

Bente Henrichsen

Motivasjon og ledelse

Hva motiverer ansatte?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, relasjonell ledelse

Veileder: Anne Torhild Klomsten

Mai 2022

Bente Henrichsen

Motivasjon og ledelse

Hva motiverer ansatte?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, relasjonell ledelse

Veileder: Anne Torhild Klomsten

Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Bakgrunnen for denne studien er en undring knyttet til ansattes motivasjon i arbeidslivet, og helt konkret knyttet til deres refleksjon omkring lederskap. Nysgjerrigheten er basert på en forforståelse hos meg som ansatt i arbeidslivet gjennom mange år og erfaringer innen ledelse, og at jeg tenker at det synes å være en sammenheng mellom disse to faktorer. Jeg fant det derfor spennende å se nærmere på hvordan ansatte reflekterer omkring lederskap og i denne sammenhengen temaene motivasjon og lederskap med et spesifikt blikk på positivt lederskap, og hvordan det oppleves av ansatte. Dette ble studert gjennom problemstillingen: Hva motiverer ansatte?

Studiens problemstilling ble utforsket gjennom en kvalitativ tilnærming og intervju med fire personer.

Resultatene fra denne studien viser at studiens informanter føler seg motivert i jobben, av blant annet det å få ansvar, tillit og tilbakemeldinger. De opplever å bli «sett» av leder. Videre sier informantene de også motiveres av det å ha en god dialog med leder, føle tilhørighet og det å få brukt kompetanse sin – kjenne på mestring. Basert på empirien, kan man se elementer av positivt lederskap i det som motiverer ansatte. Studiens funn samsvarer i stor grad med etablert teori innenfor områdene motivasjon og positivt lederskap. Ansatte i denne studien ønsker blant annet å ha frihet under ansvar og tillit.

Funnene kan hjelpe ledere og andre til å forstå viktigheten av å ha fokus på hva som motiverer ansatte i dagens arbeidsliv. Resultatet kan også være av nytte til videre forskning, da ledelse og motivasjon er viktig for arbeidslivet. I så fall, kan denne studien være medvirkende til økt forståelse på området. Selv om studiens resultater er basert på et begrenset utvalg, kan man likevel anta at studiens funn kan være et bidrag til økt kunnskap om et viktig tema, og at spesielt ledere kan ha nytte av det som kommer fram.

Min forståelse er betydningen av et godt og forpliktende samspill mellom ledelse og ansatte, og formålet med dette studiet, har blant annet vært, å bidra til at dette området får økt oppmerksomhet i tiden fremover.

Summary

The background for this study is an amazement related to employees' motivation in working life, and quite concretely is this linked to their reflection on leadership. The curiosity is based on a preconception in me as an employed in working life for many years and experience in management, and that I think it seems to be a connection between these two factors. I therefore found it exiting to take a closer look at how employees reflect around leadership and in this context the themes motivation and leadership with a specific look at positive leadership, and how it is experienced by employees. This was studied through the problem: What motivates employees?

The study's issue was explored through a qualitative approach and interview with four peoples.

The results from this study shows that study's informants feel motivated at work, among other things, getting responsibility, trust and feedback. They experience being "seen" by the leader. Furthermore, the informants say they are also motivated by having a good dialogue with the leader, feeling a sense of belonging and being able to use their competence – feel at mastery. Based on the empirical, one can see elements of positive leadership in what motivates employees. The study's findings largely correspond to established theory in the areas of motivation and positive leadership. Employees in this study want among other things, freedom under responsibility and trust.

The findings can help managers and others to understand the importance of focusing on what motivates employees in today's working life. The result can also be useful for further research, as leadership and motivation are important for working life. In that case, this study may contribute to increased understanding in the field. Although the results of the study are based on a limited selection, it can still be assumed that the study's findings can be a contribution to increased knowledge of an important topic, and that leaders in particular can benefit from what emerges.

My understanding is the importance of a good and binding interaction between management and employees, and the purpose of this study has, among other things, been to contribute to this area receiving increased attention in the time ahead.

Forord

I 2019 startet jeg på mitt første fag i masterprogrammet organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Denne oppgaven er nå avslutningen i dette utdanningsløpet. Det å gjennomføre et masterprogram i kombinasjon med hektisk jobb, har til tider vært krevende, men også spennende og lærerikt. Jeg har opplevd å tilegne meg økt kompetanse som har utviklet og styrket meg. Har også opplevd at mine erfaringer fra mange år i arbeidslivet har vært av stor nytte i forhold til studiene og denne oppgaven. Samtidig må jeg være ærlig på at jeg også til tider har opplevd skriving av masteroppgave, som noe utfordrende.

Ved veis ende, er det mange som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg takke de jeg har intervjuet, og som gjennom å dele egne opplevelser, erfaringer og tanker, har bidratt til resultatene i denne masteroppgaven. Videre vil jeg takke min veileder, Anne Torhild Klomsten, som har bidratt med gode råd og veiledning, tips om litteratur og oppmuntrende ord. Det er godt å ha en dedikert veileder å spille på lag med. Takk også til familie og venner som har støttet meg gjennom denne prosessen og gitt meg tro på at jeg kunne klare dette. Jeg har lært masse og tar med meg nyttige erfaringer videre i livet og i mitt arbeide.

Mai 2022

Bente Henrichsen

Innhold

Sammendrag	v
Summary	vi
Forord	vii
Introduksjon	1
Teori	3
Ledelse	3
Lederroller og lederteorier – en tidsreise	3
Positiv psykologi	5
Positivt lederskap	6
Autensitet	9
Tillit	10
Kommunikasjon	11
Motivasjon	12
Indre og Ytre motivasjon	12
Motivasjon og mestring	14
Selvbestemmelsesteori	16
Metode	20
Forskningsmetode og design	20
Informanter og rekruttering	21
Det kvalitative forskningsintervjuet	22
Intervjuguide	22
Prøveintervju	23
Gjennomføring av intervju	24
Forskerrollen	25
Transkribering og dataanalyse	26
Studiens kvalitet	30
Pålitelighet	30
Troverdighet	30
Overførbarhet	31
Bekreftbarhet	32
Etiske betraktninger	32
Empiri	34
Leder som ser deg	34
Dialog og likeverdige kommunikasjon	36

Frihet under ansvar	37
Å høre til	38
Kompetanse.....	38
Drøfting	41
Ansvar, tillit og tilbakemeldinger gir motiverte ansatte	41
God dialog gir motiverte ansatte	42
Tilhørighet gir motiverte ansatte	43
Kompetanse og mestring gir motiverte ansatte	44
Avslutning	47
Studiens overførbarhet	47
Forslag til videre forskning	49
Litteraturliste	50
Vedlegg	53
Vedlegg 1: Intervjuguide	54
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene med samtykkeerklæring	56
Vedlegg 3: Godkjenning om forskning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	58

Introduksjon

Arbeidslivet er sammensatt og forskjellig, avhengig av bransje, kontekst, størrelse på arbeidsplass osv. Imidlertid, er ledelse viktig i alle organisasjoner på alle plan, og det er mange måter å utøve lederskap på. Selvsagt er disse også avhengig av kontekst. Uansett – måten ledelse utøves på, gjør noe med medarbeidere og deres engasjement og motivasjon for jobben.

Mye tyder på at dilemmaer for ledere er i ferd med å endres, spesielt i forbindelse med utfordringer knyttet til utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, raskere endringer og stadig mer komplekse omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404). Dette kan tenkes å tvinge frem nye måter å lede på. Som følge av forandringene i markedet ved overgangen fra industrialiseringen til kunnskapssamfunnet ser vi at lederen bør være forberedt på at også de ansattes situasjon, kompetanse og motivasjon bør og vil kunne endre seg. For lederen innebærer dette å være til stede i situasjonen. Dette kan ledere gjøre ved å skaffe seg innsikt i hvilke faktorer som motiverer.

De ansatte er organisasjonenes viktigste ressurs. Det har antageligvis aldri vært mer korrekt enn i dag. I alle vestlige land har vi hatt en kraftig økning i sysselsettingen i tjenesteproduksjon, mens andelen som er sysselsatt innenfor industrien, har gått sterkt tilbake. Etter hvert som tjenesteyting blir viktigere, er det de ferdigheter og den kunnskap som ansatte har, som utgjør den viktigste kapitalen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228).

Den nye generasjonen som har entret arbeidslivet det siste tiåret, er kanskje noe annerledes enn tidligere generasjoner. De er mer drevet av ønsket om å ha jobber som gir mening, og å ha innflytelse over egne arbeidsoppgaver og egen arbeidsplass. Der tidligere generasjoner var fornøyde med å ha en jobb å gå til, og der gullklokka etter 30 års tjeneste hang høyt, er yngre generasjoner opptatt av mening med jobben og mulighet til å påvirke positivt med sine egne ideer, løsninger og kreativitet (Drønne, 2020, s. 16-17). I dagens arbeidssamfunn, kan folk skifte jobb oftere, og det blir en viktig ting for arbeidsgivere å «holde» på folket. Da er det viktig at man er motivert og trives i jobb.

Jacobsen og Thorsvik (2019), peker på ansattes kompetanse, og hvordan de utnytter den og deler den med hverandre, stadig blir viktigere for organisasjoners suksess. Industrien blir mer avhengig av fagkompetanse. En økende del av den verdiskaping som finner sted i alle organisasjoner, er dermed stadig mer avhengig av den kompetansen og de ferdigheter som de ansatte besitter (s. 228).

Empiriske studier indikerer at mange bedrifter har uutnyttet potensiale hva angår relasjonell og støttende ledelse. En studie av norske ledere viser blant annet at nesten alle ledere opplever at deres underordnede ønsker å bli inspirert, få faglig veiledning og oppfølging, motta personlig støtte i arbeidssituasjonen og kunne stole på at lederen tar ansvar. Studien viser også at fire av ti ledere har overordnede som gir støtte på det personlige planet. Den samme studien viser at bare to av ti ledere greier å sette av tid til refleksjon over hva lederjobben gjør med dem selv som mennesker. Selvinnsikt innebærer en evne til å se og forstå sine følelser, og kunnskap om egne følelser skaper grunnlag for å forstå andre (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, referert i Wennberg, 2001).

Ledelse kan gjøres på mange måter, og dette er i noen grad selvsagt avhengig av situasjonen man er i. F.eks. vil vi se forskjell på ledelse i krisesituasjoner sammenlignet med kunnskapsbedrifter. En form for lederskap er positivt lederskap i utdanning og arbeidslivet (Drønne, 2020), og det er interessant å se litt nærmere på hvorvidt elementer kan identifiseres- om ansatte gir uttrykk for at det som kjennetegner positivt

lederskap er viktig for deres motivasjon- eller opplevelse av motivasjon.

Positiv psykologi kan øke engasjement og trivsel, forbedre relasjoner og øke ytelse og produktivitet. Jeg er derfor nysgjerrig på om det faktisk er slik?

Positivt lederskap handler om å løfte en persons visjon til et høyere sikt, løfte en persons prestasjoner til en høyere standard og bygge personlighet utover dens normale begrensinger. Nyere forskning har vist at organisasjoner som har implementert teknikker fra positiv psykologi, har medarbeidere som trives og har høyere engasjement (Drønnen, 2020, s. 15).

Min antakelse basert på mange år i arbeidslivet og erfaring med ledelse, er at en leder som vil bringe sine medarbeidere fremover og oppnå gode resultater på en effektiv måte, må forholde seg til de forandringer som finner sted i omgivelsene, og la dette bli reflektert i sin måte å lede på (Thompson, 2016, s. 15).

På bakgrunn av min egen erfaring i arbeidslivet, har jeg ofte gjort meg tanker om at ledelse trenger da ikke være så vanskelig, man kan komme langt med normal folkeskikk og det å bry seg og være interessert i andre mennesker. I dagens arbeidsliv er det krav til effektivitet. Ansatte kan også lettere bytte jobb. Da mener jeg det kan være ekstra viktig at positivt lederskap er på plass i organisasjonen. Kanskje kan leders væremåte bidra med å skape positivt omdømme utad også, slik at den organisasjonen holder på arbeidsfolket og andre søker seg dit. Det er derfor sentralt å finne mer – få mer kunnskap om hva ansatte tenker omkring hva som er viktig for lederskap.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hva som motiverer ansatte og hvilke elementer de verdsetter i lederskap, samt få ny kunnskap og forståelse for betydningen av positivt lederskap, og hvordan de ansatte oppfatter at dette foregår. I tillegg mener jeg det er behov for mer forskning på dette feltet, hva det er ansatte verdsetter av lederskap, fordi det er lite forskning om dette.

I denne studien rettes et særlig fokus mot positivt lederskap, og hvorvidt elementer av positivt lederskap kan identifiseres i måten ansatte opplever ledelse. Måten ledelse utøves på er viktig fordi det er nødvendig med motiverte ansatte for at en organisasjon skal være effektiv, nå sine mål og at ansatte trives. Dette vil sette krav til ledelse. Det er derfor sentralt å finne mer – få mer kunnskap om hva ansatte tenker omkring hva som er viktig for lederskap. Dette er tema i denne studien hvor jeg skal belyse verden slik den ser ut fra de ansattes ståsted gjennom følgende problemstilling:

Hva motiverer ansatte?

Begrepene arbeidstaker, medarbeider og ansatt brukes om hverandre i denne teksten. I hovedsak vil jeg bruke ansatt.

Teori

Studiens tematikk er ledelse og motivasjon, og det utgjør også den teoretiske rammen for denne oppgaven. Det finnes enorme mengder litteratur om tematikken som løftes frem i denne studien, og i denne oppgaven avgrenses litteraturomfanget til ledelse generelt og positivt lederskap spesielt. Videre er selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2002) sentral, og i tillegg er det innslag av annen teori som jeg anser støtter opp om dette med motivasjon og positivt lederskap slik som tillit og kommunikasjon.

Ledelse

Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer ledelse som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (s. 405). Dette samsvarer med Berg (2016) sin forståelse av ledelse som; «Kjernen i ledelse er å nå mål gjennom medarbeidere, utvikle medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultatet» (s. 11).

Definisjonen av Maxwell er ganske beskrivende: «En leder er en som vet veien, går veien og viser veien». (Drønnen, 2020, s. 90).

Store norske leksikon definerer lederskap slik: «Lederskap kan forstås som det å påvirke en gruppe i retning av et gitt mål. Den eller de som har rett til å bestemme gruppens normer og kontrollere at disse etterleves, har lederskap.» (Drønnen, 2020, s. 91).

Jacobsen og Thorsvik (2019) presiserer imidlertid at når ledelse skjer innen rammen av en organisasjon, er hensikten å realisere bestemte mål (s. 405).

Selv om det er små nyanser i disse definisjonene handler det om å trekke i samme retning for å oppnå felles mål, og samtidig ivareta potensialet i den enkelte. Alle skal blomstre og «bære» frukter, man kan si at leder blir en slags gartner som gjødsler og får vekst. Definisjonen til Jacobsen og Thorsvik, vil jeg si skiller seg litt mer ut ved at den retter søkelyset mer mot motivasjon, og den tar mer «hensyn» til de som skal ledes, og som leder over til betydningen av å være en lederstjerne for andre – eller å lede andre.

Lederroller og lederteorier – en tidsreise

Lederskap inneholder en rekke oppgaver. Den viktigste lederoppgaven er å lede sine medarbeidere mot målet, og som vi ser er en fellesnevner i flere definisjoner (Drønnen, 2020, s. 90). Lederrollen har gjennom tiden endret seg, og da også hvordan ledelse kan utøves, noe også ulike teoretiske forståelser er eksempel på.

Går vi en del år tilbake, var samfunnet preget av større forutsigbarhet. Endringstakten var lavere. I samfunnet som helhet fantes det mange enklere arbeidsoppgaver som krevde liten utdannelse. For den enkelte arbeidstaker var lønnen den viktigste kilden til motivasjon. Medarbeidere var ofte lojale overfor den bedriften eller institusjonen de jobbet i. Det 21. århundret er annerledes. Tiden er preget av manglende forutsigbarhet, og dermed av endring, usikkerhet og kompleksitet. Ledere står overfor en rekke spennende utfordringer og muligheter (Berg, 2016, s. 11).

Historisk ser vi at ledelse – måten å lede på har endret seg og utviklet seg. I følge Stogdill (1990, referert i Drønnen, 2020) er forskningen om ledelse i organisasjoner historisk sett knyttet til ulike tidsepoker. Den første epoken, som startet i 1930-årene, omfattet forskning på personlighetstrekkene til suksessfulle ledere, såkalte *trekk-teorier*. Retningen bygde på en oppfatning av at noen er «fødte» ledere og innehar

spesifikke særtrekk og kvaliteter som skiller dem fra de som ikke er født med lederegenskaper og ledertrekk (s. 58-59).

Med tiden viste det seg å være vanskelig å måle og beskrive disse såkalte medfødte egenskapene. Dette medførte at en i 1940-50-åren utviklet teorier om ledelse som beskrev *lederes atferd*, fordi dette var lettere å måle og beskrive. Felles for disse lederteoriene var at de ikke tok noe hensyn situasjonsbestemte faktorer i lederens omgivelser. Dette gjorde at det i 1960-årene vokste fram situasjonsbestemte lederteorier, hvor ble tatt hensyn til faktorer i lederens omgivelser, for eksempel som kan påvirke effektiviteten i en organisasjon. Mye forskning stadfestet sammenhengen mellom en leders utøvelse av atferd i samspillet med situasjonelle og kontekstuelle faktorer Drønne, 2020, s. 58-59).

En av de mest omtalte lederteoriene fra 1970-årene og fram til i dag er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er ifølge Bass og Avolio (1994, referert i Drønne, 2020), en lederstil som innebærer at en leder er både visjonær og entusiastisk samt har evnen til å motivere sine medarbeidere. Lederen skal utøve inspirerende motivasjon, gi individuell støtte og omtanke (støttende, læringsorientert ledelse) stimulering (oppmuntre og stimulere til kreativitet og innovasjon og utøve idealisert innflytelse (positiv og god rollemodell) sine medarbeidere. Transformasjonsledelse er i motsetning til tradisjonelle lederteorier mer opptatt av emosjoner og verdier enn rasjonelle prosesser (s. 59).

Transformasjonsledelse blir oftest satt opp imot transaksjonsledelse; det vi si ledelse som innebærer at forholdet mellom leder og ansatt bygger på en form for transaksjon, der arbeidskraft byttes mot belønning. Transaksjonsledere benytter seg også av kontroll ved at leder griper inn når arbeidstaker ikke utøver oppgaver som forventet. Transaksjonsledelse blir ofte knyttet til ytre motivasjon, mens transformasjonsledelse knyttes til indre motivasjon. Teorien om positivt lederskap som presenteres i denne studien, er bygd på elementene fra blant annet transformasjonsledelse (Drønne, 2020, s. 59-60).

Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver om teorier om lederstil. Lederstil dreier seg i korte trekk om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Gjennom en rekke empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler: 1) Demokratiske eller relasjonsorientert ledelse. Ledere som benytter denne stilen, forsøkte aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede (for eksempel ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende o.l.), og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. 2) Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som benyttet denne stilen, var mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnetes rolle mot realisering av formelle mål (for eksempel ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og sette tidsfrister). Lederne tok relativt selvstendige beslutninger uten å trekke med medarbeiderne (s. 413-414).

Mange ledere baserer sitt motivasjonelle lederskap på intensiv-systemer og kompensasjoner, selv om forskning viser at dette er et system som ikke fungerer i det lange løp. For å motivere medarbeidere over tid må ledere forstå hva som ligger bak økt motivasjon og innsatsvilje på arbeidsplassen. En leder må initiere handling og utøve sitt lederskap på en slik måte at andre ønsker å følge hans/hennes ledelse. Dette fordrer kunnskap og kompetanse på flere felt enn bare det rent faglige (Drønne, 2020, s. 17). Her kommer dette med positiv psykologi og positiv ledelse inn. Johannessen og Olsen (2008) er inne på dette med at positivt lederskap er ledelse i kunnskapsøkonomien, og at kunnskapssamfunnet med dets turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet krever en ny form for ledelse. Positivt lederskap er en slik lederstil som kan møte nye og

moderne krav i arbeidslivet.

Positiv psykologi

Positiv psykologi er en relativt ny vitenskap om hvordan mennesker og organisasjoner kan fungere optimalt. Gable og Haidt (2005, referert i Drønne, 2020) definerte positiv psykologi som «*Studiet av betingelsene og prosessene som bidrar til flourishing eller optimal fungering av mennesker, grupper og institusjoner*». Flourishing er et begrep innen den positive psykologien som på norsk betyr å blomstre, vokse, gjøre framgang, øke, bære frukter (s. 23).

I et arbeidsplass-perspektiv handler positiv psykologi om hva som øker engasjement, trivsel og produktivitet. Det handler også om fysiologiske og emosjonelle fordeler, og om bedre relasjoner og et forbedret arbeidsmiljø. Dette handler om kunnskap som, hvis den blir implementert, skaper vinn-vinn situasjoner for både leder, organisasjon og medarbeidere (Drønne, 2020, s. 22). Det handler om det å skape god kommunikasjon, mening, og hvordan en kan bygge en sunn, engasjerende og positiv kultur på arbeidsplassen (Drønne, 2020, s. 29).

Et vesentlig poeng med positiv psykologi er at den ikke er ment å erstatte, men supplere den tradisjonelle psykologien (Drønne, 2020, s. 25).

Likers (referert i Thompson, 2016) kom til at medarbeidersentrerte ledere som bruker generelt tilsyn, som regel får et bedre resultat enn jobbsentrerte ledere som bruker mer kontroll (s. 55). Likers kom videre til at medarbeidere generelt reagerer positivt på store forventninger og på det å bli vist tillit. De forsøker å leve opp til forventningene. Den store innsatsen dette fører til, forsterker igjen lederens tiltro til dem ytterligere. Det pekes videre i boka til Thompson (2016) på dokumentert forskning:

- ✓ Det lederen forventer av sine medarbeidere, og måten han/hun behandler dem på, har stor innflytelse på deres innsats og fremgang.
- ✓ Et særtrekk ved overlegent dyktige ledere er deres evne til å skape forventninger om store prestasjoner som medarbeiderne lever opp til.
- ✓ Mindre effektive ledere klarer ikke å utvikle liknende forventninger, og dermed blir innsatsen til deres medarbeidere skadelidende.
- ✓ Medarbeiderne gjør som regel det de tror blir forventet av dem.
- ✓ Ros er et virkningsfullt hjelpemiddel for å få endret medarbeidernes utviklingsnivå/kompetansenivå eller opprettholde ønsket adferd. Det er viktig at leder har tenkt gjennom på forhånd hvordan ros skal gis og må være obse på adferd hvor ytelse synker (s. 55-56).

