

Ida Wirak

"Alle tallene er jo imot at man skal få det til"

En kvalitativ studie av arbeidssituasjonens innvirkning på arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av kunnskapsintensivt innovasjonsarbeid i små bedrifter

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Mai 2024

Ida Wirak

"Alle tallene er jo imot at man skal få det til"

En kvalitativ studie av arbeidssituasjonens innvirkning på arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av kunnskapsintensivt innovasjonsarbeid i små bedrifter

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på to fantastiske år og fullføringen av min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Først og fremst vil jeg uttrykke takknemlighet til mine informanter. Tusen takk for at dere ønsket å delta, og tok dere tid i en ellers travel arbeidshverdag. Uten deres bidrag hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veilederen min Anne Iversen. Du har vært en dyktig sparringspartner og støttet meg i å få billedlige tanker nedfelt i tekst. Din kombinasjon av faglig styrke og varme har medført at jeg alltid har kommet ut fra kontoret ditt med lavere skuldre enn da jeg gikk inn.

Tusen takk til min kjære samboer, Emil. Du er en stor inspirasjon og støttespiller i livet mitt. Takk for at du har vist interesse og omsorg. Å komme hjem til ferdiglaget middag, tålmodige ører og en skulder å lene seg på har gitt en enorm trygghet og ro.

En hjertelig takk til vennene mine, både nært og fjernt. Takk for dere har heiet på meg, vist forståelse og distraheret meg ved behov. Dere er fantastiske mennesker å ha i livet.

Til slutt vil jeg rette oppmerksomheten mot gjengen på sal, som har vært en stor heiagjeng. Dere har vært en stor motivator og en kilde til mye latter fra humor som aldri kan gjentas utenfor disse vegger. Uten dere hadde ikke studietilværelsen vært det samme. Jeg er så stolt av- og glad i dere alle sammen.

Masteroppgaven er utformet i henhold til retningslinjer for APA 7 (American Psychological Association, 2020).

Ida Wirak

Trondheim, mai 2024

Sammendrag

I en tid med omfattende endringer i arbeidslivet spiller små kunnskapsintensive innovative bedrifter (SKI-bedrifter) en økende rolle. Bedriftene jobber autonomt og kreativt for å forbedre eller finne nye løsninger, men møter på en rekke utfordringer. Hvordan opprettholder de lysten til å fortsette arbeidet til tross for utfordringene? Studien tar for seg ansattes perspektiver av hemmende og fremmende forhold for motivasjon innenfor SKI-bedrifter, ved å anvende selvbestemmelsesteorien for å utforske sammenhenger mellom sosial kontekst, motivasjon og tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov. Gjennom syv semistrukturerte dybdeintervju og refleksiv tematisk analyse, identifiserte forskningen at ansattes motivasjon var drevet av arbeidsrelatert frihet, opplevelsen av meningsfylt arbeid og ulike mellommenneskelige relasjoner. Studien fremhever også «smittsom motivasjon» som følge av nære relasjoner i de små bedriftene. Videre virket uforutsigbarhet og relasjonell risiko å ha en demotiverende kraft. Et nytt konsept «nærrelasjonsledelse» ble introdusert, og viser både fordeler og utfordringer for ansattes motivasjon. Funnene understreker behovet for å skape arbeidsforhold som balanserer de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Denne balansen kan bidra til å skape et psykologisk trygt miljø som fremmer åpen dialog og tilbakemeldinger, og således motivasjon. Studien konkluderer med at en rekke forhold kan hemme og fremme arbeidsmotivasjon, og at forholdet mellom arbeidssituasjon og motivasjon er en gjensidig sirkulær prosess.

