværet, og at kollegaer er viktige energikilder. De kan bruke hverandre bevisst når de føler seg demotivert og trenger et løft. Selv om forskningsdeltakerne opplever det som sitt personlige ansvar å holde seg faglig oppdatert, bruker de i stor grad hverandre til å diskutere og å få bekreftelse på at det de gjør er riktig. De opplever autonomi selv om de ber kollegaer om hjelp. Forskningsdeltakerne opplever at medarbeiderne deres er med på å tilfredsstille deres grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette styrker deres indre og ytre motivasjon.

5.3 Drøfting kategori Tillit

Ordet tillit var et tema som vokste frem fra intervjumaterialet, og ble nevnt i mange sammenhenger. Forskningsdeltakerne opplevde at tillit var en kritisk faktor for å samarbeide med kollegaene sine. Dette bekrefter Kvalsund og Meyers (2005) syn om at tillit er det helt grunnleggende i relasjoner mellom mennesker. De fleste jeg intervjuet hadde jobbet lenge i sin jobb, og de pratet ofte med kollegaer om private ting og felles interesser. Jeg oppfatter det som at tillit er noe som er i utvikling og vokser seg sterkere jo bedre kjent man blir. Tillit utvikles gjennom gjentatte "prøver" i mellommenneskelige relasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005), og den utvikles også gjennom å prate med hverandre og finne felles interesser og opplevelser (Ekman, 2004). Gjennom å bli bedre kjent med hverandre fikk tillitsforholdet dem imellom næring og bekreftelse (Spurkeland, 2012). De fortalte om flere dimensjoner av tillit, der tillit var noe en både gav og fikk. De opplevde tillitsforhold som et mellommenneskelig psykologisk regnskap av nyttige interaksjoner slik Spurkeland (2012) beskriver det. Den gjensidige tilliten er viktig for samarbeid. Effektive team utøver sine roller i hjelperelasjonen på en slik måte at alle føler likevekt (Schein, 2011). Jeg opplevde at forskningsdeltakerne var opptatt av fortrolighet. Det var viktig at de kunne snakke med noen om ømtålige tema, og være sikker på at det ikke ble

sagt videre. De opplevde at tillit måtte være både personlig og faglig basert (Spurkeland, 2012). Faglig tillit handlet om at de ble vist tillit til å ta en oppgave, men også at de selv gav andre mer ansvar. Flere nevnte at det å gi andre en slik faglig tillit kunne være vanskelig.

Tilliten er en forutsetning for organisatorisk læring siden det er viktig å våge å spørre hverandre og å sparre uten å tape ansikt. (Ekman, 2004). Jeg forstod på forskningsdeltakerne at de alle hadde slik gjensidig tillit til enkelte kollegaer. Det var viktig for dem å kunne søke hjelp fra andre, både faglig og personlig. Tillit er viktig for å øke autonomi og kompetanse. Denne tryggheten er viktig siden den som søker hjelp opplever et midlertidig tap av status, og ved at de kunne stole på hverandre, kunne de opprettholde den sosiale likevekten (Schein, 2011). Forskningsdeltakerne hadde rammer som gjorde at de ikke tapte ansikt når de ba hverandre om hjelp. Hjelpemottakeren vil i et slikt klima akseptere seg selv som verdifull selv om en søker hjelp (Brammer & MacDonald, 2002). De opplevde det positivt at andre viste dem tillit ved å søke hjelp hos dem, og fikk slik bekreftelse på sin egen verdi (Schein, 2011). De følte at de ble vist både faglig og personlig tillit.

Informantene opplevde at det å be om hjelp var veldig individavhengig, og de ba ulike personer om hjelp med ulike faglige ting. De hadde alle personer de kunne snakke fortrolig med, og være sikker på at det ikke gikk videre. Hvem en velger som fortrolig er vanskelig å peke på, men i en autentisk relasjon vil "Jeg" bli meg selv, og "Du" bli deg selv gjennom å kjenne igjen oss selv i hverandres bilde (Kvalsund & Meyer, 2005). Noen ganger er det vanskelig å be om hjelp: *5TI "Det er noen som man ikke har den tilliten til, så å gå og spørre blir litt sånn å bite i det sure eplet. Å be den personen om hjelp, der er terskelen litt høyere."* Her mener jeg at personen opplever det Schein (2011) kaller en devalueringen av "jag'et", der man er i et avhengighetsforhold uten å oppleve gjensidighet (Kvalsund & Allgood, 2009). Forskningsdeltakeren ser heller ingen utsikter til at relasjonen kan resultere i selvstendighet og uavhengighet, siden forholdet antagelig ikke gjenspeiler en gjensidig opplevelse av at hjelper og hjelpemottaker begge trenger hverandre like mye (Kvalsund & Allgood, 2009). Personen opplever å være i et negativt avhengighetsforhold, og føler seg underdanig. Det skjer ingen maktoverføring mellom de to, og man klarer ikke etablere en autentisk hjelperelasjon.

Siden tillit bygges i sykluser av gjensidige utvekslinger der vi avslører stadig flere personlige ting om hverandre, er tillit bygd på at vi ikke ser ned på eller avslører

hverandre ved å misbruke informasjonen (Schein, 2011). Tillit er hele tiden i bevegelse. Den kan komme etter svært korte perioder der vi eksponeres for hverandre, og kan på samme måte også lett reduseres (Spurkeland, 2012). Forskningsdeltakerne hadde alle opplevd tillitsbrudd, - de fleste fra en leder. De opplevde både sinne og skuffelse rundt dette, og ofte kom det brått på dem. Jeg forstod at tillitsbruddene var uventede og de skapte utrygghet. Når man mister tilliten på en slik måte, føler man seg usikker og lite ivaretatt (Kvalsund & Meyer, 2005). Det å få fortrolig informasjon videresendt, slik noen beskrev, setter dype spor i relasjonen. De fortalte at dialogen brøt sammen, og de trakk seg unna og unngikk samarbeid. Resultatet av tillitsbruddet ble redusert samarbeidsatferd (Spurkeland, 2012). En uttrykker opplevelsen slik: *4TI "Jeg følte meg tråkket på, rett og slett, når hun gjorde det. For det burde hun ha skjønt at det skulle hun ikke sendt videre. Det var mellom meg og henne."*