Nyere vitenskapelige undersøkelser innen positiv psykologi har vist at det er en sterk sammenheng mellom bruk av styrker og medarbeidernes engasjement på jobben. Forskning har også vist en positiv sammenheng mellom bruk av styrker og medarbeideres produktivitet. Ansatte som får brukt styrkene sine mye i arbeidet, har vist seg å ha 18 ganger høyere sannsynlighet for å blomstre/trives på jobben enn ansatte som ikke får bruke styrkene sine (Drønne, 2020, s. 168-169).

Gjennom teknikker fra positiv psykologi kan en skape motivasjon til arbeidet og større tilhørighet til arbeidsplassen (Drønne, 2020, s. 29). Drønne (2020) viser til en rekke forskningsresultater:

Forskning har vist at uengasjerte medarbeidere var koblet til et 37 % høyere fravær og hele 18% lavere produktivitet. Videre viser forskning fra blant annet Queens School of Business og the Gallup Organization at bedrifter med lite engasjerte medarbeidere hadde 16% lavere fortjeneste (Cameron & Seppala, 2015; Gallup 2017; Queens School of Business, 2014, referert i Drønne, 2020, s. 39).

Ifølge Gallups 2017-utgave av State of the Global Workplace-rapport er hele 85 % av alle

medarbeidere i den globale arbeidsstyrken enten «ikke engasjert» eller «aktivt uengasjert» på arbeidsplassen. Ifølge Harter (2019, referert i Drønne, 2020) betyr dette at en på verdensbasis taper 7 trillioner dollar som følge av tapt produktivitet på arbeidsplasser. 18% av den globale arbeidsstokken er ifølge denne undersøkelsen aktivt uengasjert i sitt arbeid og på sin arbeidsplass, mens 67 % er «ikke engasjert» (s. 44).

Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem motivasjon som en grunn til at det er viktig å studere ledelse. De skriver at ledere og det de gjør, har stor innvirkning på hvor motiverte ansatte er i arbeidet sitt. Det å bli sett av ledelsen, få støtte og hjelp, er et helt sentralt element i å forstå motivasjon i organisasjoner (s. 404). Altså spiller lederen en sentral rolle i en bedrift, og positivt lederskap er en måte å utøve lederskap på som kan motivere ansatte.

Positivt lederskap

Positivt lederskap har røtter fra positiv psykologi og identifiserer faktorer som bidrar til positiv transformasjon og økte prestasjoner på arbeidsplassen. Kjernen er hvilke betingelser må være til stede i et arbeidsmiljø for å få mennesker til å prestere på sitt beste? Hva skal til for at medarbeidere trives og er toppmotiverte i arbeidshverdagen? (Drønne, 2020, s.21).

Positivt lederskap, slik det er fremstilt i Johannessen og Olsen (2008), kan ses på som en syntese av elementer fra flere forskningsfelt. Forfatterne henter mye av sin innsikt fra positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning.

Begrepet positivt lederskap slik det er definert i Drønne (2020), er inndelt i tre områder: 1) faktorer i lederen, 2) faktorer i lederoppgavene og 3) resultater i medarbeiderne. Altså er det et samspill mellom leder, arbeidsoppgaver og medarbeiderne. Det handler slik jeg ser det, om å få frem det beste i medarbeiderne. Under det første området 1) *Faktorer i lederen* inngår lederens mindset og autensitet. Område 2) *Faktorer i lederoppgavene* omhandler lederens oppgave med å inspirere/motivere, kommunisere, skape mening, nå mål samt å bygge team og relasjoner. I den tredje delen av begrepet positivt lederskap, 3) *Resultater i medarbeiderne*, inngår faktorene engasjement, bedre holdninger og økte prestasjoner hos medarbeiderne. (s. 63-64).

Drønne (2020) viser til en rekke positiv psykologi-intervensjoner og teknikker som blant annet kan brukes overfor enkeltmennesker, i team-, leder- og organisasjonsutvikling:

- ✓ Sette sammen team etter styrker.
- ✓ Styrkebaserte seminarer. Bedriften kan arrangere seminarer for å finne styrkene til medarbeiderne.
- ✓ Tilbakemeldinger og oppmuntringer.
- ✓ Skape en vekstkultur i selskapet.
- ✓ Bygge kollektiv optimisme.
- ✓ Omforming. Tren på å omforme ugunstige holdninger og hendelser. Det handler om fortolkningsrammer og måter å se ting på (s. 148-149).

Dweck (2015, 2016, referert i Drønne, 2020), har utviklet to begrep for å beskrive to forskjellige måter å tenke på utvikling, muligheter, seg selv og andre på, og omtaler disse som *fixed* (låst) og «*growth* (vekst) mindset. Et *growth* mindset kjennetegnes med en tro på at talent kan utvikles. Har du et *fixed* mindset, tror du at talent i mennesker er en gitt størrelse som ikke kan endres. Drønne skriver også om at positive emosjoner er markører for menneskers trivsel og glede/lykke. Ledere som har et vekst—mindset, har en tro på at intelligens og evner kan utvikles, og at mennesker kan klare å oppnå

bedre resultater ved trening (s. 74).

Forskning viser at leders positive emosjoner påvirker og gir mange verdifulle bidrag på forskjellige livsarenaer, og positive emosjoner er markører for menneskers trivsel og glede/lykke (Drønne, 2020, s. 74). Ledere som selv viser positive følelser, som for eksempel medfølelse overfor sine medarbeidere, bygger både individuelle og kollektivt resiliens for framtiden (Drønne, 2020, s. 76), som er autensitet.

En leders humør påvirker arbeidsplassen i mye større grad enn hva enkeltmedarbeidere gjør. Fra en leder går inn døra på kontoret, vil hans/hennes humør kunne smitte over på medarbeiderne. Det er derfor særlig viktig at du som leder tar kontroll over egne negative følelser og ikke overfører dem til andre i avdelingen (Drønne, 2020, s. 76). Drønne (2020) mener at positive emosjoner på arbeidsplassen skaper et bedre arbeidsmiljø, bedrer relasjoner og øker kreativitet på arbeidsplassen. Positive emosjoner forbedrer den generelle arbeidskulturen og miljøet på arbeidsplassen samt øker arbeidsplassens effektivitet (s. 77). Drønne (2020), viser også til det å praktisere takknemlighet som en mye brukt teknikk innen positiv psykologi. Men det må være en sunn balanse. Drønne (2020) viser videre til vitenskapelige undersøkelser som har vist gode resultater når det gjelder glede, samhold på arbeidsplassen, helse med mer (s. 81).

Jeg vil her ta med de tre sentrale indikatorer på medlemmenes evne til å skape resultater fremover, som Bang og Midelfart (2019) refererer til i boka Effektive ledergrupper: psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur. Alle de tre relasjonelle tilstandene har vært gjenstand for mye empirisk forskning, og de har alle vist seg å ha sammenheng med kvaliteten på de saksresultatene tema og arbeidsgrupper skaper, og med medlemmenes tilfredshet, læring og motivasjon. Jeg vil derfor si, disse er viktige med tanke på motivasjon.

Psykologisk trygghet:

Vi er alle opptatt av å oppfattes på en positiv måte. Vi er også mer eller mindre bevisst, klar over at måten vi oppfører oss på, blir evaluert av andre. Psykologisk trygghet i en gruppe er en helt sentral nøkkel for hva medlemmene tillater seg å si og spørre om i gruppen. Effektive ledergrupper har utviklet en høy grad av psykologisk trygghet. Ledergrupper som har utviklet høy psykologisk trygghet, samarbeider bedre, utøver mer læringsatferd og skaper bedre resultater enn ledergrupper som preges av lavere psykologisk trygghet (s. 55-56).

Edmondson (referert i Bang & Midelfart, 2019,) definerer psykologisk trygghet som et klima hvor mennesker er trygge på å uttrykke seg og kan være seg selv. Trygge på å dele og snakke om bekymringer og feiltagelser, og vi har tillit til at vi kan si våre meninger uten å bli ydmyket, kritisert, ignorert eller utsatt for bebreidelser (s. 56-57)

Lagånd

Lagånd regnes som en av de viktigste prediktorene for teamprestasjoner på tvers av ulike team og ulike team og arbeidsgrupper i bedrifter og organisasjoner. Lagånd er vesentlig for kvaliteten på resultatene som skapes i grupper og team. Lagånd påvirker ikke bare gruppens saksresultater, men også medlemmenes tilfredshet med å være en del av gruppen. Det vises til at det er mange ledergrupper som sliter med å få medlemmene til å identifisere seg med ledergruppen, og til å kjenne den indre forpliktelsen overfor gruppens arbeid som gjør at de er villige til å prioritere gruppens og organisasjonens interesser fremfor egne interesser når disse står i motsetning til

hverandre. Det er utfordring med å få medlemmene til å identifisere seg med gruppen og kjenne forpliktelser (s. 59-60).

Hensiktsmessig gruppekultur

Ledergruppens kultur kan defineres som de felles normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen. Innenfor forskningen på kultur i organisasjoner synes det å være bred enighet om at grupper kan utvikle svært dysfunksjonelle kulturer som går ut over evnen deres til å samarbeide, og som til og med kan bli så uhensiktsmessig at gruppene opphører å eksistere (s. 63).

Kvålshaugen (2007) har forsket på hva som kjennetegner en effektiv lederstil. Tidligere forskning viser blant annet at identitet til organisasjonen er en sterk drivkraft for å motivere ansatte til å yte sitt beste (Hatch & Schultz, 2004, referert i Kvålshaugen, 2007). Kvålshaugen stiller spørsmål ved hvilke egenskaper ledere kan ha for å få tilsvarende effekter. I sin forskning kom hun frem til at positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd den senere tid har fått økt oppmerksomhet innen ledelsesforskningen. I stedet for å rette fokus mot problemer, dilemmaer, barrierer og svakheter, rettes det fokus mot blant annet å identifisere muligheter og styrker, samt skape håp og trygghet for fremtiden. Ledere kan skape en positiv atmosfære i sin organisasjon ved å bidra til positiv meningsdanning som for eksempel tro på framtiden, positive samarbeidsrelasjoner som tillit og tro på hverandre og positive følelser slik som håp, optimisme, interesse og humor. Det kommer videre frem at en åpen og involverende leder har positiv effekt på de ansattes motivasjon, lojalitet, holdninger og engasjement. Blant annet gir følelsen av å bli sett samt det å ha en betydning og anvende det man har, motivasjon både hos ansatte og ledere (Kvålshaugen, 2007).

Johannessen og Olsen (2009) viser i fagartikkelen om *Positivt lederskap*, til dette med at overgang til kunnskapsøkonomien og ledere både i offentlig og privat sektor, står overfor en annen virkelighet. Lederne må lykkes i å forløse ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte og i deres nettverk. De konkluderer med, at positivt lederskap må til i fremtiden for at ansatte skal kunne lede seg selv, lede sine relasjoner og sin kreativitet. De mener også at en del av dette, blir selvledelse. Mer vekt på samskaping gjør at ansatte også må ledes til å kunne lede sine relasjoner.

Lines hevder i sin fagartikkel *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*, at kunnskapsarbeidere antas ofte å ha sterke preferanser for høy grad av *autonomi* i arbeidssituasjonen, og at denne autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå. Han viser til en studie av kunnskapsarbeidere som jobber i team med stor versus liten grad av gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene, der fant Janz, Colquitt og Noe (1997, referert i Lines, 2011), en sterk sammenheng mellom teamets autonomi og gjennomsnittlig motivasjon blant teammedlemmene. Lines mener videre at kunnskapsarbeidere er mer *selvbevisste* og vet/antar at arbeidsgiveren/eierne ikke kan nå sine mål uten dem. De vet at organisasjonens måloppnåelse skjer via deres innsats, og hvis denne reduseres, eller hvis de «hopper av», vil organisasjonen bli skadelidende og få problemer med å nå sine mål. Videre viser Lines til at mangel på basiskunnskap om motivasjon har ikke hindret ledelsesforskere i å formulere prinsipper for organisering og ledelse av kunnskapsarbeidere. Disse er imidlertid svakt funderte og mer kunnskap om motivasjon er nødvendig om en skal komme videre i utviklingen av mer sofistikerte, realistiske og effektive konsepter for ledelse i denne sektoren.

Det er spesielt tre elementer jeg anser som sentrale i positivt lederskap, slik som

f.eks. autensitet, tillit og kommunikasjon, og som er viktige for å forstå hva positivt lederskap er for noe.

Autensitet

Autentisk ledelse er en ledelsesatferd som betegner ledere som opptrer på en ekte, genuin og oppriktig måte. Forskning har vist at denne lederstilen inspirerer til tillit, lojalitet og til og med til forberedende arbeidsprestasjoner hos medarbeidere. Det er også funnet holdepunkter for at autentisk ledelse predikerer medarbeideres kreativitet, og kreativitet er kjent som en vesentlig ressurs for å øke bedrifters konkurransefortrinn og forretningsmuligheter. George (2016, referert i Drønne, 2020), har funnet ut at autentiske ledere er tro mot sine egne verdier og seg selv. Istedenfor å la andres forventninger guide dem er de seg selv og går sine egne veier. De innbyr til tillit og utvikler genuine forhold til andre. Fordi mennesker stoler på dem, klarer autentiske ledere å motivere medarbeiderne til å oppnå høye prestasjonsnivåer (s. 84-85).

Bandura (1997, referert i Manger & Wormnes 2018) støtter dette ved å mene at en positiv forventning om mestring innenfor et område først og fremst bygges gjennom å gi en person ekte, reelle eller autentiske mestringsopplevelser fra dette området. Med det mener han mestringsopplevelser som er direkte knyttet til det faget eller den aktiviteten som en ønsker å styrke. Bandura avviser tiltak som satser på å øke forventningen om mestring gjennom å endre menneskers personlighet. Det hjelper ikke mye å prøve å overbevise noen om at de har grunn til å ha tro på seg selv hvis en ikke samtidig utstyres dem med nødvendig kompetanse. En positiv selvoppfatning innenfor et område (f.eks. yrket sitt) utvikles dermed som et resultat av at en bygger opp forventninger om å mestre en rekke oppgaver innenfor det området. Autentiske mestringsopplevelser er en avgjørende bidragsyter til en slik utvikling. Bandura advarer imidlertid mot risikoen ved å la personer bare oppleve enkle veier til suksess, fordi de da etter hvert kan vente å lykkes uten anstrengelse og dermed lett gi opp når de møter motstand (s. 116-117).

Et område innen positivt lederskap, er lederens eget *mindset* og *autentisitet*. Det første området en leder bør begynne med, er seg selv. En viktig bit blir først å bli bevisst sine egne tanker, oppfatninger og handlingsreportoar og å få en forståelse for hvordan ledere gjennom sin egen atferd i stor grad påvirker holdninger og atferd i medarbeiderne. Autentisk lederskap henger sammen med økt kreativitet, økt motivasjon og økte prestasjoner hos medarbeidere (Drønne, 2020, s. 67). Mennesket er preget av de konkrete arenaer det har ferdes i og de arenaer det fortsatt ferdes i. Vi preges også av sosialisering av ulike kulturelle og subkulturelle normer, verdier og mønstre i samfunnet vi har vokst opp i. Vi har alle tanker og holdninger som forårsaker handlingene vi foretar oss, og preger den atferd vi har overfor andre. I tillegg preges vi gjennom sosialisering av ulike kulturelle og subkulturelle normer, verdier og mønstre i samfunnet vi har vokst opp i. Enten du er klar over det eller ei, så har ditt tankesett – dine holdninger og tanker – utrolig stor innflytelse på deg og hvordan du i praksis utøver ditt lederskap (Drønne, 2020, s. 69-71).

Drønne (2020) er også inne på viktigheten av leders evne til å inspirere og motivere. Slik jeg ser det, er dette viktig for å få medlemmene til å nå mål som er satt. Motiverte ansatte mener jeg også blir mere fornøyde med teamet. Det motsatte vil være et miljø preget av lite entusiasme. Jeg må også da bidra positivt selv, gi inntrykk av at jeg er motivert og verdsetter dem.

Nyere forskning bekrefter at det er stor sammenheng mellom trivsel, produktivitet

og indre motivasjon, som er den indre drivkraften i oss (Drønnen, 2020, s. 105). Jeg finner det i denne sammenheng også her interessant å utdype egenskapen tillit og dets betydning, da det kan ha mye å si for motivasjon på arbeidsplassen.

Tillit

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (1998, referert i Ekman, 2020), er «*tillit å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet*» (s. 110).

Tillit er betydningsfullt i de fleste sammenhenger for oss mennesker i privatlivet vårt og for organisasjoner. Slik jeg ser det, trenger vi tillit for å ha det bra og kunne prestere på jobb. Spurkeland (2020) mener at «*tillit er bærebjelken i alle relasjoner*». Den er en «*følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende ha*. 37).

Tillit mellom kunnskapsarbeiderne er en forutsetning dels for organisatorisk læring, dels for at feilprosenten skal minimeres. Om medarbeiderne har tillit til hverandre, tør de å spørre og å bruke hverandre som sparringspartnere uten å «*tape ansikt*». Det andre forholdet er det mellom medarbeider og sjef (Ekman, 2020, s. 110).

Spurkeland (2020), mener at for ledere er dimensjonen tillit helt avgjørende for innflytelse og påvirkning. Han kaller derfor dette for en sentral del av relasjonskompetansen – evnen til å bygge tillit. Det kan splittes opp i ulike typer atferd som påvirker følelsen tillit. Det enkleste består av forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner. Medarbeiderne vet tilstrekkelig om lederens atferd til å kjenne trygghet. I tillegg må atferden gi positive opplevelser – skape en form for resonans hos medarbeiderne. Det betyr at atferden vekker positive krefter eller tanker hos dem som opplever personen. Dette handler mellom annet om energi og sympati. Sympati kan oppstå som en reaksjon på ærlighet og redelighet. Derfor trenger ikke tillit å bety enighet og meningsdeling. Det kan være milevis avstand i overbevisninger og tro, bare begge parter opplever klarhet og ærlighet. Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon. Uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen. Leders tillit regulerer medarbeidernes motivasjon og produktivitet (s. 38-39).

Dietz og Den Hartog (2006) er med på å støtte opp under det Spurkeland mener, ved å si at den som gir tillit må ha en atferd som samsvarer med beslutningen om å gi tillit til den som skal motta det, dette kan være handlinger og atferd. Det kan eksempelvis være å dele sensitiv informasjon, eller delegere viktige oppgaver (s. 559-560).

En svensk undersøkelse viser at medarbeidernes motivasjon synker fra 76% til 24 % og produktiviteten fra 71 % til 19 % når lederen mister tillit (Norges Juristforbund, referert i Spurkeland, 2020, s. 39).

Ledere som er trygge nok til å spørre sine medarbeidere om råd og hjelp, viser avhengighet og demonstrerer likeverdighet. Involvering og medansvarlighet er grunnsteiner i tillitsbyggende ledelse (Spurkeland, 2020, s. 50). I tillegg har forskning vist at de som har tillit til hverandre omstiller seg raskere i krisesituasjoner (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, s.394). Tillit øker også medarbeiders engasjement (Krot & Lewicka, 2012, s.224).

Jeg vil nå videre i oppgaven, komme inn på dette med kommunikasjon og hvordan det kan påvirke motivasjon på arbeidsplassen.

Kommunikasjon

Jeg finner det naturlig å ta med viktigheten av kommunikasjon som er en sentral faktor innenfor positivt lederskap, da Drønnen (2020), påstår positiv kommunikasjon kobles til høyere prestasjoner. Hva en sier, hvordan en sier det, og hvordan en som leder legger til rette for hva og hvordan en kommuniserer om og til kunder, kollegaer, ledelse og bedrift, har stor betydning. Som leder har du autoritet til å sette agendaen og tonen i din avdeling (s. 113-115).

Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer kommunikasjon følgende: «*kommunikasjon er en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke verbale (for eksempel e-post eller WhatsApp) kanaler mellom to eller flere aktører*» (s. 270).

Losada og Heapy (2014, referert i Drønnen, 2020), ønsket å se på grad av positiv kommunikasjon og om det var noe sammenheng med prestasjoner på arbeidsplassen. Resultatene var nedslående. Faktoren som viste seg å være den aller viktigste predikatoren for å forutse organisasjonens ytelse, var ratioen av positive kommentarer i forhold til negative kommentarer. (s. 115).

Fredrickson (referert i Drønnen, 2020), anbefaler en sunn grense i en organisasjon i forhold til positiv kommunikasjon. Blir det for mye, kan det være et tydelig tegn på en usunn kultur som fortrenger det negative (s. 117). Slike resultater, sier Drønnen (2020), gir føde til refleksjoner omkring hvor viktig det er å kommunisere positivt og konstruktivt på arbeidsplassen. Det betyr også at det er viktig for en leder å legge til rette slik at en sånn type kommunikasjon kan skje (s. 116). Drønnen (2020) viser videre til en rekke intervensjoner og teknikker en leder kan benytte for å få til en slik hensiktsmessig kommunikasjon på arbeidsplassen. Hun nevner da det å etablere en ikke – klage – kultur, aktiv framsnakking av kollegaer, omformulere negative utsagn en bruker i kommunikasjonen, registrere avbrytelser av hverandre og aktiv – konstruktiv respondering. Det siste vil si å respondere på kollegaers gode nyheter (s. 120-123).