Nøkkelord: Arbeidsmotivasjon, småbedrift, kunnskapsintensiv, innovativ

Abstract

In a time of extensive changes in the workplace, small knowledge-intensive innovative companies (SKI-companies) play an increasingly important role. These companies work autonomously and creatively to improve or find new solutions, yet they face a multitude of challenges. How do they maintain the desire to continue working despite the challenges? The study addresses employees' perspectives on inhibiting and promoting conditions for motivation within SKI-companies, using self-determination theory to explore the relationships between social context, motivation, and the satisfaction of basic psychological needs. Through seven semi-structured in-depth interviews and reflexive thematic analysis, the research identified that employee motivation was driven by work-related freedom, the experience of meaningful work, and various interpersonal relationships. The study also highlights "contagious motivation" due to the close relationships within the small businesses. Furthermore, unpredictability and relational risk appeared to have a demotivating effect. A new concept, "close relationship management," was introduced, showing both advantages and challenges for employee motivation. The findings underscore the need to create work conditions that balance the psychological needs for autonomy, competence, and belonging. This balance contributes to a psychologically safe environment that promotes open dialogue and feedback, and thereby motivation. The study concludes that a range of factors can both inhibit and promote work motivation, and that the relationship between the work situation and motivation is a mutually circular process.

Keywords: Work motivation, small business, knowledge-intensive, innovative

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
«Alle tallene er jo imot at man skal få det til»	1
<i>Oppgavens struktur</i>	4
Teoretisk og empirisk rammeverk.....	5
<i>Selvbestemmelsesteorien</i>	5
<i>Motivasjon</i>	6
Amotivasjon	6
Differensiering av indre og ytre motivasjon	7
Arbeidsmotivasjon	7
<i>Menneskelige behov</i>	8
Autonomibehov.....	8
Kompetansebehov	10
Tilhørighetsbehov	10
<i>Sosial kontekst</i>	11
Arbeidssituasjon	11
Aktuell arbeidssituasjon	12
<i>Oppsummering av teoretisk og empirisk rammeverk</i>	15

Metode	15
<i>Bakgrunn for studien</i>	<i>16</i>
<i>Forskningsdesign</i>	<i>16</i>
Induktiv tilnærming	17
Analysetilnærming	17
<i>Rekruttering og utvalg</i>	<i>18</i>
Rekrutteringsprosess	18
Utvalg	19
<i>Datainnsamling</i>	<i>19</i>
Intervju som datainnsamlingsmetode	19
Etiske betraktninger	20
Utforming av intervjuguide	21
Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju	22
<i>Bearbeiding av datamaterialet</i>	<i>24</i>
<i>Analyseprosessen</i>	<i>24</i>
Fase 1: Bli kjent med data	24
Fase 2: Generere innledende koder	25
Fase 3: Generere innledende temaer	26
Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer	26
Fase 5: Definere og navngi temaer	27
Fase 6: Skrive ut analysen	28
<i>Metodiske betraktninger og kvalitet i forskningen</i>	<i>28</i>
Resultat	30

<i>Motivasjon til arbeid</i>	30
<i>Frihet til å bestemme</i>	32
Frihet til å bestemme over arbeidsinnhold	33
Frihet til å bestemme over arbeidsmengde	38
<i>Meningsfylt arbeid</i>	44
Meningsfylt arbeid gjennom individuell mestring	46
Meningsfylt arbeid gjennom tilbakemeldinger	49
<i>Mellommenneskelige relasjoner</i>	52
Likhet i relasjoner	54
Nærhet i relasjoner	56
<i>Oppsummering av resultater</i>	60
Diskusjon	61
<i>Oppsummering av studiens funn</i>	62
<i>Mellommenneskelige forhold er en del av arbeidssituasjonen</i>	62
<i>Smittsom motivasjon</i>	63
<i>Like barn leker best</i>	64
<i>Nærhet gir kreativitet</i>	64
<i>Relasjonell sårbarhet og relasjonell risiko</i>	65
<i>Nærrelasjonsledelse</i>	66
<i>Å tørre å si ifra</i>	67
<i>Å tørre å si ifra på grunn av nære relasjoner</i>	67
<i>Positive tilbakemeldinger fremmer arbeidsmotivasjon</i>	68