Informantene fortalte også at de opplevde tillitsbrudd som ikke gikk utover dem selv som dramatisk. De observerte hvordan ledere og organisasjon agerte, og dette skapte utrygghet ikke bare for den som opplevde tillitsbruddet, men også for andre rundt dem, slik en beskriver: *1TI "At man ikke kan være helt sikker på ting. Man kan på en måte risikere ting."* Jeg mener at dette viser at tillit ikke bare påvirkes av individenes egne opplevelser, men også av å observere det som skjer med andre i tillitsrelasjoner (Schneider et al., 2010). Tillitsatferd er derfor viktig både på individ- og arbeidsgruppenivå. Det er spesielt ille når ledere bryter tilliten siden aksept fra andre betydningsfulle personer er viktig for å fremme internalisering av verdier, og derigjennom øke ytre motivasjon ref. Gagné og Deci. I følge SDT er leders stil en av de mellommenneskelige faktorene som understøtter autonomi. Et tillitsbrudd fra leders side har derfor sterk negativ effekt på motivasjonsnivået både til den som direkte rammes, og til kollegaer som observerer det som skjer. Jeg opplevde at alle forskningsdeltakerne bekreftet dette poenget i sine fortellinger om tillitsbrudd.

Tillit er viktig for å kunne fungere både sosialt og faglig i en organisasjon. Tillitsrelasjoner bygges over tid, og de er viktige for at en skal føle seg trygg nok til å være seg selv blant kollegaer. De er også viktige for at en skal kunne søke hjelp hos kollegaer for å bygge egen kompetanse, utvikle seg selv, og å oppleve autonomi.

5.4 Drøfting kategori Kompetanse

Det å inneha riktig kompetanse er viktig for både mestring (Wormnes & Manger, 2005; Gagné & Deci, 2005) og trivsel (Spreitzer et al., 2010). Mestringsorienterte personer har fokus på å lære og å øke sin kompetanse (Wormnes & Manger, 2005), og når ansatte trives på jobb skaper de selv læringsmuligheter. De opplever en "fremover-bevegelse i egen selvutvikling" (Spreitzer et al., 2010). Jeg oppfattet at alle forskningsdeltakerne var opptatt av en slik selvutvikling og kompetanseheving. Flere påpekte at de aldri ble utlært. De ønsket kurs, men samtidig var de opptatt av at kollegaer også var en viktig kilde til ny kunnskap. Dette stemmer med Wormnes og Manger (2005) sin beskrivelse av at ferdighetene våre påvirkes av den opplevde kompetansefølelsen, og at denne utvikles i en samhandling mellom det individuelle, sosiale og kulturelle miljøet. Forskningsdeltakerne opplevde at "taus" kunnskap ble gjort tilgjengelig for andre gjennom samtaler med kollegaer (Ekman, 2004). De som hadde veiledet studenter opplevde det som veldig givende siden det holdt dem "på tå hev" faglig, samtidig som de fikk tilgang til fersk kunnskap innen fagfeltet. Jeg tolker det som at de lærte av å lære bort. De holdt den nye kunnskapen fra studentene opp mot egne erfaringer, og dannet slik ny "taus" kunnskap (Ekman, 2004). Samtidig måtte de reflektere over egen "taus" kunnskap når de satte ord på den til studentene de veiledet. Gjennom å veilede andre skapte de nye læringsmuligheter (Spreitzer et al., 2010) der de økte sin kompetanse. Dette stemmer med at andres utvikling påvirker vår egen, og underbygger at gode team øker den individuelle kompetansen slik Wormnes og Manger beskriver det (2005).

Forskningsdeltakerne opplevde at det stort sett var lav terskel for å spørre hverandre om råd. De ble smigret når noen oppsøkte dem for å få hjelp. Gjennom andre oppdaget de egen styrke og kompetanse, og dette hevet både ferdighetsnivå og selvtillit (Wormnes & Manger, 2005). En kort samtale kunne gi nye impulser og innfallsvinkler, samtidig som det lettet på trykket. En faglig diskusjon kunne fungere både som bekreftelse på egen kunnskap, og tilegning av ny kunnskap. Jeg forstår det slik at de opplevde å bli myndiggjort gjennom å oppdage nye sider ved seg selv, og gjennom å få bekreftelse fra andre (Wormnes & Manger, 2005). Gjennom diskusjoner med kollegaer ble utfordringene enklere å håndtere, og de så positivt på muligheten til å løse problemer som oppstod. Forskningsdeltakerne opplevde at det var lettere å ta opp den nye kunnskapen når de var med på å utforme løsningen: *5K "At hvis du har*

vært litt med på å utforme den, og hodet har kommet seg med på at ja, det her er en lur måte fordi sånn eller slik. Da er det litt lettere å se hvordan det hjelper, og ikke minst å ta det som en erfaring." Jeg mener at dette sitatet bekrefter Scheins (2011) utsagn om at man lærer best når man får dyp innsikt i problemet, får rom til å tenke gjennom alternativer, og tar eierskap både til problemet og løsningen.