Kommunikasjon er en grunnleggende atferdsprosess i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon som skaper sammenheng og helhet i det som organisasjonen gjør, og for eksternt tilpasning til endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019), er kommunikasjon selve grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i organisasjoner, og kommunikasjon er helt sentralt i det opplevde samholdet i organisasjoner. Kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og kultur (s. 269). Jacobsen og Thorsvik (2019), mener at forskning viser at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Mye av kommunikasjon i organisasjoner er ikke-verbale, hvor man må tolke både kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir sagt (s. 270).

Einarsen og Skogstad (2014), omtaler toveiskommunikasjon, og det karakteriserer kommunikasjon mellom mennesker. De tar utgangspunkt i en situasjon der de ulike partene faktisk står overfor hverandre, ansikt til ansikt. Den ene person kaller vi *sender* og den andre *mottaker*. Kommunikasjonen mellom sender og mottaker kan foregå på forskjellige måter. Vi ser at kommunikasjonen kan finne sted i ulike kanaler. Sender har et budskap som han eller hun ønsker å formidle. Sender må være i stand til å formidle budskapet sitt slik at det oppfattes av mottaker. Sender koder altså budskapet sitt på en bestemt måte, og mottaker må være i stand til å avkode budskapet om kommunikasjonen skal være meningsfull. Mottaker vil hele tiden – på ulike vis – melde tilbake til sender hvorvidt eller hvordan budskapet blir oppfattet. En av faktorene

som er avgjørende for hvorvidt sender og mottaker vil være i stand til å forstå hverandre, er med andre ord at de har visse kanaler felles, at de har et felles «kodespråk» (s. 167).

Som nevnt tidligere i denne oppgaven, er ledelse viktig for å få motiverte ansatte. Med motiverte ansatte, kan bedriften også lykkes bedre med å nå sine mål. Og jeg vil påstå at alle, både leder og den ansatte selv, er tjent med å ha motiverte folk på jobb.

Motivasjon

Motivasjon handler om hva som driver oss, hva som får oss til å yte noe ekstra, legge oss litt ekstra i selen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229).

Begrepet motivasjon kommer, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009), av det latinske *movere*, som betyr å bevege seg. De definerer motivasjon som; «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (s. 93). Ifølge Hein (2009), er ikke motivasjon kun en drivkraft - men også en psykologisk/emosjonell tilstand i seg selv. Dette er vesentlig med henblikk på kunnskapsarbeidere,

Motivasjon er sentralt i organisasjonssammenheng. Hein hevder at: «*det vil være de færreste, der vil argumentere for, at det er mulig for organisationer at nå det bedst mulige resultat med eller på tross av demotiverende medarbeidere*» (2009, s. 15).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019), er det personer som har en indre motivasjon, knyttet til faglige utfordringer, som sitter med den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften. Jacobsen og Thorsvik (2019) peker videre på at motiverte ansatte har helt klare fortrinn- operative fordeler gjennom motiverte ansatte yter noe ekstra, benytter seg aktivt av sin kompetanse og handler på eget initiativ til beste for organisasjonen. I tillegg har det, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019), egenverdi at folk har det bra og trives på jobben. I mange tilfeller tilbringer man mer tid på jobben enn hjemme eller sammen med venner. Derfor er jobben viktig en viktig arena der vi mennesker lever og utvikler oss, og hvor vi kan få realisert drømmer. Det er med andre ord, både mange og gode grunner, til at motivasjon er relevant i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Dette gjør det, etter mitt skjønn, både meningsfullt og spennende å utforske hvordan ledere kan bidra til motivasjon (s. 228-229).

Tall fra Statistisk Sentralbyrå (2020) viste at 88% blant sysselsatte mellom 18-66 år var tilfreds med jobben sin. I tillegg, viste det seg at 85% følte seg ofte eller alltid motivert og engasjert i arbeidet sitt (SSB, 2020). Hva er årsak til at 85% føler seg motivert? Dette er jo et veldig høyt tall og lovende for arbeidslivet. Dette kan slik jeg ser det, da være med på å forsterke viktigheten av at man føler seg motivert på jobben, og at det faktisk er mange ansatte som føler nettopp det. Det er da interessant å se litt på ulike typer motivasjon. Hva er det som driver oss og motiverer oss? Et sentralt skille går mellom indre motiverte og ytre motiverte individer.

Indre og Ytre motivasjon

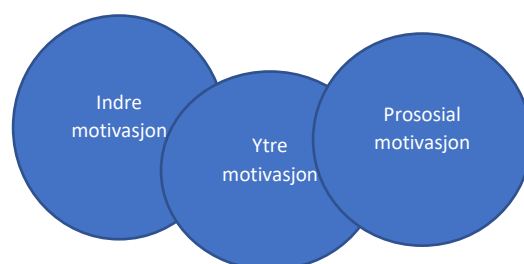
Deci og Ryan (2002) er forfatterne av selvbestemmelsesteorien, som skiller mellom ytre og indre motivasjon, og som jeg vil komme nærmere inn på senere i besvarelsen. Når årsak til motivasjon ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, kalles det ytre motivasjon. For eksempel at kilden til motivasjon er forventninger om belønning for utført arbeid. Når kilden til motivasjon er knyttet til selve oppgaven og opplevelsen av å arbeide med

oppgaven, kalles motivasjonen indre motivasjon. Eksempler på indre motivasjon er at man finner mening med oppgaven, engasjeres av oppgaven, mener at oppgaven er viktig og artig å jobbe med. Tiltak for å fremme ytre motivasjon omfatter å utvikle belønningssystemer og legge til rette for karrieremuligheter. Indre motivasjon, derimot, fremmes gjennom jobbutforming og arbeidsutforming (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

Empiriske studier tyder på at indre motivasjon har en betydelig sterkere positiv effekt enn ytre motivasjon både på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen, i motsetning til å ha intensjoner om å søke seg ut til andre organisasjoner. Samtidig antyder forskning at systemer som legger for stor vekt på en type motivasjon – spesielt ytre motivasjon – kan føre til at den indre og/eller altruistiske motivasjonen dempes og eventuelt forsvinner helt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

Flere studier viser imidlertid at mennesker også motiveres av uegennyttige ønsker om å gjøre noe for andre. Kjærlighet og godhet, og altruisme, er begreper som brukes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235). Man drives av et ønske om å gjøre situasjonen bedre for andre. Å hjelpe andre kan på samme måte som interessante oppgaver og belønning for utført arbeid, gi en god opplevelse. Skillet mellom det som beskrives som uegennyttig motivasjon, og det som beskrives som ytre og indre motivasjon, er vanskelig å trekke (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235). Altruisme som motivator har fått spesiell oppmerksomhet knyttet til mennesker som arbeider i offentlig sektor. Mer spesifikt har dette fått betegnelsen *offentlig tjenestemotivasjon* (Public Service Motivation). Utgangspunktet er at fleste som søker seg til offentlige organisasjoner, i stor grad motiveres av å utføre oppgaver som det offentlige i hovedsak har ansvar for. Forskningen har altså identifisert tre hovedtyper av drivkrefter hos mennesker som får oss til å yte noe ekstra, hjelpe andre og bidra til at jobben blir gjort. For det første motiveres vi delvis av utsikter til å få en belønning for det vi gjør, det vi har kalt ytre motivasjon. For det andre motiveres vi i stor grad av å utføre et arbeid, av å lykkes med en spesiell oppgave, noe vi kaller indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234-236).

Disse tre formene for motivasjon er ikke uavhengig av hverandre. Tvert imot kan de på flere områder overlappes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 236).



Figur 1. Tre typer motivasjon, delvis separate, delvis overlappende (elementer fra figur, Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 236).

En slik forståelse har stor betydning for hvordan organisasjoner tenker rundt det å utforme systemer for å motivere sine ansatte. For det første kan slike systemer virke slik at de får flere typer motivasjon til å virke sammen, noe som vil kunne føre til svært høy motivasjon. Men en sterk vektlegging av ytre motivatorer, kan fortrenge både indre og

prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237).

Adam Grant (2008) gjennomførte en studie hvor han undersøkte sammenhengen mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Resultatene viste at ansatte som opplever høy grad av både indre og prososial motivasjon, viser et høyere nivå av ytelse og produktivitet. Ofte vil arbeidsoppgaver som er ment for å øke den indre motivasjonen, også øke prososial motivasjon. Videre viste analysen at indre motivasjon var positivt korrelert med prososial motivasjon.

Her vil jeg trekke inn det dette med delegering som en viktig motivasjonsfaktor. De fleste vil vel mene at de mulige gevinstene ved delegering både er bedre beslutningskvalitet, styrket medarbeiderskap og lojalitet, og jobb-berikelse for medarbeiderne, i tillegg til at lederen selv sparer tid og krefter. Så blir det nok også viktig hvordan en bør delegere. Gi riktig mengde og grad av autoritet og definer grensene for autonomi og beslutningsrom. Videre pekes det på viktigheten av å gi psykologisk støtte til medarbeidere som er frustrerte eller motløse, men unngå å reversere delegeringen ved å ta over igjen oppgaver som er delegert (Roness & Matthiesen, 2002, s. 332). Dette fører oss over til hvordan ledelse kan utøves slik at det bidrar til motivasjon.

Motivasjon og mestring

Det finnes et vell av ulike perspektiver og teorier som hver for seg prøver å forklare adferd og motivasjon. Jeg vil derfor i denne besvarelsen, plukke ut de som er mest relevante for å forstå motivasjon i jobbsammenheng.

Som leder er du dermed ansatt for å motivere mennesker til å dra lasset for å nå de felles mål som er satt for organisasjonen du leder. Hvordan gjør du dette? Hvordan motiverer en ansatt til å yte mer når det gjelder arbeidsoppgaver som kanskje ikke oppleves som de mest spennende? Hva er nøkkelen? Nøkkelen mener Drønne (2020), ligger i individets iboende lyst til å bidra, yte positivt til noe som er større enn en selv, finne mening i det en gjør, kjenne seg verdsatt, bety noe for andre og gi noe til andre, for å nevne noen faktorer. Vi er født med disse behovene. Nyere forskning bekrefter at det er stor sammenheng mellom trivsel, produktivitet og indre motivasjon, som er den indre drivkraften i oss (s. 105).

Manger og Wormnes (2018) hevder at forventning om mestring er ikke en evne eller et personlighetstrekk, og det finnes ikke noe slikt som en person med høy forventning om mestring. Derimot er det en tro på, eller en opplevelse av, at en kan mestre den avgrensede oppgaven en i øyeblikket står overfor. Forventning om mestring er altså ikke en stabil egenskap ved personen. Forventningen påvirkes av situasjonen han eller hun er i, og vil dermed være kontekstavhengig. Mestringsforventning handler om hvordan lærte forventninger fører til suksess. Troen på egen evne til å mestre er det grunnleggende i mestringsforventning (s. 114-115).

Mestringsforventning kan ifølge Zimmerman og Cleary (2006, referert i Skaalvik & Uthus, 2020) defineres som subjektive vurderinger av ens egen evne til å organisere og utføre handlinger for å nå bestemte mål. Bandura (1997, referert i Skaalvik & Uthus, 2020) understreker at mestringsforventning er tro på hva en er i stand til å gjøre – ikke en vurdering av egne egenskaper. Mestringsforventning kan betegnes som svaret på spørsmål som «kan jeg gjøre dette?» og «vil jeg greie det?» (s. 40).

En av de mest innflytelsesrike teoriene innenfor psykologien er Banduras sosialkognitive teori, hvor begrepet «self-efficacy» er sentralt (Bandura, 1997, referert i Manger & Wormnes, 2018). På norsk brukes ofte formuleringene selveffektivitet, tiltro til

egne mestringsevner, forventning om mestring eller mestringsforventning (s. 114). «Self-efficacy», handler om hvordan lærte forventninger om å mestre avgrensede oppgaver fører til suksess. Det avgjørende er at de som lærer, har tro på at de effektivt kan utføre handlinger med den kunnskapen og de ferdighetene de har. Kan dermed to personer ha like forutsetninger, men prestere ulikt fordi de har ulike forventninger om å mestre en bestemt oppgave? Forventning om mestring er ikke en evne eller et personlighetstrekk, og det finnes ikke noe slikt som en person med høy forventning om mestring. Derimot er det en tro på, eller en opplevelse av, at en kan mestre den avgrensede oppgaven i øyeblikket står overfor, enten det er en bestemt brøkoppgave i matematikktimen eller nedslaget i et skihopp under en konkurranse. Det å løse en vanskelig oppgave krever selvsagt evner, kunnskaper og ferdigheter, men en må også ha kapasitet til å omsette dem i effektive handlinger i bestemte situasjoner, særlig under krevende omstendigheter. Det er dette siste den høye forventningen om mestring hjelper en med. Forventning om mestring er altså ikke en stabil egenskap ved personen. Forventningen påvirkes av situasjonen han eller hun er i, og vil dermed være *kontekstavhengig*. Mestringsforventning handler om hvordan lærte forventninger fører til suksess (Manger & Wormnes, 2018, s. 114).

Bandura (1997, referert i Manger & Wormnes, 2018), sier at atferd og handlingsmønstre for det meste er kontrollert av de forventningene en har om hvordan en vil prestere. Jo høyere mestringsforventning det er i en situasjon, jo bedre vil ferdighetene i situasjonen være. Hvis vi går til et jobbintervju med klare tanker og oppfatninger om at vi innehar evner og all nødvendig kompetanse for å klare jobben, og i tillegg tror at vi vil bli ansatt, øker sjansene for at vi virkelig får jobben. På den annen side vil dette kunne døyve skuffelsen hvis vi ikke får jobben. Ved å kunne tenke at «arbeidsgiver gjorde en alvorlig feil ved ikke å ansette meg, med alle mine gode egenskaper, kunnskaper og fordeler», ivaretas selvtilliten. Dette påvirker individets opplevelse av optimisme, pågangsmot og velvære. Troen på egen evne til å mestre er det grunnleggende i mestringsforventning (s. 115).

Den empiriske forskningen gir klar støtte til teori om mestringsforventning og hva høye og lave mestringsforventninger kan resultere i. Forskning i skolen viser en klar sammenheng mellom elevenes mestringsforventninger og deres motivasjon for arbeidet, for eksempel innsats, utholdenhet og valg av oppgaver (Klassenm Krawchuk & Rajani 2008; Skaalvik, Federici & Klassen, 2015, referert i Skaalvik & Uthus, 2020, s. 44). Klassen fant for eksempel at elevenes mestringsforventninger i matematikk predikerte indre motivasjon, innsats og utholdenhet langt sterkere enn elevenes karakterer ved siste karaktersetting (s. 44).

Jeg vil også ta med det Skaalvik og Uthus (2020) skriver om betydningen av mestring og mestringsforventning: Alle kan komme i situasjoner som kan oppleves som stressende, truende, ubehagelige eller anstrengende. Hvordan slike situasjoner oppleves er delvis et spørsmål om mestringsforventninger. (s. 95).

I denne forbindelse kan det nevnes det som Skaalvik og Uthus (2020) skriver om motivering. Vi blir motivert for oppgaver vi tror vi vil mestre, enn for oppgaver som synes å være uoverkommelig. Motivasjonen for oppgaven synker også hvis omkostningene ved å utføre den er for store. Det har stor betydning i arbeidsforhold og i utdanning hvor oppgavene tildeles av andre. Tildeling av oppgaver som er for krevende på det aktuelle tidspunktet, kan resultere i lavere motivasjon og lavere grad av selvregulering under gjennomføringen (s. 61).

O'Donnell (2018, i Drønne, 2020) har gjennom 15 år studert hvorfor folk ikke liker jobben sin. Hun hevder at mer enn 70 % av arbeiderne sier de ikke er fornøyd med valget av jobb og karriere. Årsakene til dette oppsummerte hun i tre punkter; det ene

var at folk er mer opptatt av å imponere andre og velger jobber etter det. Det andre punktet er at folk er for mye opptatt av ytre motivatorer som penger, fordeler også så videre. Resultater av forskning har mange ganger vist at disse tingene ikke gjør oss lykkelige over tid. En må heller fokusere på indre motivatorer, en indre drivkraft som vedvarer over tid. Den tredje faktoren O'Donnell beskriver, er at frykten for å gå utenfor komfortsonen er stor hos folk flest. Det er vanskelig og ukomfortabelt, og derfor blir de der de er, selv om de ikke trives så godt med arbeidsoppgavene (s. 45).

Forskning har vist at økonomiske «byttehandler» faktisk ikke fungerer som motivasjonsfaktorer i det lange løp. Transaksjonsledelse, det vil si ledelse som gir medarbeiderne goder, for eksempel økonomiske, i bytte for innsats, har vist seg å ikke være en varig eller indre motivasjonsfaktor. Folk blir vant til å få disse godene og tilpasser seg dem (Bass & Avolio, 1993, referert i Drønnen, 2020, s. 102). Det eksisterer et grunnleggende behov hos alle mennesker: å bli verdsatt og å være til nytte for noe eller noen. Da skrus nemlig den indre motivasjonsklokken på hos oss mennesker (Drønnen, 2020, s. 103).

Selvbestemmelsesteori

Deci og Ryan (2000) er to forskere innen motivasjonsfeltet som snakker om tre faktorer som utløser indre motivasjon hos mennesker. Deci og Ryan er forfatterne av selvbestemmelsesteorien.

Utviklingen av selvbestemmelsesteorien startet på begynnelsen av 1970-tallet da forskere undersøkte effekten av ekstern belønning på indre motivasjon. Siden den gang har teorien utviklet seg til å handle om mye mer enn motivasjon. Blant annet beskriver den hva som skal til for optimal psykologisk utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 227). I den sammenhengen er de tre basale psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet avgjørende.

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre basale psykologiske behov som må oppfylles for at optimal utvikling, integrasjon, motivasjon og psykologisk velvære skal kunne oppfylles (Deci & Ryan, 2000, s. 227). Innen selvbestemmelsesteorien defineres psykologiske behov som medfødte og som essensielle for at psykologisk vekst, integritet og velvære skal kunne skje (Deci & Ryan, 2000, s. 229).

Ifølge Deci og Ryan (2002, referert i Drønnen, 2020), er behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet maksimal motivasjon hos mennesker. Behovet for autonomi betyr at de enkelte medarbeiderne selv får bestemme over noen deler av sitt arbeid. Dette kan bety at ledere gir noe frihet under ansvar, lytter til medarbeideres forslag mest mulig frihet i framgangsmåten arbeidet blir gjort på. Punkt to om kompetanse betyr at medarbeidere i størst mulig grad bør ha oppgaver som passer til kompetansen de har, i tillegg til å være passelig faglig utfordrende. Det tredje punktet om tilhørighet handler om behovet for å føle at vi hører til og behovet for å ha nære, meningsfulle relasjoner til andre mennesker på arbeidsplassen. Å bygge en god teammentalitet er viktig, men det er ingenting som virker mer inspirerende og motiverende enn personlig oppmerksomhet fra leder til enkeltpersoner. Spesielt er dette viktig i store organisasjoner (s. 106-107).

Deci og Ryan (1985, referert i Manger & Wormnes, 2018), ser på mennesket som en grunnleggende aktiv, selvbestemmende organisme som har behov for autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet til andre mennesker. Mennesker trives og vokser, oppnår mål og kjenner større velvære når betingelsene lever under, støtter tilfredsstillelsen av deres basale behov (Ryan & Deci, 2000, referert i Manger & Wormnes, 2018). Selvbestemmelsesteorien bygger på den grunnleggende antakelsen at

vi alle har aktiv holdning til livet. Dette innebærer også at vi har en indre og medfødt trang utvikling. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil vår sterkeste motivator og indre drivkraft være søken etter vekst og personlig utvikling (s. 174).

Mennesket ønsker å tilfredsstille og utvikle potensialer og muligheter. For sterk innordning under ytre sosial påvirkning fra andre kan føre til man mister seg selv i denne prosessen, de mister troen på egen kompetanse og egne ferdigheter og muligheter.

Selvbestemmelsesteorien deler den humanistiske antakelsen om at individer naturlige, medfødte og konstruktive tendenser til å utvikle en mer komplett selvfølelse.

Når behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet ikke blir tilfredsstilt, kan dette føre til frustrasjon, stress, angst og noen ganger sykdom. Tålmodighet hjelper en til å leve med det, men på lang sikt er manglende behovstilfredsstillelse ødeleggende og nedbrytende (Manger & Wormnes, 2018, s. 175).

Selvbestemmelsesteorien retter oppmerksomheten mot de forhold som utvikler eller undergraver utviklingen av *indre motivasjon*. Enhver aktivitet eller oppgave som påvirker individets oppfatning av kompetanse eller autonomi, og dermed deres selvbestemmelse, vil også påvirke deres indre motivasjon. (Manger & Wormnes, 2018, s 176).

Jeg finner det naturlig å utdype nærmere de tre faktorene som utløser indre motivasjon hos mennesker: Behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet.

Kompetanse

Behovet for kompetanse viser til opplevelsen av å mestre ens omgivelser, en søken etter utfordringer og en følelse av gradvis å beherske disse utfordringene. Du føler deg dyktig og effektiv i hverdagen din. Kompetanse er ikke en oppnådd kapasitet eller ferdighet, men heller en følt sikkerhet og effektivitet i handling. Følelsen er forsterkende og energiskapende, noe som hjelper oss til å fortsette arbeidet og hindre oss i å gi for lett opp. Jo mer du mestrer og lykkes, jo mer tør du satse på ukjente oppgaver og ny læring. Det blir mindre truende å oppdage at du tar feil, fordi du på en ny trygg og bekreftende måte vet at dette hjelper deg til å vinne ny kunnskap og kompetanse. Trygg kompetansefølelse gjør deg mindre redd for å feile, noe som er en redsel mange mennesker strever med og trenger hjelp til å utfordre for å komme videre i livet sitt. Opplevelsen av manglende kompetanse kan føre til redusert mestringsfølelse, lært hjelpeløshet og depresjon. Mange som ikke har tilstrekkelig følelse av mestring som tilfredsstiller kompetansebehovet, tør ofte ikke spørre andre om å få hjelp, fordi de er redde for å fremstå som dumme (Manger & Wormnes, 2018, s. 176-177).