<i>Negative tilbakemeldinger fremmer også arbeidsmotivasjon</i>	69
<i>Forsinket tilbakemelding hemmer arbeidsmotivasjon</i>	70
<i>Å ha frihet til å ta arbeidsrelaterte avgjørelser</i>	70
<i>Frihet over hva?</i>	71
<i>Frihet til å bestemme over andres frihet</i>	72
<i>Mindre frihet hemmer arbeidsmotivasjon</i>	73
<i>Frihet over noe trumfer ufrihet over noe annet</i>	74
<i>Individuell mestring</i>	75
<i>Nødvendig med meningsfylt arbeid</i>	76
<i>En sirkulær prosess</i>	77
<i>Begrensninger, implikasjoner og videre studier</i>	78
Konklusjon	80
Referanseliste	84
Vedlegg A	104
Vedlegg B	105
Vedlegg C	109

«Alle tallene er jo imot at man skal få det til»

Arbeidslivet gjennomgår store endringer og er i kontinuerlig utvikling grunnet miljø- og klimabevissthet, hyppig teknologisk nyvinning, demografiske endringer, økt globalisering og endring av behovsmønstre (Jacobsen & Thorsvik, 2019; NOU 2021: 9, kap. 1). Disse utviklingstrekkene fører til endringer i arbeidsforhold, som tap av arbeidsplasser (Chaston, 2013) og økende krav. Dette har resultert i tap av arbeidsplasser og gitt en økning av kunnskapsintensive arbeidsplasser som stiller høyere kompetansekrav (NOU 2021: 9, kap. 4). Endringene fører til behov for nye løsninger. Norge ønsker å være et konkurransedyktig kunnskapssamfunn, da et av landets mest betydningsfulle ressurser er arbeidskraften (NOU 2021: 9, kap. 1). For å være konkurransedyktig i markedet er det nødvendig med økt fokus på omstilling, investering og innovasjon (Strøm et al, 2021: 4). På den måten kan endringer åpne for muligheter og føre til nye arbeidsplasser (NOU 2021: 9, kap. 1).

I takt med den kontinuerlige utviklingen i samfunnet, søker entreprenører og kunnskapsintensive bedrifter å forbedre eller finne nye innovative løsninger. Derfor blir innovasjon essensielt for at bedrifter skal ha et konkurransefortrinn (Eveleens, 2010; Naranjo-Valencia et al., 2011). Autonomi og innovasjon motiver bedrifter til å introdusere nye produkter i arbeidshverdagen (Naranjo-Valencia et al., 2011). Dette påvirkes av ansattes kompetanse og villighet til å utnytte ny teknologi, samt bedriftens generelle konkurransedyktighet (Cohen and Levinthal, 1990; NOU 2019: 9, kap. 4). Den største utfordringen innovative bedrifter står overfor er organisatorisk overlevelse (Eveleens, 2010; Hyytinen et al., 2015; Perin et al., 2016). Overlevelse påvirkes ikke først og fremst av teknologien, men heller de menneskelige ressursene. Dette gjelder særlig entreprenørbedrifter (Katz et al., 2000). Det er en økende trend at bedrifter forstår at menneskene på arbeidsplassen er deres største konkurransedyktige fordel.

Innovative bedrifter begynner ofte som små bedrifter (Cardon & Stevens, 2004). Små bedrifter dominerer markedet både internasjonalt og nasjonalt (Chaston, 2013; Eid & El-Gohary, 2013; Williamson et al., 2002). Det er naturlig å assosiere norsk næringsliv med store bedrifter innen havbruk eller olje- og gass. (Statistisk sentralbyrå, 2020; 2024b). Samtidig er de mindre bedriftene sentrale i næringslivet ved å representere majoriteten av arbeidsstyrken og bidra med to tredjedeler av nye arbeidsplasser i privat sektor (SMB Norge, 2019). Videre er de en avgjørende driver for norsk økonomi ved å sammenlagt stå for omtrent halvparten av verdiskapningen i det norske næringslivet (NHO, 2024; SMB Norge, 2019). Den viktigste kilden til global økonomisk utvikling og sysselsetting i næringslivet er dermed små innovative bedrifter (Eid & El-Gohary, 2013).