Tilbakemeldinger er viktig for å utvikle seg (Kvalsund & Meyer, 2005), men det er bare nyttig om den er ønsket (Schein, 2010). Forskningsdeltakerne var åpne for feedback på sitt arbeid, og flere opplyste at de uoppfordret ba om tilbakemeldinger på hvordan de løste oppgaver. De opplevde nytten av å reflektere over tilbakemeldinger i dialog med kollegaer. Da kunne de hente læring fra tilbakemeldingene (Schein, 2010) ved å ta med seg kollegaens perspektiv i dialogen (Kvalsund & Meyer, 2005) slik dette sitatet viser: *5K "Det betyr å stole på at du kan gå til den personen og få det rådet de ville ønsket å få selv."*

Forskningsdeltakerne opplever at det er fint når andre gir seg tid til å lytte til dem, men flere av dem ser også at det er et "gi og ta"-forhold som må investeres i for å høste noe fra. Ved å gi fikk de også noe tilbake (Spurkeland, 2011) som en av dem beskriver slik: *5K "At de faktisk gir deg tid til å høre på deg, og gir deg det svaret de gjerne skulle ha fått selv, om situasjonen var omvendt."* De ønsket gjensidighet, slik at de kunne diskutere egne og andres prestasjoner uten tap av ansikt (Schein, 2011). I henhold til COR-teori vil medarbeidere investere i kollegaer for å øke sin ressurs-pool. Ressurs-poolen består både av kompetanse og arbeidsevne. Forskningsdeltakerne opplever den gjensidige læringen som positivt. De er også bevisst på å skape positive ressursspiraler (Salanova et al., 2010) gjennom et "gi-og-ta-forhold" til sine kollegaer. Flere av informantene var oppmerksom på at felles kunnskap var en viktig ressurs, og noen påpekte at det var helt avgjørende at man delte kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgavene. De var bevisst på at de selv måtte bidra inn i fellesskapet, ellers var det ikke så lett å få hjelp når en selv trengte det. Informantene satte pris på at kollegaer investerte tid til å lære opp hverandre, for det var en investering i fremtiden. De økte sin ressurs-pool ref. Salanova et al. (2010). En lærer på ulike måter. Av og til trenger en å gjøre samme ting flere ganger for at det skal læres. Det at kollegaer tok seg tid til å diskutere med dem, var på samme tid både investering i læring og omsorg. Jeg forstod at de opplevde sine medarbeidere som kilder til kunnskap, emosjonell støtte og engasjement (Bakker & Leiter, 2010).

Ved å gi kunnskap tilbake til andre økes teamkompetansen eller ressurs-poolen (Salanova et al., 2010). Det samme skjer når en henter kunnskap utenfra og deler det med kollegaer. Ved å dra på teamets kompetanse blir jobben lettere å utføre slik en av informantene beskriver her: *5K "Da ville man på en måte ikke kommet noen vei hvis man skulle finne opp hjulet og tråkket opp stien og veien hver eneste gang, da ville det bli veldig tungt og treigt, og ta lang tid."*

Når alle bidrar inn i fellesskapet slipper man "å finne opp hjulet på nytt" hver gang. Jeg har i dette avsnittet vist at kompetanse økes både på individ- og kollektivt nivå gjennom en-til-en- og mange-til-mange-relasjoner. Økt kompetanse styrker både autonomi og motivasjon. Kollegaer har derfor evne til å øke motivasjon og prestasjon gjennom deling av kompetanse.

5.5 Drøfting kategori Autonomi

Autonomistøttende arbeidsklima der medarbeidere opplever valgfrihet og anerkjennelse vil, i henhold til SDT, fremme både ytre og indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Jeg oppfattet at alle forskningsdeltakerne i undersøkelsen opplevde arbeidsmiljøet sitt som støttende, og de følte at de hadde stor selvstendighet og frihet i arbeidshverdagen. I følge Gagné og Deci tar mennesker opp i seg verdier og holdninger gjennom internalisering. Støtte for autonomi er den viktigste sosial-kontekstfaktoren for å skape identifisering og integrering av verdier, holdninger og atferd hevder de. Forskningsdeltakerne opplevde at kollegaene var viktige for dem når de trengte å spørre om råd. De med lang erfaring kunne be om råd bare for å få bekreftelse på at det de tenkte å gjøre var riktig. Ingen opplevde det som noe nederlag å innrømme overfor kollegaer at man var usikker på ting. Tvert imot opplevde de at det var frigjørende å involvere andre og å få nye synsvinkler på saker. Oppgaver som man gruet seg til å starte på ble mer lystbetonte etter å ha diskutert dem med en kollega. Jeg mener dette bekrefter at kollegaer gjennom gjensidig påvirkning kan fremme internalisering, og derigjennom øke den autonome formen for ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Ved å be sine kollegaer om råd, og å diskutere, kan de lage seg forestillinger om en fremtidig situasjon (Kvalsund, 2005). Gjennom å få nye synsvinkler fra andre opplever forskningsdeltakerne at de kan bruke både forestilt og erfart kunnskap til å skape nye selvbestemmelser eller determinasjoner ref. Kvalsund (2005). De får

kontroll over følelser og handlinger, og opplever dermed autonomi. De får prestasjonshjelp ved at kollegaene er en støttefunksjon som fremmer selvkontroll, selvstendighet og selvledelse i deres arbeidssituasjon (Spurkeland, 2011).

Autonomi øker også ved å ha riktig kompetanse, og gjennom å oppleve mestringsfølelse (Gagné & Deci, 2005). Feedback øker mestringsfølelsen iflg. Gagné og Deci. Informantene opplever at behovet for støtte og sparring er størst når man er ny i jobben, og at det avtar noe etter hvert som man blir sikrere. De får økt selvtillit gjennom å oppdage egen styrke og kompetanse, og slik myndiggjøres de (Wormnes & Manger, 2005). Jeg oppfatter at forskningsdeltakerne fortsetter å bruke kollegaer for å få bekreftelser på det de allerede vet selv om de har vært i jobben i mange år. De bekrefter sin uavhengighet igjen og igjen slik Kvalsund og Allgood (2009) beskriver. De opplever altså positiv bekreftelse på sin arbeidsmåte, og jeg vurderer det dithen at andres anerkjennelse styrker deres selveffektivitetsfølelse (Wormnes & Manger, 2005). Gode kollegaer gir økt selvtillit og forventning om selveffektivitet, og begge disse følelsene forbedrer ferdighets- og prestasjonsnivå (Wormnes & Manger, 2005). I følge Schein (2011) øker selvtilliten også når vi opplever å ha verdi for andre ved at vår sosiale verdi øker. Jeg forstod at terskelen for å be om råd var lav hos forskningsdeltakerne. Det følte positivt både å be om hjelp, og å bli spurt. De fleste kunne fortelle at de følte seg smigret eller glad over å bli spurt, og at det styrket selvtilliten å kunne bidra. De kalte det et "gi og ta"-forhold, der du investerte men også fikk mye tilbake. Jeg oppfatter at de bygde det Schein (2011) kaller sosial kapital som de kunne dra nytte av senere. Man vet at man får hjelp tilbake, og slik styrkes både de individuelle medarbeiderne og teamet som helhet. Når forskningsdeltakerne opplever det å involvere hverandre i sine arbeidsoppgaver som positivt, er det fordi de opplever en bekreftelse på sin kompetanse og sin person. I det sosiale fellesskapet med kollegaer skapes positive ressursspiraler som styrker både egen og fellesskapets effektivitetstro ifølge Salanova et al. (2010). Jeg mener at dette viser at forskningsdeltakerne skaper en kollektiv effektivitetstro, og den forsterker den individuelle effektivitetstro (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010).