Imidlertid er arbeidshverdagen i realiteten ofte preget av kompromisser og mange hensyn som ikke nødvendigvis drar i samme retning. Muligheten for å dekke de ansattes basale behov vil være ulik i forskjellige situasjoner og i ulike organisasjoner. Selv om det er ideelt å ha oppmerksomheten rettet mot hva de ansatte trenger å dekke av behov, innebærer jobbhverdagen en hel rekke utfordringer som gjør at det ikke alltid er mulig å få til i den grad den enkelte ansatte kanskje skulle ønske det (Einarsen & Skogstad, 2014, s.108).

Autonomi

Behovet for autonomi er sentral i teorien og handler om at individets egne ønsker og ikke ytre belønning eller press fra andre må få bestemme over hans eller hennes liv (Deci & Ryan, 2002, referert i Manger & Wormnes, 2018). Autonomibehovet er å oppleve seg selv som kilden og opprinnelsen til egne beslutninger og egen atferd. En lar seg ikke friste til å fremstå med meninger, holdninger og atferd som ikke er i pakt med den en

selv til enhver tid er. Autonomi oppleves ofte som selvstendighet hos andre. Ved autonomi er ytre krav og innflytelse integrert i egen atferd fordi kunnskapen gir muligheter for en reell tilhørighet til andre. I selvbestemmelsesteorien er det derfor ikke noen logisk motsetning mellom avhengighet og autonomi. Autonome individer kan helt selvstendig uttrykke verdier og atferd som andre ønsker og krever av dem, fordi de opplever at det er de selv som skaper meningene og verdiene. Der du ikke har denne autonome følelsen av selv å bestemme hvor ærlig du kan være, kan tvangsmessig ærlighet oppleves som utildekket ondskapsfullhet av andre. Da kan det bli kilden til alvorlige brudd i viktige relasjoner, og tilhørighetsbehovet blir lidende. En avhengighetskapt utrygg autonomi vil gjerne medføre slik kommunikasjon og slike problemer i nære relasjoner, fordi autonomi blir et spill om selvstendighet og hvem som skal bestemme (Manger & Wormnes, 2018, s. 178-179).

Ryan mener at endring best oppnås gjennom autonom motivasjon, hvor personen lærer å sette pris på eller identifiserer seg verdien av eller betydningen av aktivitetene (Manger & Wormnes, 2018, s. 180).

Det å oppleve autonomi i arbeidslivet har vist seg å være viktig. Knardahl, Johannessen, Sterund, Härmä, Rugulies, Seitsamo og Borg (2017) finner for eksempel at lav grad av autonomi på arbeidsplassen, særlig i kombinasjon med høye krav, predikerer høyere grad av sykefravær og uføretrygd (s. 23). Når vi vet om de negative konsekvensene av lite autonomi på arbeidsplassen er det et paradoks at graden av medbestemmelse over både arbeidssituasjon og organisering har sunket signifikant mellom 2009 og 2016 (Falkum, Hansen, Ingelsrud, Wathne, Nordrik & Drange, 2019, s. 17,56). Falkum et al. (2019) viser videre til at manglende medbestemmelse og økende grad av standardisering i næringslivet kan gå på bekostning av den enkeltes autonomi (s. 11). Dermed er autonomi et tema som er relevant å forstå bedre, for å sikre at ansatte føler autonomi, og dermed får ta del i de positive virkningene det gir.

Forskning tyder på at kreativitet er fostret når individer har relativt høy autonomi i de daglige arbeidsoppgavene, samt en følelse av eierskap og kontroll over eget arbeid og ideer. Studier av kreativitet har likeledes avslørt at individer produserer mer kreativt arbeid når de kan påvirke hvordan den gitte oppgaven skal utføres (Amabile, Conti, Lazenby & Herron, 1996, s. 1161). Likevel er det ofte en motsetning mellom slik behovstilfredsstillelse for enkeltindividet og hensynet til organisasjonen. Det kan være et reelt dilemma for ledere og andre som skal ta avgjørelser med tanke på ansattes og virksomhetens beste (Einarsen & Skogstad, 2014, s. 107).

Tilhørighet

Behovet for tilhørighet har å gjøre med en trang til å samhandle med andre mennesker, etablere emosjonell tilknytning med noen og et inderlig ønske om å bry seg om andre eller selv bli vist omsorg og kjærlighet. Med andre ord er mennesker grunnleggende motivert for å være tilknyttet andre i et sosialt miljø og å utvikle autonomi og kompetanse i dette miljøet. Det handler om å være en del av et trygt og varig samhold, si en del av en trygg felles enhet, kultur eller gruppe. Tilknytningsbehovet utvikles gjennom en langvarig påvirkning fra betydningsfulle personer og grupper. Tilknytning er nødvendig for å utvikle det som Fonagy, Gergely, Jurist og Target (2002, referert i Manger & Wormnes, 2018) kaller mentaliseringsevne, som er definert som en implisitt ubevisst prosess som muliggjør tolkning av egne og andres handlinger som meningsfulle (s. 181).

Dessverre er det ikke alltid at behovet for tilhørighet blir møtt i en arbeidssituasjon. Man kan på enkelte arbeidsplasser se at prosesser som mobbing og utstøting kan true tilhørighetsbehovet. Dårlig ledelse kan true dette behovet. Alenearbeid

kan gjøre det samme, det kan også mangel på lagånd og teamarbeid (Einarsen & Skogstad, 2014, s. 109).

Tilknytning og tilhørighet blir en forutsetning for at individet kan oppleve kompetanse, selvillit, autonomi og selvstendighet. Deci og Ryan (2002, referert i Manger & Wormnes, 2018) slår fast at autonomi betyr at individet tar initiativ til og regulerer sin egen læringsaktivitet. På for eksempel arbeidsplasser kan dette bare oppnås hvor initiativ og selvregulering oppmuntres av ledere og medarbeidere. Når sann, aksepterende og virkelig tilhørighet er oppnådd, opplever mennesker ofte at de er friere og kan være seg selv. Når vi blir i stand til å møte både oss selv og andre med større grad av aksept og selvmedfølelse heller enn med kritikk, blir det lettere å nærme seg våre egne følelser (s. 182).

Selvbestemmelsesteorien innebærer altså ikke at alt vi gjør, skal støtte de tre grunnleggende behovene, men den gjør oss oppmerksom på hvor uheldig det kan være for et menneske å leve i miljøer som ikke tar hensyn til at disse behovene trenger næring gjennom livet. Slike destruktive miljøer reduserer individets muligheter for å undersøke, uttrykke interesse og mestre oppgaver. Ifølge selvbestemmelsesteorien er det viktig at lærere, ledere, helsepersonell og trenere støtter opp under menneskers autonome selvregulering og deres kompetanse for det de holder på med. Det er når samspillet mellom alle de tre basale behovene – autonomi, kompetanse og tilhørighet – fungerer optimalt at indre motivasjon og mestring utvikles (Manger & Wormnes, 2018, s. 184-185).

Van den Broeck og kolleger (2016, referert i Arnold, Coyne, Radall & Patterson, 2020) gjennomførte en metaanalyse av 99 studier som undersøkte hvordan selvbestemmelsesteorien fungerte i jobben. Metaanalysen la frem at når de tre indre psykologiske behovene blir tilfredsstilt, opplever de ansatte psykologisk vekst og glede. Psykologisk vekst, er ifølge selvbestemmelsesteorien, opplevelsen av nysgjerrighet og utforskende engasjement når de ansatte gjennomfører aktiviteter de liker og synes er interessante (s. 183).

Martinsen (2017) viser til en omfattende metaundersøkelse av 220.000 deltagere rundt temaet ledelse og motivasjon. Han kom fram til at den beste form for ledelse, er der medarbeiderne har autonomi og selvbestemmelse. I tillegg fant han det var viktig at jobben gir mening. Det handler da om at de ansatte har en mulighet for valg og selvbestemmelse i løpet av arbeidsdagen.

Det er med andre ord, både mange og gode grunner, til at motivasjon er relevant i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Dette gjør det, etter mitt skjønn, både meningsfullt og spennende å utforske hvordan ledere kan bidra til motivasjon og hvordan dette oppleves av de ansatte.

Metode

Forskningsmetode og design

For å utforske studiens problemstilling *Hva motiverer ansatte* har jeg anvendt et kvalitativt design. I denne studien er fokus ansattes opplevelse av lederskap. Studien er gjennomført på et bestemt tidspunkt og omtales som en tverrsnittstudie.

Som problemstillingen tilsier, er jeg opptatt av å belyse/utforske ansattes subjektive opplevelse av hva de blir motivert av. I så måte er dette inspirert av fenomenologien, hvor man er opptatt av de dypere meninger og oppfatninger som individet besitter (Johannessen, Tufta & Christoffersen, 2019, s. 78). Denne tilnærmingen til forskningen innebærer, ifølge Johannessen et al. (2019) «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen» (s. 78).

Jeg har i starten av prosessen gjort avveininger i forhold til hva som skulle undersøkes og hvordan. Dette refereres til i boka *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode til*, som «forskningsdesign». Forskningsdesign er angivelig «alt som knytter seg til en undersøkelse», og utgjør overbygningen som strukturerer bruken av aktuelle metoder. Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Jeg starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. (Johannessen et al., 2019 s. 69). Ett annet spørsmål er om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg, eller en populasjon, eller om det skal gjennomføres et eksperiment/kvasiekperiment. Et tredje spørsmål er om det skal samles inn harde eller myke data (Johannessen et al., 2019, s. 70).

For å gi et godt bilde av studiens problemstilling er det avgjørende å komme i kontakt med informanter som er relevante og interessante med henblikk på studiens formål. I så måte er tilfeldig trekking av utvalg lite vanlig og aktuelt (Johannessen et al., 2019, s. 111). Dette er momenter som jeg tenkte gjennom og jobbet en del med før jeg «landet» på hva som var mest hensiktsmessig for min studie.

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er også tidsdimensjonen. Jeg har valgt å gjennomføre aktuelt prosjekt som en tverrsnittundersøkelse av ett konkret utvalg. Dataene er i så måte kun et «øyeblikksbilde» av fenomenet jeg undersøker. Følgelig liten informasjon knyttet til eventuell endring over tid. Ifølge Johannessen et al. (2019), betegnes tverrsnittundersøkelser ved at man benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode. Fordi studien belyser data på et tidspunkt betyr det at man må utvise varsomhet med å trekke konklusjoner (s. 70). I aktuelt prosjekt dreier dette seg om ansattes erfaring med, og forståelse av motivasjon. Til grunn for dette perspektivet ligger, ifølge Johannessen et al. (2019), en forståelse av, og en overbevisning om, at mennesker må studeres som «*handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ*» (s. 78). Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Når vi tolker hva en handling eller det noen har sagt betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av den *sammenhengen den forekommer innenfor* (s. 78).

Hensikten var å få tak i ansattes erfaringer, opplevelser og refleksjoner i forhold til det aktuelle fenomenet, se på hva disse har felles, og hvordan dette kan ses i

sammenheng med aktuell forskning/litteratur.

Samtidig som jeg søker etter informantenes subjektive opplevelse, vil jeg som forsker, ha min egen subjektive forståelse av det som kommer frem i intervjuene. Denne forståelsen vil være blant annet påvirket av mine erfaringer, mitt interessefelt og mitt valg av teori. Derfor blir det aktuelt senere i denne oppgaven å gjøre rede for min rolle som forsker i arbeidet med dette prosjektet.

Målet med aktuelt prosjekt har med andre ord ikke vært å finne en årsakssammenheng eller «noe som kan telles», men en beskrivelse og tolkning av medarbeideres egne perspektiver og forståelser av et fenomen. Mening og kontekst er i så måte, etter mitt skjønn, sentrale begrep.

Ordet *data*- flertall av det latinske *datum*- betyr noe som er gitt. Når virkeligheten observeres og på en eller annen måte registreres, er virkeligheten blitt data. Data kan foreligge i mange ulike former, for eksempel notater fra intervjuer eller observasjon, private eller offisielle dokumenter, spørreskjemaer, lyd – og filmopptak (Johannessen et al., 2019, s. 32). I forskning brukes også begrepet empiri, av det greske *empeira*, som betyr *forsøk* eller *prøve*. Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke i syning. Som vist, er virkeligheten omfattende og kompleks, og det er selvfølgelig ikke mulig å registrere «alt» (Johannessen et al., 2019, s. 32). Jeg har forsøkt å få med meg på best mulig måte informantenes «virkelighet».

Informanter og rekruttering

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er viktig. Med tanke på studiens problemstilling har jeg valgt å ha fokus rettet mot ansatte.

Jeg tenkte derfor nøye gjennom kandidater til min studie og laget meg en liste med aktuelle personer ut ifra ulike organisasjoner, både offentlig og privat. Dette for å rekruttere informanter som var relevante og interessante ut ifra det jeg ønsket å studere (Johannessen et al., 2019, s. 111). Jeg tok direkte kontakt med de jeg bestemte kunne være gode informanter og bidragsyttere til min studie.

En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling. I teorien er det altså ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer eller observasjoner. Det er viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter enn å skaffe mange (Kruzel 1999, referert i Johannessen et. al, 2019, s. 112). Med hensyn til utvalg av informanter, var jeg imidlertid nødt til å gjøre ytterligere avgrensninger. Jeg hadde mange spennende aktuelle informanter, men jeg måtte begrense dette.

Aktuelle avgrensninger gav meg da et potensielt utvalg på fire informanter fra ulike organisasjoner/arbeidsplasser. Ved å velge informanter som var forskjellige, håpet jeg å få innsyn i ulike opplevelser og beskrivelser som kan belyse kompleksiteten i fenomenet som skal undersøkes. Det var viktig for meg at informantene hadde en del arbeidserfaring. På den måten håpet jeg å få frem gode refleksjoner og svar på mine spørsmål.

Av hensyn til oppgavens karakter, formål og omfang, består utvalget av en mann og tre kvinner og alderen er mellom 30 – 51 år. De har vært ansatt ved sin arbeidsplass alt fra 5 til 15 år, og de har en leder over seg. Privat og offentlig sektor. Ulik størrelse på arbeidsplassen/organisasjonen.

Jeg mener utvalget på fire personer, var tilstrekkelig antall til at jeg kunne få dybdekunnskap om hvordan det fenomenet som skulle undersøkes, kunne oppleves. I så måte ville informantenes relevans være mer avgjørende, enn antall.

Jeg finner støtte i måten jeg har valgt ut informanter på gjennom det Johannessen et al. (2019), skriver: «*at en kvalitativ dataanalyse fungerer best når datamaterialet inneholder rikelig informasjon om det vi skal undersøke, uten at datamaterialet er for omfattende*» (s. 112). Kvale og Brinkmann (2015) er imidlertid tydelige på at det er formålet som avgjør hvor mange man trenger å snakke med – og presiserer samtidig at selv funn fra små undersøkelser med begrensede utvalg, kan være «*ytterst interessant eller relevant, uten at forskeren hevder å presentere noe generelt*» (s. 149). Jeg mener størrelsen på mitt utvalg ble riktig og ga meg mulighet for å få et best mulig helhetsbilde av informantene og anledning til f.eks. å følge opp med ekstra intervjurunde i etterkant om nødvendig.

Det kvalitative forskningsintervjuet

Data er samlet gjennom forskningsintervju hvor hensikten er å samtale omkring arbeidstakers refleksjoner om lederskap og ønsket om å studere meninger, holdninger og erfaringer» (Johannessen et al., 2019, s. 143).

Dybdeintervju kan gjennomføres på mange måter – gjennom ustrukturerte samtaler – semistrukturerte eller strukturerte som ligner på spørreskjema brukes ofte som en annen betegnelse på dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2019, s. 146). Ifølge Johannessen et al. (2019), beveger et semistrukturert intervju seg fram og tilbake. Et slikt intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (s. 146).

Dette innebærer at intervjuguiden jeg brukte hadde i utgangspunktet en bestemt rekkefølge på temaene, men samtidig var det rom for endring dersom informantene brakte nye temaer på banen. Slik sett var dette å anse som et semistrukturert intervju. Intervjuguiden er også egnet når man ikke er så dreven i forskningsintervju. Det er som en støttefunksjon under samtalen. Selv om jeg hadde en viss struktur under intervjuene, var det viktig for meg å «følge» informantene når de pratet.

Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utarbeidet som et resultat av teori samt erfaringer og refleksjoner jeg besitter selv etter mange år i arbeidslivet. Intervjuguiden ble «slanket» noe inn ut ifra utgangspunktet jeg startet med. Jeg reflekterte over at jeg hadde vært for ambisiøs med alt for mange spørsmål. Dette etter samråd med min veileder og etter grundig jobbing med guiden.

Intervjuguide er utviklet spesielt for denne studien og inneholder temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås under intervju (Johannessen et al. (2019, s. 147).

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden, vil forskeren først identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen. Spørsmålene er som regel ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. I tillegg inneholder intervjuguiden ofte underpunkter eller underspørsmål for at forskeren skal få dekket eller utdypet de forskjellige teamene (s. 147). Jeg fant det hensiktsmessig med en godt utarbeidet intervjuguide og oppfattet at jeg klarte å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon der det var nødvendig.

Intervjuguiden består av bakgrunns-spørsmål, som var ment som en «oppvarming», og eksempler på spørsmål videre var: *Når du tenker på din leder, på hvilken måte bidrar lederen din deg til motivasjon på jobb? Hvordan føles det? Påvirker ledelsen din tilhørighet til organisasjonen? Om de føler seg motivert av leder, og om leder bidrar til*

tilhørighet? Disse var ment for å få informantene til å fortelle og beskrive i «fritekst» egne assosiasjoner, erfaringer og refleksjoner knyttet til temaet. Det var også en avrunding i forhold til andre relevante refleksjoner og selve intervjusituasjonen. Man kan si at guiden var inndelt i tema, og at samtidig «henger» de temaene sammen. Studiens intervjuguide som veksler mellom fullstendig formulerte startspørsmål på hvert tema og mer uformelt samtalerettede oppfølgingsstikkord og -spørsmål, kan skape god flyt i intervjuet (Tjora, 2018, s. 159).

Når jeg utformet spørsmålene, var det vektlagt at de skulle være åpne, korte og konkrete. Det var viktig for meg at informantene kunne snakke ganske fritt om temaene der de anså det nødvendig. Intervjuguiden ble ikke utdelt til informantene i forkant på grunn av ønske om spontane og praksisnære svar. Målet var at de ikke skulle føle seg påvirket til å svar på spørsmålene ut ifra den oppfatningen de kunne ha av meg og mine synspunkter/verdier. Jeg tenkte en del på dette på forhånd. Ja, de kunne forberedt seg bedre på forhånd, men ville de da kanskje tilpasset svarene ut ifra det jeg ønsket? Jeg spurte en av deltakerne om hva hun mente om dette. Vedkommende sa at det var greit å ikke få guiden på forhånd, for da kunne hun svare ærlig og oppriktig på spørsmålene. Da blir det mer «ekte». Men det skal da sies, at alle informantene ble fortalt hva jeg forsket på, og jeg kom med ett par eksempler på spørsmål som kunne komme. Dette fordi jeg synes studien min er spennende, og ønsket at de fikk vite hva det er jeg fordyper meg i.

Spørsmålene i studien er etterstrebet å gjøre enkle og korte. Det advares også mot å stille hvorfor-spørsmål, da det kan være vanskelig for informanten å vite hvor inngående forklaringer vedkommende blir bedt om å gi (Johannessen et al., 2019, s. 152). Guiden skulle være en mal, og jeg som intervjuet skulle følge informanten, gjennom aktiv lytting (også være observant på kroppsspråk) og eventuelle oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, strukturerte spørsmål og oppsummeringer. Jeg ville oppmuntre til refleksjon over tema og få detaljerte svar. Jeg hadde også i bakholdet å være forsiktig med hvor nær innpå informanten jeg gikk. Informantene skal ikke sitte igjen med en følelse av å ha blitt forhørt. Intervjueren skal heller ikke komme med løfter og/eller bevisst innynnde seg (Johannessen et al., 2019, s. 152).

Prøveintervju

I forkant av intervjuene ble det gjennomført et prøveintervju. Formålet var et ønske om å sjekke ut hvordan spørsmålene i intervjuguiden fungerer og måten selve intervjuet ble gjennomført. I tillegg sikrer det at alt det tekniske fungerer. Johannessen et al. (2019), skriver også at det kan gjennomføres testintervjuer. Da får man øvet på intervjusituasjonen, på hvordan du skal håndtere ulike svar, og finner ut om din teknikk egner seg for å få svar på dine spørsmål (s. 153).

Jeg var på forhånd – før pilotintervju spent på dette med dispoenfanget. Jeg fikk i etterkant av prøveintervjuet, tilbakemelding av testperson på at spørsmålene var greie å svare på og praten gikk fint. Samt at tiden var godt planlagt. Det opplevdes nyttig med et slikt prøveintervju, for å kunne reflektere over om spørsmålene ble forstått, følge opp eventuelle tilleggsspørsmål og om prøveinformanten forstod kjernen i aktuelt prosjekt.

Jeg gjorde ingen endringer i måten jeg stilte spørsmålene på, men jeg la merke til at jeg som intervjuer, hadde noen uvaner. Jeg brukte ordet «hmm» og «nei» ganske ofte. Jeg prøvde derfor å legge av meg denne uvanen før de «ekte» intervjuene. Jeg

lyktes nok ikke helt, men det var bedring underveis.

Hva det gjelder den tekniske gjennomføringen fungerte denne etter hensikten, og jeg fikk styrket min tro på at det ville være mulig å gjennomføre de planlagte intervjuene- både når det gjelder selve intervjusituasjonen og det tekniske. Samlet sett bidro prøveintervjuet til en trygghet på at prosjektet mitt kunne gjennomføres.

Jeg bestemte meg også ved forberedelser til intervju å utarbeide en forventningslogg. Den skulle gi uttrykk for hva jeg forventet å finne før jeg hadde gjennomført undersøkelsen/intervjuene. Den ble en viktig støtte for meg og gjorde meg bevisst på mine forventninger kunne påvirke mine observasjoner. Den gjorde meg også trygg på at intervjuguiden kunne klare å «fange» opp det jeg ønsket svar på. Dette gjorde at jeg i analyseprosessen kunne være oppmerksom på empiri som representerte ny kunnskap, og jeg måtte lese ny teori for å forstå funnene mine.