Arbeidsmarkedet må kontinuerlig identifisere og respondere på trusler for å overleve (Balogun & Hailey, 2008). Å arbeide i små bedrifter kan by på en rekke utfordringer, da de ofte har mindre ressurser sammenlignet med store organisasjoner (Stinchcombe, 1965), spesielt nye små bedrifter (Cardon & Stevens, 2004; Hyytinen et al., 2015). Disse møter oftere på utfordringer som å stå dårligere stilt ved motgang (Bruderl & Schussler, 1990), rekrutteringsproblemer (Williamson et al., 2002) og å skaffe finansiering eller offentlig støtte (SMB Norge, 2022: 3). Ofte har de ikke egne avdelinger for ulike områder, slik som større bedrifter (SMB Norge, 2022: 3). Dette resulterer i flere roller eller mer arbeid per ansatt. Arbeid i slike bedrifter kan ofte gi høyere inntekt, men innebærer en lavere timelønn (SMB Norge, 2019). Dette på bakgrunn av at mange småbedriftsarbeidere ofte tar ut mindre ferie (< 2 uker) og jobber 30% mer enn en vanlig arbeider (SMB Norge, 2019). Hva gjør at arbeidere i slike arbeidssituasjoner har lyst til å fortsette å arbeide til tross for slike utfordringer?

Arbeid er en viktig del av menneskers liv. Gjennom arbeid kan grunnleggende menneskelige behov oppfylles, og bidra til menneskets utvikling (Wilcock, 2011). På arbeidsplassen tilbringer man mye tid med andre mennesker. I løpet av en dag kan man ha

tilbrakt mer tid med medarbeiderne sine, enn med egen familie (Arora, 2014). Interaksjon mellom individet og dets omgivelser muliggjør en psykologisk prosess kjent som motivasjon (Latham & Pinder, 2004). Motivasjon til arbeid (arbeidsmotivasjon) handler om arbeidsrelatert atferd som igangsettes av ytre eller indre krefter (Pinder, 1998). Når man utfører arbeidet oppstår en gjensidighet eller utveksling mellom mennesker, og man mottar en form for belønning (Arora, 2014). Det kan ta form som en ytre belønning, via økonomisk inntekt eller status, og/eller som en indre belønning, via personlig tilfredsstillelse eller fellesskapsfølelse (Arora, 2014). Begge formene for belønning har en motiverende kraft på individet.

Arbeidsmotivasjon er et velkjent psykologisk fenomen i organisasjonspsykologisk forskning (Pinder, 2008). Fenomenet har eksempelvis blitt utforsket i lys av jobbtilfredshet (e.g. Ayub & Rafif, 2011; Sawang et al., 2020; Stokowski et al., 2018; Xu et al., 2022a; Zamzami et al., 2022) og produktivitet (e.g. Alam et al., 2020; Johari & Jha, 2020; Lohela-Karlsson et al., 2022). Samtidig er arbeidsmotivasjon sentralt for innovativt og kunnskapsintensivt arbeid (Ståhlbröst & Bergvall-Kåreborn, 2011). Forskningslitteraturen hevder at ved å identifisere hvilke verktøy som motiverer, kan man få et stort konkurransefortrinn (Stewart & Fenn, 2006). Den usikre naturen ved innovasjon og småbedrifter kan gi grobunn for å mislykkes. Som nevnt er den høye dødelighetsraten blant bedriftene den største utfordringen for organisatorisk overlevelse (Hyytinen et al., 2015). Hvordan motiveres man når tallene er imot deg?