Edgar Schein (2011) beskriver destruktive hjelpeprosesser der teammedlemmer kan holde tilbake hjelp, eller også gi for mye hjelp. Slike personer er man ikke like tilbøyelig til å spørre om råd, da man ikke opplever en jevnbyrdig relasjon, men heller føler seg underlegen slik det beskrives her. Jeg synes den ene intervjudeltakerens kommentar illustrerer dette godt:

5A "Jeg har en sånn person på jobben, som jeg føler er litt varm i trøya, tar stor plass, er veldig glad i å vise at de kan og vet. Og sånne personer har jeg ikke like lett å gå og be om hjelp i fra."

All hjelp har selvhjelp som målsetning (Brammer & MacDonald, 2002). I et forhold preget av gjensidig avhengighet vil den andres ulikheter hjelpe en til å forstå seg selv bedre. Samtidig vil den andres perspektiv bli et supplement til eget perspektiv (Kvalsund & Allgood, 2008) Det er den andres annerledeshet som gjør at vi forstår oss selv bedre. Jeg oppfatter her at forskningsdeltakeren føler seg underdanig, og havner i et negativt avhengighetsforhold. Her opplever vedkommende ikke noen maktoverføring som fremmer selvstendighet og uavhengighet ref. Kvalsund og Allgood (2009). Når man mister den gjensidige tilliten vil en kunne føle seg misforstått, usikker og lite ivaretatt ifølge Kvalsund og Meyer (2005). I et slikt kollegaforhold klarer hun ikke å ta opp erfaring som sin egen, og å "eie" den. For å gjøre det må hun frigjøre seg fra den andre, og oppleve autonomi. Positiv feedback og følelsesmessig støtte vil fremme autonomi og effektivitetstro, og slik gi økt jobbensgjement (Mauno et al., 2010).

Vi ser at kollegaer påvirker autonomi ved å gi oss økt mestringfølelse og selvtillit gjennom feedback. Støtte fra kollegaer fremmer autonomi gjennom læring, og gjennom internalisering av verdier og atferd.

5.6 Drøfting kategori Tilhørighet

Behov for sosial tilhørighet er det midterste trinnet i Maslows behovshierarki (Maslow, 1943). Tilhørighet spiller også en stor rolle for internalisering av reguleringer og verdier (Gagné & Deci, 2005). Selv om behovene er styrende inntil de er tilfredsstilt, vil også miljø påvirke atferd ifølge Maslow. Forskningsdeltakerne opplever at kollegaer er svært viktige for dem. Noen av dem påpeker at de ikke går på jobb for pengenes skyld, men at det er det sosiale som er viktig for dem. Når de har vært borte fra jobb, eller jobbet alene av ulike grunner, har de savnet fellesskapet med kollegaene. Jeg mener at dette bekrefter at kollegaer dekker et tilhørighetsbehov gjennom å skape et godt, sosialt miljø. Kollegaer blir gjensidig påvirket av det fysiske, mentale og sosiale miljøet rundt seg, og det påvirker både motivasjon og prestasjon ref. Wormnes og Manger (2005).

Forskningsdeltakerne opplever å bli sett, og de synes at kollegaene både er vennlige og imøtekomende. En av dem nevner at det er godt å komme inn døren på morgenen. Gode kollegiale relasjoner skaper sosial smitte som gjensidig påvirker medarbeideres opplevelse av engasjement (Bakker & Leiter, 2010). Jeg vurderer det slik at ved å møte hyggelige kollegaer på morgen, settes tonen for dagen, og de blir selv hyggelige kollegaer. Dette skaper et godt miljø. Denne prosessen henger sammen med at vi speiler oss i andres reaksjoner på vår atferd, og gjennom en selvevalueringsprosess vurderer vi egen atferd opp mot det aksepterte (Wormnes & Manger, 2005).

Ingen av forskningsdeltakerne hadde kollegaer de definerte som "venner". Men de forklarte at de tilbrakte mer tid med kollegaer enn venner totalt sett, og på direkte spørsmål falt det dem vanskelig å skille "vennskap" fra "kollegaskap". Kahn (2010) hevder at jobben betyr mer for oss når vi føler oss knyttet til andre på jobben. Vi opplever å bli behandlet med verdighet og respekt, og vi får anerkjennelse for det vi gjør. Nettopp denne tilknytningen gjennom respekt og anerkjennelse er viktig for forskningsdeltakerne. I svarene deres finner jeg gjenklangen av Kahns påstand om at gode samarbeidsforhold gjør at vi kan leke slik at vi er kreative, jobben blir mer interessant og arbeidet går lettere. Alle forskningsdeltakerne forteller om sosial småprat der en deler både private og arbeidsrelaterte hendelser med kollegaer. Noen bygger relasjoner gjennom båtprat eller vennlige krangler om fotballresultater. Andre fortalte at de fant fellesskap i rutiner og oppgaver, og en sa at det å klage over dårlige internrutiner også skapte et fellesskap. Dette er eksempel på at småprat er en sosial samhandling der det dannes sosiale relasjoner, normer og verdier (Ekman, 2004). Gjennom de uformelle samtalene utvikler kollegaene personlige relasjoner, og det skapes trivsel. I følge Ekman vil de sosiale båndene som dannes, fordi kollegaene finner felles interesser, eller sammen klager over dårlige rutiner, gjøre at folk blir værende i jobben. Jeg hørte flere eksempler der forskningsdeltakerne fortalte om disharmoni kollegaer i mellom, og når noen ikke fant "kjemien" sluttet de gjerne. Dette viser at trivsel på jobben skapes gjennom sosial tilhørighet.