Gjennomføring av intervju

Jeg utarbeidet et informasjonsskriv med samtykkeskjema (vedlegg 2) og tok direkte kontakt med de aktuelle informantene per telefon i forkant av intervju. Samtlige stilte seg positive til deltakelse.

Jeg gjennomførte intervjuene i løpet av desember måned 2021 og startet opp rett etter godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Intervjuene ble foretatt tidlig i forskningsperioden min. Dette gjorde jeg bevisst, da jeg ønsket å ha god tid til analysen i ettertid. Samtlige intervju ble gjennomført fysisk. Det mener jeg er betydningsfullt. Det er forskjell i å møtes fysisk kontra digitalt. Fordi forskningsintervju er relativt ukjent terreng for meg å gjøre, slik at det blir mest mulig normalt i forhold til en slik setting.

Informantene valgte ut sted og rom for samtalen, og vi fikk sitte uforstyrret og uten innsyn. Lengden på intervjuene varierte, alt i fra 25 – 40 minutter. I starten av samtalen ble informantene informert om prosjektets form og hensikt, samt de etiske forhåndsregler og hensyn som er nødvendig. Jeg ble overrasket over hvor godt samtalen fløt. Jeg har mange års erfaring med samtaler med folk som er i vanskelig livssituasjoner. Derfor hadde jeg tenkt gjennom måten jeg som intervjuer opptrer og sitter på. Jeg ønsket å fremstå som avslappet og interessert med hender gjerne samlet i fanget. Har man hender i kryss eller sitter med hånden som en støtte under haken, vil jeg påstå, man kan fremstå som arrogant og makt, vil jeg påstå. Jeg støtter meg til det Tjora (2018) skriver: «*Et godt intervju avhenger av et godt forarbeid*». Man må ha sentrale spørsmål og tema nedskrevet på en lapp samtidig som de «sitter i hjernen» (s. 108). Jeg ønsket å legge til rette for at intervjuene ikke skulle fremstå som at jeg hadde makt, og kunne oppfattes som en leder. Ofte når vi samtaler med leder, så kan det være en situasjon som er tilnærmet lik, man samtaler to stykker over et tema. Derfor var jeg som sagt, oppmerksom på at situasjonen skulle fremstå som avslappet.

Lyddopptaker ble benyttet under alle intervjuene, noe som var avklart på forhånd. Men ingen av de jeg intervjuet virket som de lot seg påvirke av det.

I intervjuene var jeg opptatt av at intervjupersonene skulle få mulighet til så fritt som mulig å formidle sine opplevelser, dog innenfor den strukturen jeg la opp til. Jeg erfarte at informantene var opptatt av jobben sin og interessert i tematikken.

I etterkant har jeg tenkt på om det var noe mer de ønsket å fortelle når vi avsluttet, men jeg mener jeg var nok observant her. Jeg gjentok også til alle på slutten av intervjuene at de måtte ta kontakt om det var mer de ønsket å legge til, og at om det var noe jeg eventuelt lurte på i ettertid, så var samtlige positive til at jeg bare måtte ta

kontakt med dem for avklaring. Jeg har imidlertid ikke fått noen henvendelser fra dem etter intervjuene, og jeg har heller ikke selv måttet ta kontakt.

Intervju kvaliteten er åpenbart avgjørende for kvaliteten på analysen, drøftingen og den påfølgende konklusjonen. Kvale og Brinkmann (2015) henviser i den anledning til seks «kvalitetskriterier». Dette dreier seg blant annet om i hvilken grad jeg får spontane, relevante og innholdsrike svar, «hvem som prater mest»- informantene eller jeg, i hvilken grad informasjonen blir fulgt opp, og tolket mens intervjuet pågår, om fortolkninger blir verifisert der og da, og til sist i hvilken grad intervjuet er «selvkommuniserende» (s. 194).

Når jeg vurderer disse kriteriene, oppdager jeg noen forskjeller i hvilken grad intervjuene var «selvkommuniserende» og ikke fordret utfyllende forklaringer og kommentarer, og til dels også i hvilken grad jeg selv var aktiv og ledet samtalen. Jeg har tenkt på om dette kan skyldes hvilken type informantene var, eller om det handlet om min kompetanse og evne til å tilpasse intervjuet uti fra informantene. Det kan da ikke utelukkes at min usikkerhet var medgjørende til at jeg i enkelte intervjuer fikk en mer aktiv rolle. Men uansett, er jeg av den oppfatning, av at jeg i stå stor grad det gikk an, klarte å følge opp svar jeg mottok underveis og sjekke ut min forståelse av disse. Og ikke minst at jeg fikk svar på det jeg lurte på. Sistnevnte må sies å være avgjørende med tanke på vurdering av kvalitet på aktuelle intervjuer.

Forskerrollen

Når man skal tolke data, er det vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutfattede meninger og fordommer, bevisst eller ubevisst. Det kan være vanskelig å skrive «sannheten». Tør jeg, vil jeg, eller burde jeg la være? Dette er nok de mest kritiske spørsmålene for forskeren i egen organisasjon som rommer både etiske problemer og noe om personlig mot eller uavhengighet. Man kan bli anklaget av kolleger for å ha utnyttet sin posisjon til spionasje og angiveri utad, med andre ord å ha brukt sin kunnskap om organisasjonen – den man har i kraft av å være ansatt- på en indiskret og troløs måte (Nyeng & Wennes (red), 2006, s. 255-256).

Første trinn bør være at man forteller leseren om seg selv og sitt forhold til den organisasjonen man analyserer. Opplagte forhold å trekke fram her vil være plassering i organisasjonen, arbeidet, karrieren og det nettverket en inngår i mindre opplagt, men desto viktigere, er det å klarlegge sine egne forutfattede meninger og fordommer om organisasjonen og de problemområdene en ønsker å behandle (Nyeng & Wennes (red), 2006, s. 257).

I mitt prosjekt valgte jeg å ikke forske på bestemte bedrifter jeg hadde særlig kunnskap om fra før. Jeg stilte derfor med «åpne» ark og forsøkte å legge til side mine egne oppfatninger og i stedet prøve å ha fokus på informantenes opplevelser. Man kan også stille spørsmål ved om jeg som intervjuer gikk «glipp» av noe ved at jeg forsket på en ukjent virksomhet. Turte de si sin mening? Fanget jeg godt nok opp ting som kanskje ikke ble kommunisert, men som lå litt i underbevisstheden? Vil jeg gå glipp av en ekstra refleksjon? I *Tall, tolkning og tvil* skrives det at analysen er som en reise der man kan ikke være sikker på hvor man ender. Oppgavene får derved også et mer induktivt preg. Induktivt skal her forstås som at empirien får en mer framtrædende rolle (Nyeng & Wennes (red), 2006, s. 249).

Fenomenologien viser hvor viktig det er å skille mellom de oppfatningene du selv får, og saken slik den fremstår. Fenomenologien er selve oppdagelseskonteksten hvor ens forhold til seg selv og verden settes i kontakt i opplevelsesfeltet (Kvalsund, 2020, s.

36). Man kan ofte møte en manglende forbindelse mellom sansedata og de meningsdannelsene og fortolkningene som overføres til objektet. En kan komme til meningen så raskt at en ikke er klar over fortolkningen, verdsettingen og dermed også fordommene en produserer (Kvalsund, 2020, s. 50). Man kan unngå at dette skjer ved å bruke oppmerksomhetsferdigheter som å være lyttende, stille åpne spørsmål eller parafasere (Kvalsund, 2018). Det vanskelige ved den fenomenologiske beskrivelse er kanskje å kunne stanse opp, rette oppmerksomheten mot erfaringsfeltet og holde noe som skjer i dette feltet fast i oppmerksomheten til beskrivelser kan forekomme (Kvalsund, 2020, s. 39). Ut ifra dette kan man si at jeg vil være til stede med min forforståelse og mine meninger. Som forsker er det viktig at jeg arbeider for å sette disse delene av meg selv til side og retter fokuset mot informantene. Det er vanskelig å si om jeg innehar oppmerksomhetsferdigheter, men jeg mener jeg klarte å ha fokus på informantene ved å lytte og stille åpne spørsmål underveis. Jeg hadde også anledning til å stille oppfølgingsspørsmål.

Data er avhengig av forforståelse. Alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi, svært ofte ubevisst, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Denne forforståelsen er helt nødvendig for å forstå virkeligheten. Forskerens forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes. Vi kan ha mer eller mindre klare forhåndsoppfatninger om det vi ønsker å undersøke.

Den «bagasjen» forskeren bringer med seg, kan være basert på egne erfaringer og oppfatninger eller på forskningsbasert kunnskap. Det skjer også en seleksjon av hva som blir observert, og hvordan dataene blir registrert. I varierende grad vil forskerens oppmerksomhet også være selektiv i analysen av data. Forskeren må være seg bevisst at han er en utvelgende aktør, og at data som brukes, ikke er uavhengige av hans forhåndsoppfatninger (Johannessen et al., 2019, s. 34-35).

Jeg finner det også nødvendig å ha tenkt gjennom dette med at tett forbundet med engasjement ligger det hos mange et ønske om å endre på tingenes tilstand. Disse endringsønskene er ofte knyttet til to så vidt forskjellige forhold. For det første de nære ting, slik som egen arbeidssituasjon og egne muligheter for innflytelse, herunder ofte ens egen leder. For det andre- og dette gjelder spesielt i store organisasjoner- vil man gjerne påvirke de sentrale makthaverne, enten dette er politikere, styremedlemmer, hovedkvarteret eller sentraladministrasjonen. Engasjementet kan imidlertid også ses på som en ulempe. La oss her bare gjenta at personlig engasjement i det miljøet man forsker i, ofte blir betraktet som en mulig feilkilde for de erkjennelsene man kommer fram til (Nyeng & Wennes (red), 2006, s. 248-249).

Transkribering og dataanalyse

Dette er en kvalitativ studie gjennomført ved intervjuer med en abduktiv tilnærming. Kvalitativ metode er valgt med tanke på at fokus i denne studien har vært å belyse ansattes tanker, følelser og oppfatninger. Gjennom kvalitativ metode har jeg fått mulighet til å søke dypere inn i informantenes subjektive erfaringsverden. Noe som er avgjørende for å få tilgang til hva medarbeidere tenker og reflekterer omkring lederskap.

Å transkribere betyr, ifølge Kvale og Brinkmann (2015): «å transformere, skifte fra en form til en annen» (s. 205). Transkripsjon er i så måte oversettelser fra tale til skrift. Disse oversettelsene blir imidlertid ofte fattige, på bakgrunn av at en blant annet «mister» stemmeleie, pust, intonasjon og stemning. Kvale og Brinkmann refererer i den

anledning til uttrykket «*tapt i transkripsjonen*» (s. 205).

I henhold til Tjora (2018), ble intervjuene fullstendig transkribert rett etterpå, da det anbefales ved dybdeintervju (s. 173). Dataene ble transkribert av meg selv. Jeg valgte å gjøre dette rett etter intervjuene. Dette for å sikre at jeg hadde all informasjon friskt i minne. Jeg opplevde å ha en god forståelse av informantenes uttalelser. Jeg ble også godt kjent med datamaterialet. Dette var en arbeidsom og tidkrevende prosess, men dog veldig nødvendig og lærerikt. Kvale og Brinkmann (2015), beskriver dette arbeidet som «*oversettelser fra talespråk til skriftspråk, der konstruksjonene underveis krever en rekke vurderinger og beslutninger*» (s. 204). Jeg kom nærmere stoffet og fikk et eierforhold til det. Jeg opplevde å ha en god forståelse av informantenes uttalelser. Dette ga meg også et ønske om et så korrekt analysegrunnlag som mulig, og jeg var motivert av at en god transkribering ville kunne lette analyseprosessen. Den detaljerte transkriberingen ville også gi meg muligheten til å gå tilbake til kildematerialet om jeg fikk behov for det.

Jeg valgte å skrive ut transkriberingen, noe jeg gjorde rett i etterkant av at de var skrevet. Dette er i tråd med det Ryen (2012) også mener. Ryen skriver at opptakene bør skrives ut. Ryen mener en slik jobbing med materialet gir også bedre anledning til å reflektere over egne spørsmål og interaksjonen mellom en selv som forsker og respondenten (s. 111). Jeg erfarte nettopp dette som meningsfullt, da jeg ved å ha utskriftene foran meg, følge jeg kom nærmere det jeg skulle jobbe med av informasjon. Jeg syntes også det var godt å ha disse dokumentene å bla og lese i når jeg jobbet med stoffet. Det ble en god måte for meg å gripe an analysedelen, i stedet for bare å lese på en skjerm. Jeg har vært så presis som mulig, og forsøkt å gjengi intervjuene slik de fremstod.

Jeg har også hatt refleksjonsnotat, og jeg mener at det til sammen bidrar til et relativt godt helhetsbilde av intervjuene, samt at jeg fikk en bedre helhetsforståelse av datamaterialet, tolkningen og drøftingen av temaet.

Etter hvert som jeg startet opp med å jobbe grundig med opplysninger fra intervjuene, var jeg i gang med det som er et mål i samfunnsvitenskapelig forskning, det å integrere teori og empiri. En slik tilnærming, «*fra teori til empiri*», betegnes som *deduktiv* (å *dedusere* betyr å *utlede*, å *slutte*). Generelle påstander testes ved empiriske data.

En annen strategi kan være å starte undersøkelsen uten noe teoretisk utgangspunkt. Man begynner med å samle inn data, der hensikten er å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Denne tilnærmingen, «*fra empiri til teori*», betegnes som *induktiv*. Å *indusere* (fra latin som betyr å *føre inn*) går i korthet ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen et al., 2019, s. 47).

Min tilnærming vil jeg si er en blanding mellom induktiv og deduktiv tilnærming. «*Det er ikke alltid lett å oppfylle idealet om å smelte sammen teori og empiri*» (Johannessen et al., 2019, s. 47). Jeg vil nok si at jeg i starten jobbet ut noe ut ifra deduktiv tilnærming, men underveis i analysearbeidet, beveget jeg meg over til en abduktiv tilnærming. *Abduksjon oppstår idet vi oppdager forhold som ikke passer til eksisterende teori og vi spekulerer i hvordan vi i mer teoretisk forstand skal forstå våre observasjoner* (Tjora, 2018, s. 224). Jeg leste meg opp på teori for så å lage spørsmål uten at jeg var helt sikker på hva jeg ville finne. Jeg måtte også søke i ny teori for å forstå noen av funnene. Jeg måtte akseptere betydning av funnene mine i løpet av forskningsprosessen. Så min prosess har bestått av begge disse tilnærmingene. Jeg har støttet meg til det å ha en pragmatisk tilnærming, der jeg gjennomførte undersøkelsen med sikte på best mulig å kunne besvare undersøkelsens problemstilling (Johannessen et

al., 2019, s. 48).

Data ble analysert i henhold til Malterud (2011 i Johannessen et al., 2019) sine fire hovedfaser, og jeg har valgt å følge denne prosessen i min jobbing med empirien:

1. *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:* Første steg handlet om å skaffe et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Dette ble gjort ved at jeg leste gjennom hele materialet og lette etter interessante og sentrale temaer for å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Jeg forsøkte å ikke fortape meg i detaljer, men notere hovedtemaene. Jeg som forsker fjernet mest mulig irrelevant informasjon og fortsatte den informasjonen som var sentral (s. 171-175).

Etter transkriberingen, valgte jeg å sammenfatte svarene til alle informantene i et dokument med nummerering på informant slik at jeg skulle ha god oversikt.

Det ble en god mengde tekst å jobbe med, men jeg så etter hvert i analysen at antall dokumenter krympet i takt med kodingen.

Jeg jobbet systematisk og leste grundig gjennom materialet og brukte fargekoder på tekstelementer som ga meg informasjon om temaene. Jeg valgte her å skaffe meg oversikt over hovedtemaer som gikk igjen blant informantene og som jeg fant interessant å jobbe videre med. I første omgang var dette en «grov» fargekoding. Jeg valgte ut svar fra informantene som beskrev emnene som var relevante i forhold til å kunne besvare det jeg som var nysgjerrig på i forhold til min problemstilling. Etter flere runder med gjennomgang av disse deler av materialet som var farget, så jeg at stoffet krympet. Jeg krympet inn de deler jeg hadde «gullet» ut.

2. *Koder, kategorier og begreper:* Den andre fasen gikk ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Her var det for meg som forsker, viktig å skille ut det som var relevant for min problemstilling. Jeg foretok en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserte tekstelementer som ga kunnskap og informasjon om de hovedtemaene jeg hadde festet meg ved. Slike tekstelementer ble markert i marginen med ett eller flere kodeord som anga hva slags informasjon tekstelementet ga. Koding er kun et ledd i fortolkningsprosessen. Den er en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet og tolke det, men kodingen kan ikke erstatte fortolkningsarbeidet (Johannessen et al., 2019, s. 171-175).

Jeg valgte her å bruke de markerte deler av tekst med gul farge samt at jeg etter å ha transkribert hvert intervju, samlet svarene kategorisk under samme spørsmål. Jeg «trakk» ut relevante ord, fraser, del av en setning og utsagn som ble lagt inn i kolonner i dokument. Jeg prøvde å kategorisere etter evt. likheter og ulikheter i svarene. De ble så skrevet inn i et eget dokument, og da ble materialet redusert. Det gjorde det lettere for meg å se all informasjon. Eksempler på koder, var erfaringer/opplevelser som var viktige for informantene, slik som tillit, dialog og motivasjon.

Jeg leste mange ganger gjennom intervjuene for å være sikker på å få med meg relevant informasjon. Deretter startet arbeidet med å bruke materialet til å lage meg et inntrykk av hva er det jeg nå sitter igjen med av informasjon. Jeg hadde med meg i jobbingen at: «*kodene er kun utviklet fra data, og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller fra planlagte temaer*» (Tjora, 2018, s. 198).

3. *Kondensering:* Kondenseringsfasen tar også utgangspunkt i kodingen. Hensikten er å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Jeg trakk

ut de delene av teksten som var kodet, det vil se de tekstelementene jeg har identifisert som meningsbærende. Satt da igjen med et redusert materiale (Johannessen et al., 2019, s. 171-175). Jeg var da nærmere det som er essensen i stoffet jeg skulle jobbe med.

Jeg valgte på et vis å «kode» all tekst jeg satt igjen med etter transkriberingen ved at jeg dro ut det som var relevant og litt «likt» blant refleksjonene. Men jeg laget også kolonne for det som skilte seg ut blant svarene. Jeg hadde fire kolonner for det som kunne tolkes som «likt» og ved siden av ulikheter. Dette var viktig for å kunne se alle nyanser. Jobben med alt dette var tidkrevende, men samtidig ble jeg godt kjent med materialet. Jeg valgte å skille ut det jeg anså som irrelevant, i en restgruppe (Tjora, 2018, s. 207).

Spørsmålene i intervjuguiden var inndelt i ulike tema, og dette brukte jeg som utgangspunkt i kodingen og kategoriseringen. Hensikten var å identifisere svar som gjaldt refleksjoner rundt min problemstilling. Kodegrupperingen er et steg som starter i det induktive og tar inn i seg teorier, tidligere forskning og disiplinmessige interesser, i det vi kan betegne en *abduktiv tilnærming* (Tjora, 2018, s. 211).

4. *Sammenfatning*: Den siste fasten, sammenfatning eller rekontekstualisering, innebar å bruke materialet til å utforme nye begreper og beskrivelser. Her vurderte jeg om inntrykket av sammenfattede beskrivelser, var i tråd med inntrykket som kom fram i det opprinnelige materialet jeg startet med før kodingen. Hvis det ikke samsvarte, måtte jeg gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor ting hadde gått galt (Johannessen et al., 2019, s. 171-175). Jeg vurderte inntrykkene mine og om de var i tråd med det som kom fram i materialet. Jeg valgte å bruke en del tid på dette, for å sikre meg en god analyse.

Selv om jeg gjennomførte intervjuene relativt tidlig i arbeidet med masteroppgaven, har hele forskningsprosessen vært preget av det Wadel (1999) kaller en "runddans" mellom teori og empiri – eller sagt på en annen måte – hermenutisk sirkel. Jeg ønsket å være sikker på at all informasjon var med, at jeg hadde dratt maksimal nytte ut av stoffet jeg satt igjen med. Jeg jobbet med helheten samtidig som jeg jobbet med delementene (f.eks. empirien) for å skape forståelse. Dette kalles også for den hermeneutiske prosess, hvor det er et stadig og pågående arbeid i spennet mellom data, teori, begreper og forskeren som verktøy (Tjora, 212, s. 37).

Problemstillingen ble stadig klarere og tydeligere definert i denne prosessen. Sammenfatningen av mine funn skal være lojal i forhold til informantens stemmer og gi innsikt til leserne. I løpet av analyseprosessen prøvde jeg å finne betydninger som ligger i informantens opplevelser, for videre å knytte dem til teori. Utgangspunktet her er å få kunnskap om intervjupersonenes opplevelser omkring min problemstilling.

Dataanalysen resulterte i følgende kategorier: Leder som ser deg. Dialog og likeverdige kommunikasjon. Frihet under ansvar. Å høre til. Kompetanse.

Studiens kvalitet

Kvalitet i forskning er viktig, og i kvalitative studier er noen begreper sentrale: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet:

Pålitelighet

Pålitelighet handler om å gi leseren en inngående beskrivelse av studiens kontekst og prosessen. I denne studien er pålitelighet sikret gjennom blant annet gode beskrivelser av prosessen. Jeg har forsøkt etter beste evne å informere de jeg intervjuet om prosjektet og deres rettigheter. Jeg har vært åpen og ærlig. Jeg har forsøkt å være så nøye som mulig med henblikk på transkriberingen. Dette for å sikre at intervjuene i størst mulig grad skal være en autentisk gjentakelse av det de har sagt. Pålitelighet kan også styrkes ved at man legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering som knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten (Johannessen et al., 2019, s. 229-230).