Gupta (2000) hevder ytre belønning, som økonomisk gevinst, ikke er tilstrekkelig for innovasjonsatferd, noe Deci og Ryan (2000) støtter opp med å vise til ulike nyanser av motivasjon. Psykologiske behov må tilfredsstilles, da det leder til bedre ytelse, mer engasjement, kreativitet og motivasjon (Deci og Ryan, 2000). På den ene siden kan arbeid motivere ved å gi positive følelser av mening og samfunnsverdi som kan være kilde til ens

identitet, selvtilit eller selvrealisering (Arora, 2014). På den andre siden kan arbeid oppleves hindrende, og resultere i negative følelser av meningsløshet, stress eller frustrasjon (Arora, 2014). Derfor kan ulike aspekter ved arbeidet ha innvirkning på hvorvidt man opprettholder en motivasjon med arbeidet.

Litteraturen er noe mangelfull på hvordan ulike forhold i små innovative bedrifter påvirker motivasjon fra et psykologisk kvalitativt perspektiv (e.g. Arora, 2014; Stewart & Fenn, 2006). Denne studien har som formål å utforske nye perspektiver av arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av kunnskapsintensivt innovasjonsarbeid i små bedrifter. Denne oppgaven er en utvidelse av- og et bidrag til den eksisterende forskningen på motivasjon. Som følge av mangelfull empiri på et forskningsfelt som representerer en betydelig andel av landets arbeidsstyrke og ressurser, anses det som høyst nødvendig å utforske hvordan ansatte i små, kunnskapsintensive og innovative bedrifter motiveres. Heretter forkortet SKI-bedrifter. Litteraturen indikerer at uten motiverte ansatte er det vanskelig for bedriften å overleve. Derfor er det viktig å identifisere både hva som gjør ansatte mer motivert og demotivert. Oppgavens forskningsspørsmål lyder som følgende: *«Hvordan opplever ansatte at forhold ved deres arbeidssituasjon hemmer eller fremmer deres arbeidsmotivasjon, innenfor konteksten av små, kunnskapsintensive og innovative bedrifter?»*.

Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem kapitler, som til sammen belyser og utforsker forskningsspørsmålet. Kapitlene består av teoretisk og empirisk rammeverk, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Første kapittel presenterer og redegjør for relevant teori og forskningsempiri som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet. Kapittelet tar for seg det teoretiske rammeverket med utgangspunkt i Selvbestemmelsesteorien (SBT). I tillegg inkluderes en beskrivelse av det kontekstuelle rammeverket av den aktuelle arbeidssituasjonen, omtalt som SKI-bedrifter, samt empiri knyttet til relevante aspekter ved

arbeidssituasjonen. Formålet med teorikapittelet er å beskrive rammene for den videre analysen. Gjennom oppgavens andre kapittel beskrives og begrunnes de metodiske valgene som er tatt for å best mulig belyse forskningsspørsmålet. Metodekapittelet tar for seg bakgrunn for valg av tematikk, forskningsspørsmål, forskningstilnærming, metodevalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. I det påfølgende kapittelet presenteres resultatene fra analyseprosessen. Analysen resulterte i et overordnet hovedfunn, med tre temaer som består av to respektive undertemaer. Hvert tema og undertema blir beskrevet, og illustrert med sitater studiens informanter. Fjerde kapittel vil innledningsvis oppsummere resultatene, for deretter å diskutere funnene i lys av presentert teori og empiri. Kapittelet avslutter med å presentere implikasjoner og forslag for videre forskning. I det femte og siste kapittelet, rundes oppgaven av med en konklusjon av oppgaven sin helhet.