Flere informanter fortalte at de selv eller andre hadde brukt kollegaer aktivt når de møtte livskriser. I vanskelige perioder privat, opplevdes det som godt å komme på jobb. Arbeidsplassen ble en "normal" arena der man også kunne søke trøst når det trengtes. De opplevde å bli ivaretatt, og møtt med omsorg. I følge COR-teorien vil ansatte bevisst bruke sosial støtte fra medarbeidere til å mestre midlertidige

overbelastninger i arbeidet (Salanova et al., 2010). Det kan virke som de også søker sosial støtte for å mestre overbelastninger i sitt personlige liv. Jeg oppfatter at når det er vanskelig privat, bruker de affektregulerende mekanismer (Binnewies & Fetzer, 2010) til å søke positivitet fra sine kollegaer. Ved å gi positiv energi til hverandre gir en også relasjonell trygghet ref. Spurkeland (2011).

Forskningsdeltakerne opplevde at kollegaene var kilde til oppmuntring og inspirasjon. En fortalte at når hun var litt nedpå og ikke hadde motivasjon, så kunne en kort samtale med en kollega få henne opp igjen. Hun visste også hvilke kollegaer som gav energi, og hvilke som var energityver (Spurkeland, 2011). Trengte hun positiv energi, engasjerte hun seg i affektregulerende aktiviteter (Binnewies & Fetzer, 2010) ved bevisst å søke seg til personer som var kilder til energi. Har en det hyggelig på jobben, vil en oppleve mer positiv affekt, og jobbengasjementet øker ifølge Binnewies og Fetzer (2010). Gjennom positive spiraler øker kollektiv effektivitet (Salanova et al., 2010), slik at når forskningsdeltakeren søker positiv energi fra en kollega vil det skape ringvirkninger. Slike positive følelser er medskapere av kollektiv effektivitetstro, og kollektivt engasjement for oppgaver. Hennes engasjementet vil kunne overføres til andre kollegaer, og slik vil det indirekte påvirke teamresultatet positivt (Bakker, 2010). Kollegaer oppfyller mange behov for hverandre slik det illustreres i følgende sitat: *5T "De er (latter), åh, de er alt mulig. Fra samtalepartnere til psykisk og moralsk støtte, og psykologer, og bestevenner, og stand-up komikere, og alt mulig."*

Jeg spurte informantene om hvilken rolle humor spilte på arbeidsplassen, og alle kunne fortelle at det spilte en stor rolle. Humor ble brukt for redusere presset når det var mye å gjøre, og humor gjorde det hyggeligere å utføre kjedelige oppgaver. Humor kunne være fagorientert og relatert til sjargong, slik at personer utenfor arbeidsplassen ikke ville forstå spøken. Et par fortalte at galgenhumor oppstod rundt prosesser eller klienter/kunder. Jeg oppfattet at ved å bruke humor ble det lettere å utføre vanskelige eller kjedelige arbeidsoppgaver. Etter min mening bekrefter dette at godt humør gjør at en gjennom kollegastøtte oppnår økte jobbressurser, økt selveffektivitet og bedre utholdenhet (Salanova et al., 2010). Det skapes positive forsterkningsspiraler. Broaden-and-build-modellen viser at positive følelser utvider personers handlingsrepertoar slik at de bygger personlige ressurser (Demerouti & Cropanzano, 2010). Ved at kollegaene bruker humor på alle de måtene forskningsdeltakerne beskriver, vil de altså skape ringvirkninger av godt humør og

positiv tenking. Gjennom forsterkningsspiraler vil godt humør predikere gode arbeidsresultater over tid slik Salanova et al. beskriver det (2010). Jeg opplever at forskningsdeltakerne bruker humor som en katalysator for tilhørighet. Tilhørighet gir grunnlag for organisasjons- og individslæring, og derigjennom autonomi. Dette øker motivasjon og engasjement (Gagné & Deci, 2005).

Vi ser at tilhørighet er viktig for at mennesker synes det er hyggelig å gå på jobb, og det er viktigere enn interessante arbeidsoppgaver. Ved å oppnå anerkjennelse og å bli sett, motiveres en til å utføre også de krevende og kjedelige arbeidsoppgavene.

Humor og positiv energi fra kollegaer skaper ringvirkninger, og dette kan være energikilder en drar på når en møter motbør både på jobben og privat. Tilhørighet med kollegaer øker både egen og teamets motivasjon og prestasjoner.

5.7 Oppsummering av drøfting

Jeg vil i dette avsnittet oppsummere drøftingen, og beskrive hvordan teorien og empirien sammen med mine egne refleksjoner svarer på problemstillingen: "Hvordan opplever medarbeidere at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen?".

Trivsel og engasjement er to begreper som henger tett sammen. Trivsel består av vitalitet og læring, mens engasjement består av vigør, dedikasjon og absorbering (Schaufeli & Bakker, 2010). Vanligvis vil en person som trives også være engasjert, og omvendt. Dette fordi trivsel og engasjement påvirker hverandre gjensidig, og de er delvis overlappende gjennom vitalitet og vigør. Engasjement henger også tett sammen med motivasjon. Arbeidsvariasjon, autonomi, læringsmuligheter og sosial støtte påvirker engasjement positivt (Bakker & Leiter, 2010). Disse faktorene sammenfaller med de faktorene Gagné og Deci (2005) i sin SDT mener påvirker motivasjonen; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Gjennom å oppfylle grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet vil en øke motivasjonen. Dette vil i sin tur øke engasjement, som igjen øker trivsel. Jeg finner derfor at nøkkelen til engasjement og trivsel er størst mulig tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Kollegaer spiller en nøkkelrolle her.