Jeg har valgt å gjennomføre intervjuene med lik regi. Jeg ga informantene mulighet til å kommentere sine egne sitater. Jeg spurte dem etter intervjuet om det var noe de ønsket å kommentere på av sine utsagn, eller noe de opplevde måtte korrigeres. Jeg har ved undersøkelse av data, forsøkt å være systematisk, grundig og åpen. Jeg opplevde at informantene uttrykte noe helhetlig hvordan de oppfattet budskapet. Jeg har brukt en del ordrette sitater, for å styrke reliabiliteten. Jeg hadde noen oppfølgingsspørsmål til informantene. Jeg grublet litt over dette, om alle burde få de samme oppfølgingsspørsmålene. Samtidig kjente jeg på at det ble veldig unaturlig. Oppfølgingsspørsmålene kom jo naturlig av seg selv under samtalen ut fra nødvendigheten der og da. Pålitelighet er også ivaretatt ved at jeg gjennomførte et prøveintervju.

I utgangspunktet er jeg av den mening at de funnene jeg har endt opp med, gir svar på det jeg er ute etter, og i så måte er valide. Jeg vil også ta med her det faktum at jeg også gjennomførte et prøveintervju. Det intervjuet var med å gi meg trygghet på at spørsmålene var gode og informative. Jeg så av svarene og refleksjonene hos «prøveinformanten», at de samsvarte i stor grad med det de fire andre hadde snakket om.

Troverdighet

Troverdighet kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, «*i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss*» Johannessen et al. (2019) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli godt kjent med felten. Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder- for eksempel både observasjon og intervju. Troverdigheten kan også styrkes ved å *tilbakeføre resultatene* til informantene for å få bekreftet resultatene, eller å la andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning av det (s. 230).

Jeg ga informantene informasjon om masteroppgaven før intervjuene startet, men jeg ga dem ikke intervjuguiden på forhånd. Dette valgte jeg fordi jeg ønsket å unngå at

informantene brukte lang tid på å forberede seg. Lange forberedelser kunne slik jeg ser det, ført til at svarene ble i stor grad kalkulert, strategiske eller lojale, og mindre autentisk. Jeg gir også leserne av denne studien, innsikt i alle deler av prosessen, noe jeg mener er viktig med tanke på åpenhet og ærlighet.

Jeg har gjennomgått gangen i forskningsprosessen i metodedelen av oppgaven. Jeg valgte en åpen intervjuguide som gjorde det lettere å fokusere på at spørsmålene ble stilt på en åpen måte. Jeg har i prosjektet valgt en ikke konkret tilnærming, og studiens funn består derfor av mine tolkninger av informantenes beskrivelser av sine opplevelser og erfaringer knyttet til dette. Målet med denne undersøkelsen har altså ikke vært å presentere en objektiv virkelighet eller bevise en sammenheng. Det som er presentert er medarbeidernes virkelighet slik de opplever den og min tolkning av dette.

Overførbarhet

I denne studien er empirien basert på fire informanter. Dette er for få til å kunne generalisere studiens funn. Det betyr ikke det samme som at funnene ikke er interessante for andre, eller i andre sammenhenger. Ledelse skjer overalt og alltid. Dermed er det mange som kan tenkes å ha nytte av å lese og ta innover seg det som står i denne studien.

Kan resultater fra dette forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? Forskningen kan ikke begrenses til ren innsamling av opplysninger. Opplysningene må systematiseres og analyseres. Ved kvalitative undersøkelser snakker man også om *overføring* av kunnskap i stedet for generalisering (Johannessen et al., 2019, s. 231).

Kunnskapen som er produsert i denne studien er i et samspill mellom meg som forsker og informantene og kan derfor være nyttig for andre ledere og fagpersoner som er interessert i organisasjon og ledelse. Mitt håp er at noen vil oppleve det som nyttig å lese denne oppgaven, og at de kan få innsikt og mulighet til å refleksjon rundt egen praksis. Johannessen et al. (2019) viser nettopp til at kvalitative studier kan bidra til generere/overføre kunnskap (s. 231).

Selv om mitt utvalg er begrenset, opplever jeg at det er konsensus mellom informantenes svar, slik at det ikke vil være utenkelig å få samme svar ved å gjennomføre intervjuer med samme intervjuguide i en annen setting. Opplever også at informantenes tanker og refleksjoner er sammenfallende på tross av at både yrke, kjønn o.l. varierer. Min undersøkelse er likevel et øyeblikksbilde og gir inntrykk av noen få personers erfaringer, tanker og refleksjoner ut ifra situasjonen de var i når intervjuene ble gjennomført. Jeg vet ikke om deres erfaringer, tanker og refleksjoner ville vært annerledes om de hadde fått forberedt seg bedre, men det er vanskelig å vite.

I ettertid er det imidlertid ikke størrelsen på utvalget jeg har vært mest skeptisk til. Jeg har heller hatt usikkerhet om at informantene i stor grad fremstår som en homogen gruppe, med henblikk på tenkning rundt aktuell tematikk – uavhengig av variabler som kjønn, alder og antall år som medarbeider. På bakgrunn av dette har jeg vært nysgjerrig på om det hadde vært større spredning i funnene, dersom jeg hadde benyttet meg av et tilfeldig utvalg ansatte, eventuelt intervjuet ansatte ved enheter som ikke skåret så høyt på motivasjon. Muligens ville funnene da fremstått mindre ensartet. På bakgrunn av oppgavens fenomenologiske tilnærming, og at hensikten ikke på noe tidspunkt har vært å generalisere til «allment gyldige sannheter», «landet» jeg imidlertid på at utvalget likevel var «godt nok». Jeg støtter meg her til at i fenomenologiske studier er forskeren opptatt av *innholdet* i datamaterialet (Johannessen et al., 2019, s. 169).

Bekreftbarhet

Begrepet viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Det er viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse. I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen til prosjektet. Bekreftbarheten kan også styrkes dersom forskeren gjør en vurdering av om fortolkningene støttes av annen litteratur, eventuelt også om fortolkningen støttes av informantene i undersøkelsen (Johannessen et al., 2019, s. 232).

Jeg har etter beste evne støttet opp mine funn mot annen forskning/litteratur, og gjennom tilbakemeldinger fra informanter, opplevde jeg at mine funn der, støttes av informantene. Jeg har også forsøkt å være kritisk til mitt prosjekt, som er redegjort for tidligere i metoddelen.

Etiske betraktninger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slik regler og retningslinjer gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt ved datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen et al., 2019, s. 83-84).

Johannessen et al. (2019) presiserer at når undersøkelsen gjøres på et begrenset område, kan den sårbare posisjonen til informantene og deres pliktfølelse avholde dem fra å si nei til å delta selv om det er det de helst vil. Personer kan også utsettes for etisk uakseptabel påvirkning. Dersom svært nærgående og intime temaer bringes på bane, kan det oppleves ubehagelig og pinlig for informanten (s. 84). I så måte valgte jeg å la informantene selv bestemme sted. Jeg tenkte da at det vil medføre trygghet for dem samt at jeg ønsket å ivareta taushetsplikten. Jeg mener at jeg heller ikke har stilt spørsmål eller vært innom tema som er etisk uakseptable og kunne påvirket informantene.

I studien har jeg vært opptatt av spesielt tre hensyn en forsker må ta. Disse er knyttet til informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens respekt for informantenes privatliv, samt ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998). Ved arbeidet med mitt aktuelle prosjekt, har disse prinsippene til Nerdrum vært førende, blant annet gjennom muntlig og skriftlig samtykke, samt mulighet til å trekke seg fra intervjuet når som helst. Anonymitet og ivaretagelse av konfidensialitet og eierskap til egne opplysninger, har vært noe som jeg mener er ivaretatt. Personvernet er ivaretatt ved flere tiltak, slik som fiktive navn for å skjule identitet i transkripsjonen og likeledes i oppgaveteksten. Jeg valgte også å anonymisere språket ved at bokmål er benyttet uavhengig av dialekt. En slik normalisering av språket bidrar til at sammenligninger blir lettere. Arbeidsstedet til informantene er anonymisert, ved at det ikke nevnes noe sted hvor de jobber. Denne studien inneholder ikke personidentifiserende informasjon. Som en generell regel bør vi alltid bruke lydopptak ved dybdeintervjuer, og redegjøre godt for hvordan slik opptak og persondata behandles for at informanter skal kunne slippe av, også der forskningen omfatter ømtålige temaer (Tjora, 2018, s. 169).

Tjora (2018) henviser i så måte, til at vi må opplyse informant om hvordan opptak skal oppbevares, hvordan de skal brukes, når de skal slettes og lignende (s. 166-167). Ifølge Tjora (2018) er det et viktig etisk aspekt knyttet til hvordan man håndterer data som er genereres, spesielt dersom man benytter opptak av lyd og/eller bilde/video (s. 82).

Som forsker vil jeg også støtte meg til det faktum at jeg har ansvar for at mine data ikke kommer på avveie, særlig dersom personopplysninger er notert Tjora (2018, s. 82). Jeg mener å ha ivaretatt dette ved at jeg håndterte det transkriberte materialet samt opptak på en slik måte at det sikret personvernet. Ingen andre enn meg selv hadde tilgang til materialet. Opptaker er innelåst i et lukket skap hos meg, der ingen andre har tilgang. Informanter sa heller aldri sitt navn under opptaket.

Jeg hadde på forhånd tenkt gjennom at jeg som intervjuer, kan komme borti sårbare og følsomme temaer. Man kan også komme bort i forventninger om at jeg som intervjuer kan hjelpe dem med uløste problemer. Jeg tenkte gjennom på forhånd at jeg må være i stand til å ta innover meg vanskelig og følsomme temaer. Dette er situasjoner som jeg har god kjennskap og kompetanse med gjennom min yrkeserfaring og utdanning. Jeg har takket informantene for at de stilte opp, noe jeg formidlet muntlig til dem etter intervjuene, og de fikk en liten gave. «Å takke deltakerne for deres innsats med det vi kan kalle *konfekt og konsept*, viser både takknemlighet og respekt» (Tjora, 2018, s. 84).

Avslutningsvis har spørsmålene og intervjusituasjonen vært utformet, med henblikk på å utsette informanten for minst mulig ubehag/belastning. Prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3). Samtykkeerklæring ble innhentet av samtlige informanter. Som intervjuer vil jeg derfor påstå at konkrete avveininger har blitt gjort fortløpende. De ble lovet full anonymitet, noe jeg har vært opptatt av hele veien i denne prosessen og i dialogen med NSD.

Empiri

I denne studien rettes fokus mot hvordan ansatte opplever lederskap og motivasjon. I det følgende vil ansattes tanker omkring motivasjon og lederskap presenteres gjennom representative utdrag av datamaterialet. De empiriske funnene skal belyse problemstillingen:

Hva motiverer ansatte?

Hva er det som motiverer ansatte, og hvilke elementer er det de verdsetter i lederskap?

Funnene presenteres med fokus på informantenes opplevelser og erfaringer, som representerer noe felles og meningsbærende ved deres subjektive erfaringsverden. Jeg endte opp med følgende kategorier under analysen: *Leder som ser deg – Dialog og likeverdig kommunikasjon - Frihet under ansvar - Å høre til - Kompetanse.*

Leder som ser deg

Samtlige av informantene refererte til at de blir motivert på jobb. De motiveres av arbeidsoppgaver, bruk av kompetanse, jobbe mot felles mål, variasjon av oppgaver og at man aldri har en likedan dag. De er også inne på dette med team, å jobbe sammen. Alle ga også opplysninger om å ha en leder som motiverer. Leder tar ansvar og delegerer. Motivasjon er å få oppgaver og ansvar. De blir også motivert av å bli vist tillit og stoler på at arbeidsoppgaver blir gjort. Therese sa:

«Leder er til «stede» og ser deg. Kan gi deg positive tilbakemeldinger på små ting du gjør i hverdagen. At det ikke er noe ovenfra og ned holdning. Fordi om hun er leder, får vi komme med innspill. Det er delegert ansvar, viser at hun (leder) stoler på at jeg fikser det».

Otto sa:

«Leder tar ansvar, men han er veldig god til å delegere. La oss få utvikle oss selv. Tillit er viktig. Han (leder) tar ansvaret, men klart han kan ikke gjøre alt selv. Så da er det jo motivasjon i seg selv, det å få oppgaver og få ansvar».

Rita uttrykte:

«At leder viser meg tillit bidrar til motivasjon. Og stoler på at de oppgaver hun gir meg blir gjort. Og det motiverer meg. Og hun (leder) er flink til å gi gode tilbakemeldinger».

Helle kom med følgende utsagn:

«Leder motiverer ved å gi tillit. Til at vi kan klare de oppgaver vi har».

Therese kunne også fortelle:

«Tillit er veldig viktig. Jeg har tro i det lange løp på at tillit er veldig viktig.»

Det kom også frem at samtlige mener de får tilbakemeldinger på arbeidet fra leder. De viser til gode tilbakemeldinger. To av informantene nevner også medarbeidersamtalen som et greit område for tilbakemeldinger fra leder. Kun en av informantene kunne tenkt

seg noen ganger mer tilbakemeldinger. Rita blir motivert av tilbakemeldinger fra leder på målinger av jobben hun utfører/tilbakemeldinger, og hun føler seg sett av dette.

«Når hun (leder) sender ut statistikk og hvor mange saker vi har behandlet og sånn. Det gir motivasjon til videre pådriv».

Dette handler da for meg om at informantene opplever å bli tiltrodd noe som er viktig for bedriften – at leder tror på dem og stoler på dem gjennom blant annet tillit. De får en følelse av verdi, som er verdifull både for dem selv og der de jobber, som er essensen i det å bli sett. Opplevelse av verdighet å være betydningsfull for noen andre enn kun seg selv.

Når det gjelder det å bli sett og hørt av leder, svarer samtlige at de blir det. De forteller om ledere som gir tilbakemeldinger, bruker kompetansen og hører på ansatte ved forbedringer.

Therese uttalte følgende:

«Det går på det at jeg får små drypp i ny og ne i hverdagen. Ja, får tilbakemelding på at det du gjør er godt nok».

Utsagnene forteller at det er verdi for samtlige i det å bli «sett» av leder. Leder gjør dette blant annet gjennom å se hva slags kompetanse de har og lar dem få bruke den. Det gir verdi for begge parter.

Når det gjelder spørsmål om eksempler på hvordan leder motiverer, snakker de om at leder tar dem stadig fremover og er kunnskapsrik. Det er delegert ansvar og leder som stoler på at jobben blir gjort. En av informantene trekker også frem det faktum at leder har vært ansatt i bedriften i 25 år, og det var motiverende i seg selv. Otto sa det slik:

«Men klart, når du har en mann (leder) som jobber så hardt og lever sånn i jobben sin hver dag. Etter så mange år. Så det er jo motivasjon».

Samme person sier også at:

«Salg driver oss. Det er jo det som på et vis gir oss motivasjon. Det er jo å klare, motivasjon er å klare».

Therese sa følgende om samme tema:

«Jeg får tilbakemelding på at det er så supert at du bare tar tak i de oppgavene og får gjort dem, for da trenger ikke jeg(leder) å tenke på det».

Rita er med på å bekrefte det faktum at leder motiverer:

«Leder roser og gir tilbakemelding. Jeg motiverer meg også selv og de arbeidsoppgaver jeg har. Også er hun flink til å skryte av oss. Det er klart, det gir motivasjon til videre pådriv. Du blir jo glad, selvfølgelig!»

Ett av spørsmålene var om de mener leder kunne motivert dem mer? Det kom ikke frem noe direkte som tilsier at leder ikke motiverer. Samtlige svarte at leder motiverer.

Kun den ene av informantene sa noe om at leder kunne vært mer til stede og tilgjengelig. Men også denne personen følte seg motivert av leder, og dette med tilstedeværelse var tatt opp med leder. Slik jeg tolker uttalelsen, var det snakk om ønske

om større fysisk tilstedeværelse av leder. En av informantene svarte til og med at leder ikke kunne motivert mer. Og en annen sa at hun ikke hadde behov for masse ros hele tiden. Et utsagn fra Rita var:

«Det som motiverer meg er jo arbeidsoppgavene, de synes jeg er artig. Jeg har egentlig ikke noe eksempel på at leder kunne motivert meg mer, jeg. Jeg synes det er fint sånn som det er».

Dette handler da for meg at de opplever mestring gjennom leder som «ser» dem. Dette føre til motivasjon.

Dialog og likeverdig kommunikasjon

Samtlige av informantene sier kommunikasjon er god mellom dem og leder. Alle fire brukte ordene «god» kommunikasjon, og det kom ikke frem noe negativt eller noe de kunne tenkt seg annerledes. Mitt inntrykk er at det er rom for å ta opp ting man ønsker endring på. Informantene virker å inneha en felles opplevelse av at dette stemmer. En av de jeg intervjuet hadde til og med så god dialog med leder, at han på humoristisk vis, kunne ta en vits til leder om leder var sulten og litt små-sur. De forteller om åpen dialog og en leder som hører på ansatte ved ønske om forbedringer.

Otto forteller om leder som gir små drypp i hverdagen og tilbakemeldinger:

«Vi har en åpen dialog. Leder hører på meg om jeg har forbedringer å komme med også. Jeg kan også si at jeg spør om han er sulten om han er grinete, for å si det sånn. Vi er på det nivået. Det er jo policyen i firmaet også, det å ta opp ting. Det kan både han og jeg gjøre. Jeg liker policyen til firmaet også, og det følges opp.»

Rita kom med følgende utsagn:

«Det er det at leder gir tilbakemelding på ting jeg gjør».

Therese sa:

«Kommunikasjon er sånn lineær, vil jeg si. Det er ikke sånn ovenpå og ned kommunikasjon. Jeg føler meg veldig på lik linje egentlig, selv om det er lederen min».

Helle sa:

«Vi har sånn type setting sånn at det er åpenhet. Vi deler eposter, men kommunikasjon foregår verbalt, stort sett».

Otto kunne fortelle:

«Han (leder) kan jo også spørre oss om råd i saker han selv har. Ja, asså, han ser på oss som likeverdige».

Mitt inntrykk er at de gjennom utsagnene snakker om at en god dialog innebærer det å dele, en opplevelse av å være likeverdig, å bli tatt på alvor, lyttet til og en opplevelse av gjensidighet. Det foregår en to-veis kommunikasjon i relasjonen.

Frihet under ansvar

Når det kommer til mulighet for frihet til å ta viktige beslutninger på arbeidsplassen, og hva det betyr for deres jobb-rolle, svarer samtlige av informantene at de har frihet og tillit. En av de (Rita) svarer at det er veldig viktig, om ikke kunne hun ikke utført jobben sin:

«Det betyr at jeg får tillit til å ta store beslutninger. Jeg ville mistriives om jeg ikke hadde hatt denne friheten.»

Det kan se ut som at denne uttalelsen kan representere en gjennomgående oppfatning av dette med frihet til å ta viktige beslutninger. De er også her inne på dette med tillit, og det kan sees i sammenheng.

Informantene ble bedt om å gi en vurdering at i hvor stor grad de føler at det å ta sine egne beslutninger bidrar til økt motivasjon på en skala fra 1-10, hvor 1 er lite relevant og 10 svært relevant. De ble også spurt om å begrunne svaret her. Scorene de ga her, var 7, 8, 9 og 9. En av dem sier det er greit å ta egne beslutninger når du trenger. En annen sier også det at det gir motivasjon og ta egne beslutninger. Da føler vedkommende tillit og er trygg på fag og teamet sitt. En av informantene bruker ordet «kjempemotiverende å ta egne beslutninger. En annen sier at hun liker å være selvstendig å styre dagen selv. Man ser her at de igjen snakker om dette med tillit, også i sammenheng med det å ha frihet i jobben.

Når det kommer til måling av arbeidet, varierer dette mellom konkrete tall og statistikker på saksbehandlingstid og muntlige tilbakemeldinger fra leder og andre rundt dem. Alle fire informantene gir inntrykk av at det er bra å ha mest mulig frihet til å bestemme selv hva som skal bli resultatet. Som Otto uttalte:

«Jeg tror ikke man vokser noe spesielt på det da hvis du ikke kan ta noe egne beslutninger. Samtidig som du skal være så klok at du spør om råd vis at det er nødvendig».

Frihet i jobben, ser ut til å være en lik gjengs oppfatning blant informantene. En av informantene synes det er greit å ha den påvirkningskraften selv til å påvirke et resultat. En av de andre sier hun blant annet at hun ville mistriives om hun ikke hadde hatt friheten. Ingen av de spurte ønsket seg mindre frihet. Mitt inntrykk er da at de ville ha mistriives. En av dem sier hun har prøvd i andre jobber å ha mindre frihet, men da ble det montomt og kjedelig, og hun (Therese) kom med følgende utsagn:

Jeg må ha muligheten til å være kreativ og tenke annerledes».

Videre sa samme informant:

«Jeg liker å ha det sånn, frihet under ansvar. At det er litt spillerom for at man kan medvirke. Så jeg tror at når jeg kommer i en situasjon der jeg ikke får lov på en måte å sette i gang småting jeg har lyst til selv, så hemmer det meg veldig. Da blir det så jeg gjør mindre og mindre av sånne ekstra ting som jeg er god på da».

«Jeg synes det er greit å ha den påvirkningskraft selv til å påvirke et resultat da, for i og med at jeg gir såpass mye av meg selv i jobben, og det er jo oss som er verktøyet. Jeg har jo vært i jobb med mindre frihet. Og jeg merker jo at det ikke passer meg. Da blir det veldig monotont og egentlig litt kjedelig. Jeg må ha muligheten til å være kreativ og tenke annerledes. Søke svar på spørsmål».

Det fremstår dermed for meg som at samtlige informanter opplever stor grad av frihet i jobben, og det er de tilfreds med. De liker å kunne ta egne avgjørelser.

Å høre til

Samtlige informanter føler stor grad av tilhørighet til arbeidsplassen sin. En av dem sier hun har stor tilhørighet. En annen sier noe om at han føler tilhørighet, da bedriften står for verdier som redelighet, ærlighet og troverdighet, og informantene selv står også for disse verdier. Han forteller leder kjøper aksjer i firmaet og ønsker det skal vokse, noe som gir tilhørighet. Han sier videre at han uten tvil føler tilhørighet til arbeidsplassen. En av informantene sier hun har tilhørighet, men kunne tenkt seg mer av det i forhold til andre avdelinger i organisasjonen hun er en del av. Forteller videre at det jobbes med dette og leder er klar over det. På spørsmål om leder påvirker tilhørighet til organisasjonen, svarer alle fire at leder gjør det. En annen trekker frem tilhørighet gjennom at hun får tilbakemeldinger fra leder. En av de andre jeg intervjuet, forteller om stor grad av tilhørighet, og alle jobber mot felles mål, men at hun noen ganger føler at hennes avdeling er litt for seg selv da. Men inntrykket mitt under intervjuet og resten av refleksjonene til denne informantene, var at dette ikke plaget henne i særlig stor grad. Dette fordi hun utdypet en del om hvorfor hun føler tilhørighet.