Gjennom intervjuene fikk jeg et bilde av hvordan forskningsdeltakerne opplevde kollegastøtte gjennom den daglige interaksjonen med sine medarbeidere. De fortalte hvordan tillit var grunnlaget for relasjonen de hadde til sine kollegaer. Tillit

måtte være til stede for at de skulle oppleve faglig og personlig selvstendighet. Gjennom flere eksempler viste de hvordan tillit kan brytes ned, og hvor ødeleggende det er for arbeidsmiljøet. Videre fortalte de at de gjennom sparring og uformelle samtaler opplevde faglig og personlig tilhørighet. Feedback var viktig både for autonomi, kompetanseheving og tilhørighet. Det lå mye læring i å diskutere med sine kollegaer, og de opplevde det som et gi-og-ta-forhold. Samtidig erfarte de at både faglige og uformelle samtaler styrket motivasjonen. Det kunne skje gjennom at de fikk bekreftelse på egne løsningsforslag, eller bare at de delte en frustrasjon med noen. Forskningsdeltakerne følte seg alle sett av sine kollegaer. Flere var bevisste på hvem som gav dem positiv energi, og hvem som var energityver (Spurkeland, 2011). De skapte sine egne positive engasjementsspiraler, og kunne gi eksempler på hvordan humor og positive følelser smitter mellom kollegaer. En positiv person kunne gjennom sitt gode humør skape et kollektivt engasjement (Salanova et al., 2010). De uformelle samtaler er viktig for trivsel, ikke fordi de gir så mye læring, men fordi de gir vitalitet. Min analyse av intervjuene viser at kollegastøtte tar mange former.

Både gjennom teorien og undersøkelsen opplever jeg at tilhørighet er det viktigste for kollegaer. Tilhørighet er fellesnevneren som påvirker trivsel, engasjement, autonomi, kompetanse og den enkeltes selvfølelse. Tilhørighet er både en kollektiv og en individuell følelse. Kollegastøtte skaper tilhørighet. En klok leder bør legge til rette for at nære relasjoner oppstår mellom kollegaer, f.eks. ved å oppfordre til, og å lage arenaer for, uformelle samtaler. Som kollegaer bør vi alle være bevisst på hvordan vår egen positive innstilling til våre kollegaer gir gevinster både på individ- og team-nivå. Det er både følelsesmessig og økonomisk lønnsomt å være en god kollega.

Den siste European Employee Index (2014) ble presentert tidligere i år. Der konkluderes det med at ingen i Europa er så motiverte, engasjerte og trives så godt som norske arbeidstakere. Nordmenn ligger i verdenstoppen når det gjelder arbeidsglede. Ifølge undersøkelsen er kunder som betjenes av mennesker med høy arbeidsglede mer tilfredse enn de som betjenes av personer med lav arbeidsglede. Kompetanse og kunnskap er viktige faktorer for kundenes tilfredshet. Studien konkluderer med at åtte av ti medarbeidere blir dyktigere på jobben gjennom interne kurs og sparring med kollegaer. Jeg mener at dette samsvarer med de funn jeg har gjort i undersøkelsen. Kollegastøtte oppleves som spesielt viktig for trivsel og engasjement på arbeidsplassen.

5.8 Hva som kunne ha blitt gjort annerledes

I arbeidet med masteroppgaven har jeg kontinuerlig gjort valg som har påvirket sluttresultatet. Dette gjelder bl.a. valg av problemstilling, teori, perspektiver og utvalg i undersøkelsen. Jeg ser at jeg i enkelte beslutninger har gjort det vanskeligere for meg selv. Gevinsten ligger imidlertid i læring, både faglig og av selve prosessen. Det var utfordrende å sitte med mye stoff fra teorien og empirien for så å hente ut sammenhenger av de mange bitene. Jeg har lært mye teori, og jeg har lært mye av å intervju mennesker om et tema som interesserer meg. I samtalene og prosessen har jeg også lært mye om meg selv.

Jeg ser at informantene jeg valgte ut i stor grad representerte erfarne medarbeidere, og jeg kunne kanskje ha tenkt meg å høre mer om yngre medarbeideres erfaringer.

Underveis reflekterte jeg ofte over problemstillingen. Jeg kunne ha gjort det enklere for meg selv ved kun å fokusere på motivasjon, men på den annen side fant jeg sammenhengen mellom motivasjon, engasjement og trivsel interessant.

Jeg prøvde å få tak i selve undersøkelsen til Virke uten å lykkes. Jeg slo meg til ro med at jeg da slapp å bruke tid på å gjennomgå den, og at jeg heller ikke ville bli farget av den i min forskning. I ettertid tenker jeg at det ville være interessant å bruke mer av undersøkelsen som bakteppe, selv om jeg har gjennomført min egen forskning.

5.9 Forslag til videre forskning

Jeg startet arbeidet med denne oppgaven med å lese mye teori omkring motivasjon, engasjement og trivsel. Mange temaer fanget min interesse, og utfordringen lå i å velge ut det som var interessant for akkurat min problemstilling. Jeg fant også mange spennende temaer som dukket opp i samtalene jeg hadde med forskningsdeltakerne. I intervjuene ble tillit og mistillit et større tema enn jeg hadde forventet. Jeg kunne tenkt meg å se nærmere på konsekvenser av tillitsbrudd mellom ledere og medarbeidere, og hvorfor de er så vanskelige å reparere.

Det hadde også vært interessant å se nærmere på forskjellen mellom engasjement og trivsel, og hvordan det oppleves å ha det ene uten det andre.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg lært mye om tilhørighet. Jeg kan som medarbeider gjøre mye for å skape tilhørighet på min arbeidsplass. Men hva kan

jeg gjøre som leder? I henhold til European Employee Index for 2014 betyr jeg som leder lite for medarbeidernes arbeidsglede. Mine forskningsdeltakere beskrev også at det var en distanse mellom leder og medarbeider. Medarbeiderne inkluderte ikke ledere på samme måte i det sosiale fellesskapet, og de jeg intervjuet med lederansvar bekreftet at de opplevde denne distansen mellom seg selv og sine medarbeidere. Jeg skulle gjerne forsket på hvorfor det er slik, om denne distansen har en funksjon, og om jeg som leder kan eller bør gjøre noe for å bli inkludert i medarbeiderfellesskapet.

6 Litteraturliste

- Albrecht S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 111-128). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bakker A.B. (2010). Engagement and "job crafting": engaged employees create their own great place to work. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 229-244). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bakker A.B. & Leiter M.P. (2010). Work engagement: Introduction. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 1-9). Hove: Psychology Press.
- Binnewies C. & Fetzter B. (2010). Affective states and affect regulation as antecedents of dynamic work engagement. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 245-252). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Brammer L.M. & MacDonald G. (2002). *The helping relationship: Process and Skills (8th edition)*, Boston: Allyn and Bacon
- Demerouti E. & Cropanzano R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 147-163). Hove: Psychology Press.
- Ekman G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- European Employee Index* (2014)
- Gagné M. & Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. DOI: 10.1002/job.322
- Kahn W. A. (2010). The essence of engagement: lessons from the field. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 20-30). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Kvale S. & Brinkmann S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave, 3. opplag), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching metode:prosess:relasjon*, Synergy Publishing

- Kvalsund R. & Allgood E. (2008). *Persons-in-Relation: Dialogue as Transformative Learning in Counselling. Santykis ir pokytis*. (1.utg. 184-206) Vilnius: Vilneaus Universiteto Leidykla
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2009). Subjektivitet rundt hjelpeforholdet – en Q-metodologisk studie av erfaringer med hjelpeforholdet. I R. Karlsdottir & R. Kvalsund (red.), *Mentoring og Coaching i et læringsperspektiv* (s. 109–140). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. & Meyer K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*, Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mauno S., Kinnunen U., Mäkikangas & Feldt T.A. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a qualitative review and directions for future research. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 111-128). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Postholm, M.B. (2011). *Kvalitativ metode*. (2. utgave), Oslo: Universitetsforlaget
- Rienecker L. & Jørgensen P.S. (2006). *Den gode oppgaven*, Bergen: Fagbokforlaget
- Salanova M., Schaufeli W.B., Xanthopoulou D. & Bakker A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 118-131). Hove: Psychology Press.
- Schaufeli W.B & Bakker A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 10-24). Hove: Psychology Press.
- Schein E.H. (2011). *Helping - how to offer, give, and receive help.*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series)* (4th editon), San Francisco: Jossey-Bass
- Schneider B., Macey W.H., Barbera K.M. & Young S.A. (2010). The role of employee trust in understanding employee engagement. I S. Albrecht (Red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. (1. utg. s. 159-173). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.

- Sjøberg J. (2013). *Kollegene er viktigst*. Hentet 8. april 2013 fra <http://www.aftenposten.no/jobb/Kollegene-er-viktigst-7168154.html#.U-kJEijnnY4>
- Sonnentag S., Dormann C. & Demerouti E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 25-38). Hove: Psychology Press.
- Spreitzer G.M., Fu Lam C. & Fritz C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. I A.B. Bakker & M.P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (1. utg., s. 132-146). Hove: Psychology Press.
- Spurkeland J. (2011). *Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode?*, Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. utgave), Oslo: Universitetsforlaget
- Tjora A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wormnes B. & Manger T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

7 Vedlegg

Vedlegg 1

Forespørsel om å være informant i mastergradsprosjekt

Jeg er student ved NTNU, og har nylig startet arbeidet med min avsluttende masteroppgave i Organisasjon og ledelse.

Tema for oppgaven er kollegastøtte, og min foreløpige problemstilling er "Hvordan opplever medarbeidere at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen?". Hensikten med oppgaven er å se på kollegastøtte som fenomen, og med bakgrunn i teori omkring motivasjon og relasjoner, undersøke hvordan kollegastøtte oppleves å påvirke trivsel i arbeidshverdagen. Jeg ønsker å se på en-til-en relasjoner, og ønsker informanter som har erfaring med kollegastøtte gjennom samtaler med kollegaer.

Datainnsamlingen vil skje ved å gjennomføre 3-5 dybdeintervju på ca en times varighet. Jeg vil gjøre lydopptak av intervjuene, og hver enkelt intervju vil bli skrevet ned i etterkant basert på opptakene. Materialet vil bli lagret elektronisk, men behandles konfidensielt og utilgjengelig for andre. Undertegnede og veileder har taushetsplikt. Du vil som informant bli anonymisert i den ferdige oppgaven, men det vil kunne bli brukt sitater. De vil ikke kunne spores tilbake til deg som person. Det er utarbeidet en intervjuguide, som kan bli tilsendt på forhånd som forberedelse til intervjuet. Etter at prosjektet er ferdig vil alt innsamlet datamateriale bli destruert. Antatt ferdigdato er 1. september 2014.

Deltakelse i prosjektet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg uten nærmere begrunnelse.

Jeg har meldt undersøkelsen til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester AS.

Min veileder på masteroppgaven er Professor Ragnvald Kvalsund ved Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU (telefon: 73 59 19 99 e-post: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no).

Med vennlig hilsen

Mariann Nornes
e-post: mnornes@hotmail.com
mobil: 948 58 258

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring

Jeg gir herved mitt samtykke til å delta som informant i Mariann Nornes sitt forskningsprosjekt om kollegastøtte, og vil la meg intervju om mine erfaringer på området.

Sted/dato

Signatur

INTERVJUGUIDE

I en undersøkelse gjennomført av Respons våren 2013 svarte 41% at kollegaene var viktigst for å skape arbeidsglede. Flere andre undersøkelser støtter opp om de samme funn.

Hensikten med dette intervjuet er å innhente informasjon om hvordan informantene opplever kollegastøtte i praksis, hvilke faktorer som er viktige for å ha et godt kollegaforhold, og hvordan man opplever at dette påvirker arbeidshverdagen.

1. Bakgrunnsspørsmål

- 1.1. Hvilket kjønn har du?
- 1.2. Hva er din alder?
- 1.3. Hvor lenge har du arbeidet på nåværende arbeidsplass?
- 1.4. Hvilke oppgaver utfører du til daglig?
- 1.5. Hvordan definerer du kollegastøtte?