Informant Therese beskriver dette slik:

«Jeg har tilhørighet. Vi jobber mot felles målet i planleggingsmøter. Alle jobber mot felles mål».

Rita sa følgende:

Ja, kanskje ikke så mye til den avdelingen i (etatens navn) som jeg jobber inn under, men jeg føler veldig stor tilhørighet på (kontorets navn). De er veldig initiativgivende og inkluderende».

Helle sa:

«Det er jo klart noe vi må ta tak i hver og en, hvor mye vi gir av oss selv. De (ledelsen) prøver med tiltak».

Otto kom med følgende utsagn:

« Ja, jeg føler tilhørighet til arbeidsplassen min og konsernet. Det er det med redelighet og ærlighet, og du skal være troverdig i jobben du gjør. Det er litt sånn som meg, litt det jeg står for».

Det ser derfor ut til å være en samlet oppfatning blant informantene at de opplever å høre til. Dette vil jeg da si handler om, at det viktig for oss alle mennesker, da det gir trygghet å kjenne på at man hører til et sted. Vi har relasjoner til andre mennesker, og den gir felleskap og mangfold.

Kompetanse

Tema som dreier seg om de ansatte får benyttet seg av kompetanse på jobb og hvordan dette påvirker motivasjon, så er mitt inntrykk at alle fire får det. Som Therese sa:

«Jeg føler jeg får brukt den kreative siden min ganske my. Bidra der du føler at du har noe å bidra med».

Otto svarte følgende på dette spørsmålet:

«Ja, absolutt. Ja, det får jeg. Jeg har jo drevet med salg og folk i hele mitt yrkesaktive liv».

Helle kom med følgende utsagn:

«Du føler jo mestring da når man benytter kompetansen sin. Blir sett og hørt på en måte at leder bruker den faglige kompetansen jeg har».

En av informantene sier det gir mestring å bruke kompetanse. To av dem bruker ordet «absolutt» i svaret sitt. Som jeg velger å tolke det dithen at da svarer de på en måte ekstra bekreftende på spørsmålet.

Samtlige av de spurte informantene synes leder gir rom for å utvikle kompetansen. Alle fire svarte med en gang raskt «ja» på spørsmålet før de fortalte mer utdypende. Den ene organisasjonen har en egen medarbeiderportal med kompetanseprofil for ansatte. En av de ansatte sier hun ikke ser at leder overser noe av hennes kompetanse. De sier også det er rom for kompetanseheving. To av dem forteller om kollegastøtte og nettverk. En av dem kommer tilbake til dette med økonomi som hinder for å kunne ta evt. kompetanseheving, da økonomi i organisasjonen er et hinder. Men jeg får likevel inntrykk av under intervjuet, at hun opplever kollegastøtte og nettverk.

Samtlige av informantene mener de får handlingsrom til å bruke sine evner samt tilegne seg ny kunnskap og kompetanseheving er mulig for alle informantene. De de får være med å påvirke. Kun en av informantene sier noe om at økonomi i organisasjonen var et hinder for å kunne ta kompetansehevende tiltak, men at hadde det ikke vært for økonomi, var leder positiv. Vedkommende sa også jobben la til rette for kompetansehevende tiltak, men dette med tid, gjorde det utfordrende. Helle mente dette:

«Jeg får brukt masse av den kompetansen jeg har.»

Therese sa følgende om dette teamet:

Ja, det vil jeg si. Vi får være med på å påvirke hvordan vi vil at hverdagen skal være. Komme med innspill på hva vi kan tenke oss og gjøre av ulike aktiviteter og sånn».

Avslutningsvis lurte jeg på om informantene kunne beskrive sin leder med fem ord.

Samtlige kom opp med positive ord:

Informant Otto: inkluderende, ærlig, redelig, bestemt, raus, snill, humor, «ser» oss.

Informant Therese: Positiv, imøtekommende, løsningsorientert, engasjerende, «ser» deg.

Informant Rita: Motiverende, tilgjengelig, positiv, rask og god på tilbakemeldinger.

Informant Helle: Tillit, takhøyde, samarbeid, tilstedeværelse, men den kunne vært mer.

Leder er travel.

Slik jeg ser det, opplever de ansatte at de har leder som «ser» deres dyktighet, og de blir motivert av det. Mitt inntrykk er da at de har et positivt syn på sin leder i den organisasjonen de er en del av, og det er etter mitt syn et «sunnhetstegn» ved arbeidsplassen og det forholdet som er mellom ansatte og leder.

Når empirien her viser gjennomgående at ansatte føler seg motivert, og leder ved sin måte å lede på bidrar til dette, er gjennomgående, er dette noe som også bekreftes ut ifra utsagnene. Det vises spesielt når informantene kommer med eksempler.

Otto billeddliggjør sitt emosjonelle arbeid på en tydelig måte i utsagn hvor han registrer leders følelser gjennom blant annet kroppsspråk og humør. Han kan spøke med leder.

Det fremstår for meg at svar fra informantene understøtter at de føler seg motivert av leder og den måten det utøves lederskap på som er helt sentralt i denne studien. Utsagnene gjenspeiler etter mitt skjønn, flere vesentlige aksepter knyttet til motivasjon.

Drøfting

Hensikten med denne studien er å utforske hvordan ansatte motiveres i en lederskapskontekst, og hvilke elementer de verdsetter i lederskap.

Etter å ha analysert funnene, vil jeg nå her drøfte de opp mot teori for å kunne besvare min problemstilling: *Hva motiverer ansatte?*

Drøftingen har resultert i følgende hovedfunn: *Ansvar, tillit og tilbakemeldinger gir motiverte ansatte. God dialog gir motiverte ansatte. Tilhørighet gir motiverte ansatte. Kompetanse og mestring gir motiverte ansatte.*

Ansvar, tillit og tilbakemeldinger gir motiverte ansatte

Min antagelse på forhånd var at det er en kobling mellom det å få ansvar, tilbakemeldinger og tillit fra leder opp mot motivasjon og elementer av positivt lederskap.

Informantenes utsagn kan forstås i lys av definisjonene av begrepet «ledelse». Dette fordi de forteller om at de får ansvar, og jeg vil da påstå at leder utvikler dem, slik ledelse er definert blant annet av Jacobsen og Thorsvik (2019).

Utsagnene og funnene illustrerer at de intervjuede får ansvar, tillit og tilbakemeldinger fra leder. Dette er i tråd med Likers forskning om, at ros er et virkningsfullt hjelpemiddel for å få endret medarbeidernes kompetansenivå samt positiv psykologi-intervensjonen som dreier seg om at leder jevnlig bør tilbakemeldinger og oppmuntringer, da det vil øke produktiviteten. Ikke desto mindre viktig, er det som Thompson (2016) sier, at det lederen forventer av sine medarbeidere, og måten han/hun behandler dem på, har stor innflytelse på deres innsats og fremgang.

Utvikling av selvstendighet krever en viss grad av autonomi, men også oppmuntring til å ta selvstendige valg og anerkjennelse av at en tar selvstendige valg. Deci og Ryan (2000) bruker betegnelsen autonomistøtte om en undervisning og et læringsmiljø hvor elevene gis en viss grad av autonomi, kombinert med oppmuntring til å ta egne valg. For å utvikle et autonomistøttende læringsmiljø bør læreren gi elevene utfordringer og valgmuligheter, la elevene delta i beslutningsprosesser, hjelpe elevene til å finne mening i læringsstoffet, oppfordre elevene til å ta initiativ, ta elevenes initiativ og spørsmål på alvor og gi gode begrunnelser for de valgene læreren/skolen tar (Black & Deci 2000; Deci & Ryan 2000; Jang, Kim & Reeve 2012) Skaalvik & Uthus, 2020, s. 80-81). Selv om det skrives om elever og lærer her, så mener jeg det kan relateres til ansatte og leder. Utsagnene fra informantene vil jeg derfor si understøtter det som Skaalvik og Uthus argumenterer for. Informantene refererer til at de opplever autonomi, og de får delta i beslutninger.

Jeg vil påstå at utsagnene antyder at autonomibehovet er viktig, da jeg ser at ordet «ansvar» går igjen i en del av svarene fra de jeg intervjuet. De ønsker å få ansvar og tillit, og de trenger det for å kunne bruke kompetansen sin og føle seg motivert. De ansatte får tilbakemeldinger, og får være med på å påvirke arbeidet sitt i stor grad.

Jeg finner at mine funn viser det praktiseres autentisk ledelse som inspirer til tillit hos ansatte. Ansatte føler seg også sett. Et godt eksempel på forsterking av min antakelse, er at forskning viser til at autentisk ledelse inspirerer blant annet til tillit (Drønnen, 2020).

Dette inngår i teorien om tillit som avgjørende for blant annet innflytelse og påvirkning. Jeg mener funnene stemmer godt overens med nettopp dette. Jeg mener mine funn viser at ledere kan spørre sine ansatte om råd. Noe som inngår i

relasjonskompetansen tillit, omtalt av Spurkeland (2020): «Ledere som er trygge nok til å spørre sine medarbeidere om råd og hjelp, viser avhengighet og demonstrerer likeverdighet. Involvering og medansvarlighet er grunnsteiner i tillitsbyggende ledelse» (s. 50). Spurkeland er inne på det faktum at uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen. Forskning viser at ansatte kan miste produktiviteten om tillit synker.

Det fremstår for meg som at informantene i mitt forskningsprosjekt, opplever høy grad av tillit. De opplever ansvar og tilbakemeldinger fra leder, og jeg får bekreftet min antakelse. De blir motivert av elementer fra positivt lederskap.

God dialog gir motiverte ansatte

Min antakelse var at leder som legger opp til god dialog/kommunikasjon med sine ansatte, vil kunne høste goder av dette gjennom fornøyde arbeidere som føler seg motivert.

«Kommunikasjon er måten en interagerer med andre mennesker på» (Drønnen, 2020, s. 113).

Medarbeidere som får lov til å både dele klagemål og samtidig få komme med forslag til løsninger, vil føre til at de føler seg verdsatt og tatt på alvor. (Drønnen, 2020, s. 121). Samtlige ansatte forteller om åpen dialog. Et godt eksempel på dette er utsagnet fra Otto om at han hadde god dialog og kunne til og med spøke med leder om han så leder var sulten. Informant Helle bekrefter også dette ved å si kommunikasjon var god. Jeg velger å forstå dette i lys av det Drønnen (2020) sier om positivt lederskap: «Som leder er du ansatt for å slå an tonen og skape en kultur, både når det gjelder hva en sier, og hvordan en snakker til og om hverandre på arbeidsplassen. Du har stor innflytelse. Bruk den med omhu» (s. 113).

Slik jeg ser det, blir det viktig at ledere tenker gjennom måten de kommuniserer med sine ansatte på, og jeg mener det empiriske materialet synliggjør at de gjør nettopp det. Utsagnene vil jeg si stemmer godt overens med det Losada og Heapy (2014, referert i Drønnen, 2020), ønsket å se på når det kom til grad av positiv kommunikasjon, og om det var noe sammenheng med prestasjoner på arbeidsplassen. Resultatene var nedslående. Faktoren som viste seg å være den aller viktigste predikatoren for å forutse organisasjonens ytelse, var ratioen av positive kommentarer i forhold til negative kommentarer (s. 115). Informanter forteller om positive kommentarer fra leder og gode tilbakemeldinger på jobben de gjør.

Slike resultater mener jeg bør gi ledere refleksjon på hvor viktig det er å kommunisere positivt. Fredrickson (2001, referert i Drønnen, 2020), anbefaler en sunn grense i en organisasjon i forhold til positiv kommunikasjon. Blir det for mye, kan det være et tydelig tegn på en usunn kultur som fortrenger det negative (s. 117). Kvåslhaugen (2007) viser til dette med at ledere kan skape positiv atmosfære på arbeidsplassen. Sitatene fra informanter illustrerer også at det praktiseres positiv psykologi-intervensjon som går på det å gi oppmuntring til ansatte (Drønnen, 2020).

Jeg finner at funnene mine viser at det foregår toveiskommunikasjon (Einarsen & Skogstad, 2014), da informantene i regi av at de er ansatte, viser å motta budskap og leder formidler budskapet. Det viser at både sender og mottaker av kommunikasjon forstår hverandre og oppfatter det samme. Det er ut som at det i kommunikasjon foregår overføring av ideer, holdninger og følelser. Jeg har ikke inntrykk av at budskap ikke når frem hos de jeg intervjuet når det kommer til kommunikasjon med leder.

Jeg finner det interessant å nevne det Jacobsen og Thorsvik (2009) reflekterer

rundt dette med at mye av kommunikasjon er ikke – verbal. Vi må tolke kroppsspråk og andre ikke – verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir sagt. Igjen er Otto sine refleksjoner med på å beskrive at dette foregår. Dette gjøres ved at han forteller han kan slå av en vits om leder er sulten. Slik jeg ser det, «tolker» da Otto kroppsspråk på leder. Otto kan da si rett ut hva det er han har tolket ut av denne type ikke – verbal kommunikasjon.

Jeg vil påstå at funnene mine bekrefter at en leders humør påvirker arbeidsplassen, og at positive emosjoner på arbeidsplassen øker kreativiteten (Drønne, 2020). Igjen, mener jeg, informant Otto sine utsagn hvor han forteller han kan slå en spøk med leder, støtter opp om dette på en god måte. Dette forteller meg da at de har en god dialog. Slik jeg ser det kan en slik god dialog med leder, føre til at man kanskje tør å ta opp vanskelige ting med leder.

Funnene min støtter opp under blant annet behov for autonomi, ved leder som lytter til ansattes forslag og gir dem frihet. Informantene oppleves å være kilden til egne beslutninger og egen adferd. Autonome individer kan helt selvstendig uttrykke verdier og adferd som andre ønsker og krever av dem (Manger & Wormnes, 2018). Der denne følelsen ikke er til stede, vil det kunne medføre utrygg kommunikasjon. Jeg har ikke inntrykk av at det foregår utrygg kommunikasjon blant de jeg intervjuet og dere ledelse.

Det fremstår for meg at alle informanter har god dialog med leder. Mitt inntrykk er at det er rom for å ta opp ting man ønsker endring på. Informantene virker å inneha en felles opplevelse av at dette stemmer. Jeg får derfor bekreftet min antakelse om at dersom leder legger opp til god dialog/kommunikasjon med sine ansatte, vil de høste goder av dette gjennom fornøyde arbeidere som føler seg motivert.

Tilhørighet gir motiverte ansatte

Min antakelse var at de fleste ansatte ønsker tilhørighet. Men er det slik at de kjenner på tilhørighet som en motivasjonsfaktor? Kan man se elementer av positivt lederskap her?

Samtlige informanter føler stor grad av tilhørighet til arbeidsplassen sin. En av dem sier til og med hun har stor tilhørighet. Det er en av dem som kunne tenkt seg større tilhørighet til flere enheter der hun jobber, men det jobbes med dette på arbeidsplassen. Alle fire svarene samsvarer også med at leder bidrar til denne tilhørigheten. De jobber mot felles mål. I så måte later det til at informantene åpner opp for en tilnærming som «tar høyde for» nettopp noe av det Likers (referert i Thompson, 2016), har uttalt om dokumentert forskning på at et særtrekk ved overlegent dyktige ledere er deres evne til å skape forventninger om store prestasjoner som medarbeidere lever opp til. Jeg mener dette kan kjennes igjen i uttalelser fra blant andre informant Otto sin beskrivelse av leder som ønsker å drive dem fremover, og han har tilhørighet til konsernet han jobber i og mener de har en god policy. Informanten trekker også frem ord som redelighet, ærlighet, troverdighet og lojalitet hos leder som faktorer som bidrar til tilhørighet.

Slik jeg vurderer, kan man dra paralleller mellom det informantene gir uttrykk for innen tilhørighet med Drønne (2020) sin inndeling av positiv psykologi; det handler om lederens oppgave med å bygge team og relasjoner og nå mål (s. 63-64).

Jeg vil også trekke inn positiv psykologi-intervensjoner som omforming omtalt i teorikapitlet, nemlig det at leder trener på å omforme ugunstige holdninger og hendelser. Dette velger jeg å tolke dithen at en leder bør kunne samle gruppa om felles mål og holdninger, og jeg har inntrykk av at alle informantene har leder som praktiserer dette.

Lagånd er beskrevet tidligere i denne oppgaven som en av de viktigste prediktorene for teamprestasjoner. Lagånd er vesentlig for kvalitet på resultater og medlemmenes tilfredshet. Sitatene samsvarer med dette, da de opplever å ha tilhørighet. Forskningen til Kvålshaugen (Hatch & Schultz, 2004, referert i Kvålshaugen, 2007), mener jeg bekrefter dette med at identitet til organisasjonen er en sterk drivkraft for å motivere medarbeidere til å yte maksimalt. Dårlig ledelse, mangel på lagånd og alenearbeid kan true tilhørighetsbehovet (Einarsen & Skogstad, 2014) Sitatene illustrerer at de ansatte har følelse av lagånd, da alle føler identitet gjennom tilhørighet.

Jeg finner at funnene mine støtter opp om Deci og Ryan sin beskrivelse av selvbestemmelsesteorien, der tilknytning og tilhørighet blir en forutsetning for at individet kan oppleve kompetanse, selvtilit, autonomi og selvstendighet (Manger & Wormnes, 2018). Uttalelser til blant annet Helle og Therese blant informantene, mener jeg bekrefter dette. De føler tilhørighet og jobber mot felles mål.

Behov for tilhørighet har å gjøre med en trang til å samhandle med andre mennesker (Manger & Wormnes, 2018, s. 181). Det handler om å være en del av trygt og varig samhold. Therese forteller i intervjuet om stor tilhørighet til basen hun er en del av, og at de jobber mot det samme. Hun snakker også om at de ansatte blir sammensveiset. Samtlige informanter sa noe om at de hadde kollegaer, jobbet i team og hadde noen å støtte seg på.

Jeg vil også her trekke inn det faktum at positiv psykologi i et arbeidsplass – perspektiv, omfatter egenskaper som leder har som kan brukes for et forbedret arbeidsmiljø (Drønne, 2020). Ut ifra mine analyser, har informantene ledelse som legger opp til godt arbeidsmiljø. Jeg har inntrykk av at de ansatte trives på arbeidsplassen sin.

Når empirien her viser at tilhørighet er gjennomgående, er dette noe som også bekreftes ut ifra teorien. Det tydeliggjøres når informantene kommer med eksempler. Otto registrer leders følelser gjennom blant annet kroppsspråk og humør. Disse svarene bekrefter min antagelse om at tilhørighet er viktig for å ha motiverte ansatte, og man kan se elementer av positivt lederskap ut ifra funnene.

Kompetanse og mestring gir motiverte ansatte

Min antagelse var at dersom leder legger til rette for at ansatte får opplevelse av mestring og bruk av kompetanse, fører dette til motivasjon hos dem. Jeg ønsket derfor å få svar på hva informantene mener om dette og stemmer min antagelse?

Ifølge Skallvik og Uthus (2020) blir vi motivert for oppgaver vi tror vi vil mestre. Motivasjonen synker også hvis omkostningene ved å utføre den er for stor. Tildeling av oppgaver som er for krevende på det aktuelle tidspunktet, kan resultere i lavere motivasjon og lavere grad av selvregulering. Mine forskningsfunn understøtter at ansatte får oppgaver de vil mestre og blir motivert av det. Jeg finner også støtte i mine funn i det Bandura (1997, referert i Manger & Wormnes, 2018), mener er nødvendig, nemlig å utstyre ansatte med nødvendig kompetanse og positiv selvoppfatning. Det handler om å kunne tro på å mestre, noe jeg mener informantene gir uttrykk for at de gjør. De jeg har intervjuet, ser ut til å ha en slik nødvendig kompetanse og en positiv selvoppfatning. Dette kan bekreftes av blant annet utsagnet til informant Rita, som handler om at hun får ros og tilbakemeldinger og motivasjon til videre pådriv på jobb. Informant Otto støtter opp under dette, da han snakker om at: «*salg driver oss, det er jo det som på et vis gir oss motivasjon. Det er jo å klare*». Han snakker da her om nettopp mestring.

En av informantene sa at økonomi i bedriften og tid, var en hindring. Men det var mitt inntrykk, at det ikke var noe med leder her som var til hinder. Et godt eksempel på dette er når en av informantene, Helle, sa:

«Du føler jo mestring da når man benytter kompetansen sin».

Funnene samsvarer med Drønnen (2020) sin inndeling av positiv psykologi, hvor tredje området innbefatter begrepet engasjement. Forskning som Drønnen (2020) viser til bekrefter også påstandene, nemlig at det er sammenheng mellom bruk av styrker og medarbeidernes engasjement på jobben. Jeg vil påstå funnene finner støtte i studier av kreativitet, som har avslørt at individer produserer mer kreativt arbeid når de kan påvirke hvordan den gitte oppgaven skal utføres (Amabile et al., 1996). Informanter sier de får komme med innspill og sette i gang småting i arbeidshverdagen, som jeg da mener viser at de også får være kreative.

Forskning har også vist en positiv sammenheng mellom bruk av styrker og medarbeidernes produktivitet, og motiverte medarbeidere gjør at bedriften når sine mål (Drønnen, 2020). Jeg finner det da viktig å nevne det informant Otto sa under funn, at han fant motivasjon i at hans leder hadde vært ansatt i bedriften i over 20 år, og at leder ønsket hele tiden å drive dem fremover.

Mine funn kan da også ses i lys av det Lines (2011), mener om at kunnskapsarbeidere er mer *selvbevisste* og vet/antar at arbeidsgiveren/eierne ikke kan nå sine mål uten dem. Empirien forteller at de ansatte er kompetente ansatte som løser sine arbeidsoppgaver.