2. Ytre faktorer

- 2.1. Kan du fortelle hvem du opplever å få mest støtte av i hverdagen?
 - 2.1.1. Er det flere personer?
 - 2.1.2. Er det leder? medarbeider? andre?
 - 2.1.3. Opplever du at det forandrer seg over tid? Hvorfor?
- 2.2. Hvilke tema diskuteres?
- 2.3. Hvordan kommer samtaler i stand?
 - 2.3.1. Er de spontane eller regelmessige?
- 2.4. Hvilken rolle spiller humor mellom dere kollegaer?

3. Tillit

- 3.1. Hva betyr tillit for deg i en kollegarelasjon?
 - 3.1.1. Hvordan vet du at det er gjensidig tillit?
- 3.2. Kan du fortelle om en situasjon der du opplevde at tillit ble brutt?
 - 3.2.1. Hva følte du da det skjedde?
 - 3.2.2. Hvordan påvirket det din arbeidsdag?
- 3.3. Hvordan opplever du at maktforholdet er mellom deg og de kollegaene du søker støtte hos?
 - 3.3.1. Føler du at tillit eller mangel på tillit påvirker maktforholdet?

4. Samtaler

- 4.1. Kan du fortelle om en konkret samtale der du søkte råd hos en kollega?
 - 4.1.1. Hvordan var din sinnsstemning da du nærmet deg din kollega?
 - 4.1.2. Hvem snakket mest?
 - 4.1.3. Hvem lyttet mest?
 - 4.1.4. Hvilke type spørsmål ble stilt?
 - 4.1.5. Kom det opp ting i samtalen som overrasket deg, eller fikk deg til å se ting i et nytt lys?
 - 4.1.6. Følte du at du var mottaker av en ferdig løsning, eller i hvilken grad var du med på å komme frem til en løsning selv?
 - 4.1.7. Hvilke følelser satt du igjen med etter samtalen?
 - 4.1.8. Hjalp samtalen deg til å utføre arbeidet ditt bedre?
 - 4.1.9. Følte du at du hadde lært noe? Hadde din kompetanse økt?

- 4.1.10. I hvilken grad følte du deg avhengig av den andre underveis i samtalen? Og etter samtalen?
 - 4.2. Kan du fortelle om en konkret samtale der en kollega søkte råd hos deg?
 - 4.2.1. Hva var din umiddelbare reaksjon da du ble spurt om råd?
 - 4.2.2. Hvem snakket mest?
 - 4.2.3. Hvem lyttet mest?
 - 4.2.4. Hvilke type spørsmål ble stilt?
 - 4.2.5. Kom det opp ting i samtalen som overrasket deg, eller fikk deg til å se ting i et nytt lys?
 - 4.2.6. Følte du at du gav din kollega en ferdig løsning, eller i hvilken grad var han/hun med på å komme frem til en løsning selv?
 - 4.2.7. Hvilke følelser satt du igjen med etter samtalen?
 - 4.2.8. Hjalp samtalen deg til å utføre arbeidet ditt bedre?
 - 4.2.9. Følte du at du hadde lært noe? Hadde din kompetanse økt?
 - 4.2.10. I hvilken grad følte du at den andre var avhengig av deg underveis i samtalen? Og etter samtalen?
 - 4.3. Har det hendt at en kollega har sagt nei til å gi deg hjelp og råd?
 - 4.3.1. Hva følte du da?
5. Kompetanse, autonomi, tilhørighet
- 5.1. I hvilken grad føler du at du har riktig kompetanse for å utføre jobben din?
 - 5.1.1. Hvordan oppdaterer og øker du din kompetanse?
 - 5.1.2. Har du behov for kollegastøtte for å øke kompetanse?
 - 5.1.3. Har dette behovet endret seg over den tiden du har vært ansatt?
 - 5.2. I hvilken grad utfører du arbeidet ditt selvstendig?
 - 5.2.1. Har du behov for støtte fra kollegaer for å utføre arbeidet ditt?
 - 5.2.2. Har dette behovet endret seg over den tiden du har vært ansatt?
 - 5.2.3. I hvilken grad føler du at andre kontrollerer/regulerer arbeidet ditt?
 - 5.2.4. I hvilken grad bestemmer du arbeidsoppgaver og rekkefølgen på dem?
 - 5.2.5. I hvor stor grad bestemmer du din egen arbeidstid?
 - 5.3. Hva betyr arbeidsplassen for deg?
 - 5.3.1. Trives du på jobb?
 - 5.3.2. Opplever du å bli "sett"?
 - 5.3.3. Opplever du at kollegaene er vennlige?
 - 5.3.4. Opplever du tilhørighet med kollegaer?
 - 5.3.5. Omgås du kollegaer utenom arbeidstid? Hvordan?
6. Motivasjon
- 6.1. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
 - 6.2. Hvilke faktorer må være til stede for at du skal føle deg motivert?
 - 6.3. Hvordan ser du på arbeidet ditt i forhold til virksomhetens mål?
 - 6.4. I hvilken grad føler du deg motivert i dagens arbeidssituasjon?



Hoskildtorgtunns gate 29 I
M 5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
red@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 311 884

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.10.2013

Vår ref: 20900 / 2 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.10.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

3.5900	<i>Hvordan opplever medarbeidere at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Mariann Nornes

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Mariann Nornes Bj. Bjørnsonsvei 41C 1412 SOFIEMYR

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

Arbeidsplanlabor / DataCT Office
OSLO NSD, Universitet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. red@nsd.uib.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7401 Trondheim. Tel: +47 73 59 13 07. kjpm@nsd.uib.no
Bergen NSD SVT, Universitetet i Bergen, 5017 Bergen. Tel: +47 57 64 43 35. rednsd@iuh.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35900

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan medarbeidere opplever at kollegastøtte påvirker trivsel og engasjement på arbeidsplassen.

Utvalget består av personer i fast arbeid, som har erfaring med kollegastøtte, og uten krav til noen spesiell arbeidsplass-tilhørighet. Utvalget rekrutteres gjennom eget nettverk.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Det vil i prosjektet bli registrert sensitive personopplysninger om helseforhold, jf. personopplysningsloven § 2 nr. 8 c).

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 01.09.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. arbeidsplass, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.