Jeg var litt overrasket over at ytre motivasjonsfaktorer ikke ble dratt frem som en motivator av informant Otto. Den personen jobber i bedrift hvor det ytes bonus hvert år, og de har en del såkalte «frynsegoder». Person var ikke inne på det som en motivasjonsfaktor, men snakket heller om indre drivere. Dette forsterkes gjennom det Drønnen (2020) omtaler, nemlig at forskning viser at økonomiske byttehandlere faktisk ikke fungerer som motivasjonsfaktorer i det lange løp. Utsagnene til samtlige tydeliggjør dette.

Drønnen (2020) er med på å bekrefte at økonomisk belønning gir ikke noen langvarig og indre motivasjon. Om medarbeidere finner arbeidet sitt lite givende, svekkes ofte arbeidsinnsatsen tilsvarende. Det som kan skje, er at enkelte kan lage seg «fluktmekanismer» i arbeidshverdagen for å få den til å gå fortest mulig. Personer som ikke føler seg verdsatt eller ikke opplever at de får bidra meningsfullt, kan telle timer og minutter til de er ferdig med et minimum av påkrevd arbeid (s. 152). Utsagnene til samtlige støtter opp under dette, at økonomisk belønning ikke gir noen langvarig og indre motivasjon.

Mitt inntrykk er at empirien er i stor grad bekreftende på min antakelse, og bærer preg av at de alle fire opplever ledelse som ser og bruker kompetansen deres, og de føler mestring. De forteller også om mulighet for kompetanseheving. Man ser elementer av positivt lederskap. Funnene i min undersøkelse antyder at det eksisterer et *growth* (vekst) mindset hos lederne (Dweck, 2015, referert i Drønnen, 2020). Sitatene illustrerer at ledelsen har tro på sine ansatte, og at de kan løse oppgavene de får.

Avslutningsvis fremstår det for meg at funnene samsvarer med mine antakelser. Ansatte blir motivert av det å få ansvar og tillit, ha god dialog, tilhørighet og det å få brukt sin kompetanse/mestring. Indre motivasjon er fremtredende. De opplever at leder «ser» dem og bruker deres kompetanse.

Det fremstår for meg som at ledere utfører positivt lederskap, da de opptrer på en ekte, genuin og oppriktig måte overfor sine ansatte. Funn i min studie indikerer at ansatte er fornøyde med en slik lederstil og blir motivert av det. Det er jo det positivt

lederskap handler om, at leder løfter en persons prestasjoner til en høyere standard (Drønnen, 2020). Det er et samspill mellom leder, ansatte og arbeidsoppgaver.

Studiens funn viser at ledere tilpasser seg arbeidslivets endringer. De følger endringstakten i samfunnet som blant annet er preget av kompleksitet, endring og manglende forutsigbarhet. Ledere i min studie viser at de ikke bare er opptatt av tall og produktivitet, men de spiller på lag med sine ansatte og er relasjonsorientert i sin lederstil.

Avslutning

Overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, krever en ny type ledelse og forståelse av lederskap. Med grunnlag i den utviklingen er det mulig å mene at ansatte trenger å følge seg motivert, og leder bør ha et øye for at man forvalter ikke bare fysisk og økonomisk kapital, men mennesker. Ledelse er viktig for at ansatte skal trives og føle seg motivert, men det er også betydningsfullt for leder og organisasjonen selv. Alle trenger motiverte ansatte for at organisasjonen skal være effektiv og produktiv.

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hva som motiverer ansatte, og hvilke elementer av lederskap de verdsetter.

Uti fra drøftingen basert på teori og funn gjort i kvalitativ forskning, kan man se at motivasjon foreligger blant ansatte i stor grad. Å ha en leder som bidrar til motivasjon er til stede hos samtlige.

Basert på fire informanternes uttalelser, så kan vi altså si at alle motiveres på samme vis, og at motivasjon kan sees i lys av positivt lederskap. Hovedfunnene er at det er mange faktorer som har betydning, men jeg vil trekke frem at ansatte motiveres av tillit og at leder «ser dem» og gir dem frihet under ansvar. I tillegg viser resultater at ansatte ønsker ledelse som legger opp til god dialog og kommunikasjon og en sunn og engasjerende kultur hvor de får brukt sin kompetanse. Indre motivasjonsfaktorer er fremtredende.

Det jeg finner er at ansatte opplever nettopp motivasjon, engasjement og trivsel. Det ser ut til at ledere vet å bruke ansattes fagkompetanse slik at organisasjonen er effektiv og ansatte trives. Leder ønsker å få frem det beste i de ansatte. Dette er av stor betydning med tanke på at arbeidslivet har endret seg gjennom tidligere generasjoner. De ansatte i dag ønsker nok i stor grad å ha jobb som gir mening og ha innflytelse over sine arbeidsoppgaver og arbeidsplassen. Da blir det viktig med ledelse som vet hva som motiverer og «ser» sine ansatte. Dette vil da begge parter være tjent med, da de ansatte vil trives og organisasjonen vil kunne nå sine mål.

Jeg mener også at studiens funn – som er i overenstemmelse med mye av det som positivt lederskap står for, kan fungere i ulike bransjer og organisasjoner, med unge og eldre ansatte, fordi studiens funn og det jeg skriver om er universelt og menneskelig.

Funnene mine kan ses i lys av det forskning har vist, at organisasjoner som har implementert teknikker fra positiv psykologi, har medarbeidere som trives og har høyere engasjement. Slik jeg tolker mine funn, er det et samspill mellom leder, arbeidsoppgaver og de ansatte.

Det er avslutningsvis relevant å presisere at drøftingen er med utgangspunkt i informantenes subjektive erfaringer, opplevelser og refleksjoner, og i så måte ikke må ses på som en generell uttømmende redegjørelse hva gjelder lederens bidrag til motivasjon og positivt lederskap.

Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å gi en uttømmende oversikt over all teori, men jeg har måttet begrense det. Men jeg har blitt inspirert, fått innsikt. Til tross for aktuelle begrensninger og svakheter, er jeg likevel av den oppfatning at jeg har svart på oppgavens problemstilling. Jeg sitter igjen med en innsikt i hva som fungerer.

Studiens overførbarhet

Selv om det vanskelig kan trekkes bestemte konklusjoner fra denne studien, hvor resultatene hviler på utsagn fra fire informanter, er det allikevel viktige funn som jeg har

lært mye av og som jeg kommer til å ta med meg videre i min arbeidshverdag. Spesielt har ansatte-fokus på det å få ansvar og tillit gjort at jeg har reflektert en del om omkring hvorvidt jeg selv er en del av et slikt arbeidsmiljø og ledelse. Jeg vil nok ta med meg at jeg ønsker å være enda mere til stede med hele meg og fokusere på blant annet dette med tillit og ansvar. Det er tydelig at ansatte ønsker ansvar. Da blir det viktig at leder legger til rette for dette, og at de ansatte trives og føler seg motivert.

Når jeg ser tilbake på det arbeidet jeg har lagt bak meg, ser jeg at denne studien har både styrker og svakheter. Til tross for lavt antall informanter, tror jeg funnene kan tenkes å ha gyldighet i enhver organisasjon. Selv om antall informanter har vært lavt, og jeg tenkte mange ganger om jeg det ville føre til at jeg ikke fikk nok empiri til å kunne svare på min problemstilling. Men i ettertid, ser jeg at de svarene jeg fikk, var uttømmende og grundige. Jeg har også trygghet i at jeg valgte ut informanter fra ulike bransjer, alder, kjønn osv. Jeg vurderer derfor at jeg nok ville fått ganske så like svar på mine spørsmål i intervjuguiden selv om jeg hadde hatt flere informanter. Dessuten stemmer mine funn andres studier og de underbygger andres påstander om hva som er sentralt i relasjonsledelse, slik som blant annet Jacobsen og Thorsvik (2019) og Drønnen (2020).

Personlig er temaet ledelse og motivasjon noe som motiverer og utfordrer meg. Det er et spennende felt som stadig utvikler seg, og vi som er arbeidslivet skal «henge» med i utviklingen og gjøre de riktige tingene. I så måte har aktuelt prosjekt ikke bare bidratt til å realisere oppgavens formelle formål, gjennom avslutning av aktuelt masterløp, men også det personlige formålet, relatert til utvikling av mitt personlige syn på lederskap. Jeg vil også tilbake til dette med at jeg etter å ha jobbet med dette prosjektet, fortsatt er av den mening at positivt lederskap, kan da ikke være så vanskelig å utøve.

Men samtidig kan det by på utfordringer å utøve denne type lederskap. I dag er det krav til effektivitet, budsjett, nå stadig høyere mål, folk blir sagt opp, folk går på akkord med seg selv og tiden. Folk blir slitne, og det kan være vanskelig å kommunisere. Landet vårt og resten av verden har og er fortsatt inne i en pandemi. Pandemien har medført endringer i måten vi jobber på og blant annet kommuniserer. Leder har også fått andre måter å utøve ledelse på. Dette har jeg tenkt på kan by på utfordringer for at ansatte skal føle seg motiverte og ledere utøver positivt lederskap. Men det er en altfor stor diskusjon til at jeg kan gå inn på i denne oppgaven. Dog er det verdt å tenke over. Etter mange år i arbeidslivet og erfaring med ulikt lederskap samt kompetanse gjennom utdanning, er jeg derfor nysgjerrig på hva det er som motiverer ansatte. Hvilken lederstil er ansatte mest fornøyd med? Da er det spennende å kunne få refleksjoner og tanker fra ansatte ved ulike arbeidsplasser, som kan gi meg noen svar på mine oppfatninger.

Etter at jeg selv har gjennomført en del utdanning innen faget ledelse, kan det også slik jeg ser det, være aktuelt å løfte inn positiv ledelse i organisasjoner, slik at de som ønsker det av ledere, kan ha mulighet for utdanning. Hvis ledere forstår hva som motiverer ansatte, kan det skape en vinn – vinn situasjon på arbeidsplassen, både for medarbeidere og ledelse. Mitt håp er at noen vil oppleve det som nyttig å lese denne oppgaven, og at de gjennom å få innsyn i fire ansattes opplevelser og erfaringer på godt og vondt, kan få innsikt og mulighet til refleksjon rundt egen praksis. Johannessen et al. (2019) viser nettopp til at kvalitative studier kan bidra til å generere/overføre kunnskap (s. 231).

Forslag til videre forskning

I ettertid har jeg vært nysgjerrig på hva jeg ville oppdaget dersom jeg intervjuet ledere ved de samme enhetene. Hva ville de ment om motivasjon, og hva som virker? Vektlegger de det samme som de ansatte? Men gitt summen av aktuell oppgave var det imidlertid ikke rom for å utvide studien til å inkludere også disse perspektivene, men dette hadde vært interessant å forske på i et annet, eventuelt fremtidig prosjekt.

Jeg har gjennom denne studien søkt etter oppfatningene til fire ansatte. Det hadde vært interessant også å kunne sett på hvilke oppfatninger ledere har om hvordan de tenker om tematikken jeg har løftet frem i denne oppgaven. Et forslag til videre forskning, kan også være å gjennomføre en større sammenlignbar studie. Det hadde vært interessant å sett på hvorvidt dette skiller seg fra eller er konsistent på tvers av flere ulike organisasjoner.

Jeg «brenner» for positivt lederskap, og har sagt noe om det tidligere, at det kan da ikke være så vanskelig. Kunne derfor vært interessant med studier som tatt for seg hvordan leder kunne motivert bedre? Samt dette med på hvilken måte føler ansatte at de blir sett og hørt av sin leder? I dagens arbeidsliv, som kan være komplisert og sammensatt, mener jeg dette er viktige områder som må fungere for at de ansatte skal trives og prestere, og organisasjonen skal nå sine mål – være produktive. Alle parter kan «vinne» på å ha det godt på jobb og være motivert av et godt og positivt lederskap.

Litteraturliste

- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Arnold, J., Coyne, I., Randall, R., & Patterson, F. (2020). (7. utg.). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education Limited.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper: psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berg, M. E. (2016). *Ledelse: verktøy og virkemidler*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dietz – G & Den Hartog. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 257-288. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2014). *Det gode arbeidsmiljø*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekman, G. *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. (2012). Oslo: Abstrakt forlag.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B., og Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. AFI FoU resultat 2019:03 Hentet fra <https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/medbestemmelsesbarometeret-2019>
- Grant, A. M. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Hein, H. H. (2009). *Motivation – Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D. A. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. (Magma 0109). Hentet 21.januar 2022 fra <https://biopen.bi.no/bixmlui/bitstream/handle/11250/93262/Magma%200109%20Jon-arild%20Johannessen%20og%20Bj%C3%B8rn%20Olsen.pdf?sequence=1>

- Jørgensen, J Kr. (2010). *Noen rørte ved mitt hjerte: Hverdagsessay til husbruk*. Sandnes: Forlagshuset Commentum.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, S., Johannessen, H. A., Sterud, T., Härmä, M., Rugulies, R., Seitsamo, J., & Borg, V. (2017). *The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: A systematic review with meta-analyses*. BMC Public Health, 17(176). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4059-4>
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). *The importance of trust in manager-employee relationships*. International Journal of Electronic Business Management. 10(3), 224-233.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2020). *Coaching: Metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2018). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R. (5/2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Hentet 30. november 2021 fra <http://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>.
- Lines, R. *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. (Magma 0311), 23-32. Hentet 21. januar 2022 fra <https://old.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Manger, T. & Wormnes, T. (2018). *Motivasjon og mestring: Utvikling av egne og andres ressurser*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2017). *Den beste form for ledelse*. (Videoklipp). Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=tvaQhHhgU58>
- Nedrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd. Etiske dilemmaer i forsknings belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Nyeng, F & Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Reintoft, S. Højland, Flensborg, L. & Højland, T. C. (2009). *Positiv psykologi på arbejdet*. Oslo: Aschehoug AS.
- Roness, A. & Matthiesen, S. B. (2002). *Utbrent: Krevende jobber gode liv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organisations. Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

- Ryen, A. (2012). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skallvik, C. & Uthus, M. (2020). *Opplæring til selvstendighet. Et sosialt kognitivt perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse*. (3.ut.). Oslo: Universitetsforlaget.
- SSB. (2020, 29.juni). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. ssb.no.
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo>
- Thompson, G. (2016). *Situasjonsbestemt ledelse*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wadel, C. (1999). *Kommunikasjon: et mangfoldig samspill*. Flekkefjord: Seek AS.
- Wennberg, B. (2001). *EQ: Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. Oslo: NKS-forlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter og samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Godkjenning om forskning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon og kontekst

Kan du fortelle litt om utdanningsbakgrunn?

Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver?

Motivasjon:

1. Hva motiverer deg på jobb? Kan du gi eksempler på situasjoner hvor du opplever å bli engasjert? Hvordan var det? Hva skjedde? Hva opplevde du? Hvem var du sammen med?
2. Når du tenker på din leder, på hvilken måte bidrar lederen din deg til motivasjon på jobb? Eksempler? Hvordan føles det?
3. Kan du gi eksempler på hvordan kommunikasjonen mellom deg og din leder er?
4. Får du tilbakemeldinger på arbeidet fra din leder? Eksempler?
5. Har du eksempler på hvordan din leder motiverer deg?
6. Om du ikke føler leder motiverer deg, kan du gi eksempler på hvordan leder kunne motivert deg?
7. På hvilken måte føler du deg sett og hørt av din leder?
8. Får du handlingsrom av din leder til å bruke dine evner samt tilegne deg ny kompetanse?

Selvbestemmelsesteorien:

Autonomi:

1. Når du tenker på frihet til å ta viktige beslutninger på arbeidsplassen, hva betyr det for deg i din jobb-rolle?
2. I hvor stor grad føler du at det å kunne ta sine egne beslutninger bidrar til økt motivasjon? (skala fra 1-10, hvor 1 er lite relevant og 10 svært relevant).
3. Hvordan måles arbeidet ditt?
4. Synes du det er bra å ha mest mulig frihet til å bestemme selv hva som skal bli resultatet?
5. Tenker du noen gang tanken på at du kunne hatt mindre frihet i arbeidet? Hva ville det bety for deg?

Tilhørighet:

1. Føler du i en stor grad tilhørighet til arbeidsplassen? Når tenker du på tilhørighet på arbeidsplassen? Begrunn svaret? Hvorfor?
2. Påvirker ledelsen din tilhørighet til organisasjonen?

Kompetanse:

1. Får du benyttet deg av kompetansen din på jobb? Begrunn svaret.
2. Påvirker dette motivasjonen din?
3. Hvordan får du brukt kompetansen din?
4. Føler du at leder gir deg rom for å utvikle kompetansen din?

Vil du beskrive din leder med fem ord? (hvordan de leder):

Noe annet du vil snakke om eller fortelle som du mener kan være relevant, og som du føler at du ikke har fått fortalt?

Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene med samtykkeerklæring

Til (informant)

Bjugn, desember 2021

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

Jeg, Bente Henrichsen, er masterstudent i Organisasjon og Ledelse ved NTNU og er nå i gang med å skrive en masteroppgave, innen spesialiseringen Relasjonell ledelse.

Ønsker i den forbindelse å intervjuere medarbeidere. Tema for de aktuelle intervjuene vil være knyttet til erfaring rundt, og tenkning om ledelse og motivasjon. Intervjuene er berammet til å vare en time. Tid og sted avtales nærmere, ved eventuell bekreftelse på ønsket deltakelse.

Ved gjennomføring av intervjuet vil det i tillegg til informanten, kun være u.t. som er til stede. Jeg vil av praktiske årsaker benytte meg av en lydopptaker, samt ta notater underveis. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og eventuelle utsagn/sitater brukt i oppgaven vil bli anonymisert. Verken navn, fødselsdato eller annen personlig informasjon på enkeltpersoner eller enhet/avdeling, vil fremkomme i aktuell oppgave. Ingen andre enn u.t. vil ha tilgang til aktuelle data, og disse vil bli slettet ved slutføring av aktuelt prosjekt. (Planlagt avslutning september 2021).

Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det verken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltager eller arbeidsplass.

Deltakelse er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra aktuell undersøkelse. Samtykkeskjema signeres ved eventuelt intervju. Når det gjelder deltagelse i intervju må dette skje før intervju er transkribert. Prosjektet er videre innmeldt og godkjent av NSD, og veiledes av førsteamanuensis ved NTNU.

Ved eventuelle spørsmål angående deltakelse i studien er du velkommen til å kontakte meg eller min veileder, Anne Torhild Klomsten ved Pedagogisk institutt/NTNU (e-post: anne.klomsten@ntnu.no). (Tlf. 9096644).

NSD- Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

NTNU Personvernombud, Thomas Helgesen, på epost (thomas.helgesen@ntnu.no) eller på telefon: 93079038.

Med vennlig hilsen

Bente Henrichsen

95249047

Epost: bent-hen@online.no

Samtykkeerklæring

Jeg bekrefter herved at jeg gir mitt samtykke til å delta i denne studien. Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og er klar over mine rettigheter som informant. Jeg har også fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Dato

Informanten sin signatur

Bente Henrichsen

Mastergradsstudent

Vedlegg 3: Godkjenning om forskning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vurdering

Skriv ut

Referansenummer

971117

Prosjekttittel

Masteroppgave NTNU. Tema er positivt lederskap og motivasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Torhild Klomsten, anne.klomsten@ntnu, tlf: 90946644

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Bente Henriksen, bent-hen@online.no, tlf: 95249047

Prosjektperiode

01.11.2021 - 30.09.2022

Vurdering (1)

01.12.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 01.12.21, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.09.22. LOVLIG GRUNNLAG FOR UTVALGET Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed

være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

LOVLIG GRUNNLAG FOR TREDJEPERSON

Under intervjuene kan det fremkomme personopplysninger om deltakerens leder. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson og disse skal anonymiseres fortløpende. Personopplysningene om tredjeperson er kun indirekte identifiserende, varigheten er kort og personopplysninger skal ikke publiseres. Vi vurderer at samfunnets interesse av at behandlingen finner sted klart overstiger ulempen for den enkelte registrerte. Prosjektet vil behandle personopplysninger om tredjeperson med grunnlag i en oppgave av allmenn interesse. Vår vurdering er at behandlingen oppfyller vilkåret om vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, og dermed utfører en oppgave i allmenhetens interesse. Lovlig grunnlag for behandlingen av alminnelige personopplysninger er dermed at den er nødvendig for å utføre en oppgave i allmenhetens interesse, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav e, samt for formål knyttet til vitenskapelig forskning, jf. personopplysningsloven § 8, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 3. Behandlingen er omfattet av nødvendige garantier for å sikre den registrertes rettigheter og friheter, jf. personvernforordningen art. 89 nr. 1.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER - UTVALGET

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER – TREDJEPERSONER

Det unntas fra informasjonsplikt etter art. 14 nr. 5 b). Prosjektet undersøker om det er sammenhenger mellom positivt lederskap og motivasjon, og det kan fremkomme opplysninger om deltakernes leder. Fokuset er imidlertid ikke på lederen som person, men handler om kommunikasjonen mellom leder og ansatt. Deltakerne vil bli orientert om at de ikke skal oppgi navn på leder eller bedrift og opplysningene skal anonymiseres fortløpende. Bakgrunnsinformasjon om deltaker skal ikke registreres på lydopptaket. Det samles bare inn indirekte identifiserende personopplysninger og varigheten er kort. NSD vurderer at det vil kreve en uforholdsmessig stor innsats å gi informasjon til de registrerte sett opp mot nytten den enkelte har av å informeres. Dersom tredjepersonene informeres vil identiteten til utvalget bli kjent, og det vil

sannsynligvis gjøre det umulig eller hindre at målet med behandlingen nås. NSD vurderer likevel at de øvrige rettighetene (rett til innsyn, jf. art 15, retting, jf. art. 16, sletting, jf. art 17, begrensning, jf. art 18, underretning, jf. art. 19 og protest, jf. art. 21) i utgangspunktet gjelder. Rettighetene kan imidlertid kun gjøres gjeldende så lenge sikker identifikasjon av den registrerte er mulig

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik Lykke til med prosjektet!