Teoretisk og empirisk rammeverk

Følgende kapittel presenterer det teoretiske grunnlaget for studien. Studien søker å forstå motivasjonsprosesser via grunnleggende behov, i en spesifikk empirisk kontekst. Motivasjon, behov og kontekst er konseptene som danner bakgrunn for oppgaven. Innledningsvis presenteres selvbestemmelsesteorien som teoretisk rammeverk. Motivasjonsaspektet introduseres med fokus på motivasjon versus amotivasjon, differensiering av motivasjon, og konkretisering av arbeidsmotivasjon. Deretter presenteres konseptet om menneskelige behov, med utdypelse av de konkrete behovene. Videre drøftes betydningen av sosial kontekst med fokus på arbeidssituasjon, deretter konkretiseres studiens aktuelle arbeidssituasjon. Avslutningsvis oppsummeres teoretisk og empirisk rammeverk.

Selvbestemmelsesteorien

Flere psykologiske teorier har forsøkt å forstå menneskelig motivasjon (e.g. Alderfer, 1969; Higgins, 1998; Maslow, 1943; Vroom, 1964). En anerkjent tilnærming som ble retningsgivende for mine analyser er Selvbestemmelsesteorien (forkortet SBT), da den

oppleves å kunne forklare datamaterialet på en god måte. Det er en omfattende teori, derfor har jeg på bakgrunn av datamaterialets innhold og oppgavens omfang avgrenset den. SBT er en motivasjonsteori som anser menneskelig atferd som proaktiv og vekstorientert (Deci & Ryan, 2012). SBT anser selvet som en aktiv prosess som regulerer inntrykk fra både ytre og indre aspekter (Ryan & Deci, 2019). Atferden påvirkes av samspillet mellom menneskelige grunnleggende psykologiske behov, og hvorvidt ulike forhold i sosiale omgivelser motarbeider eller tilfredsstillende behovene (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Individets motivasjon påvirkes derfor av behovstilfredsstillelse i sosiale kontekster (Ryan & Deci, 2017).

Motivasjon

Motivasjon er et psykologisk fenomen som viser til årsak bak handling (Guay et al., 2010). Det representerer en dynamisk sammensetning av kognitive, affektive og atferdsmessige prosesser over tid (Kanfer et al., 2008). Stort sett alle som jobber har et forhold til motivasjon og ønsker å fremme det (Ryan & Deci, 2000). Der motivasjon handler om hva som skaper lyst og driver folk til handling, søker motivasjonsteorier om å forklare hva som gir handlingen energi og retning, også kalt motivatorer, og hvorfor (Ryan & Deci, 2017). SBT forklarer motivasjon som behovstilfredsstillelse (e.g. Deci & Ryan, 2021). Dette gjenspeiles i flere forskningsstudier (e.g. Cerasoli et al., 2016; Stokowski et al., 2018).

Amotivasjon

Amotivasjon handler om menneskers mangel på motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Amotiverte, eller demotiverte, mennesker føler ingen driv eller inspirasjon til å utøve bestemte handlinger (Ryan & Deci, 2000). Det utspiller seg enten når mennesker er passive, ineffektive eller ikke finner mening ved potensielle handlinger (Ryan & Deci, 2017). En form for amotivasjon kan spire ut fra følelsen om manglende kompetanse eller kontroll (Ryan & Deci, 2017). Mennesker kan unngå å handle fordi de tror de ikke kan mestre det selv, eller fordi de tror at handling ikke kan kontrollere utfall (Ryan & Deci, 2017). En annen form for amotivasjon kan spire ut fra følelsen om manglende mening, til tross for at kompetansen til å

utføre handlingen er til stede (Ryan & Deci, 2017). Når handling ikke er behovsopplyllende, kan det oppleves lite meningsfylt å utføre handlingen grunnet mangel på interesse, relevans eller verdi (Ryan & Deci, 2017).

Differensiering av indre og ytre motivasjon

Motivasjonsforskning har vektlagt ulik grad av mengde eller styrke, altså hvorvidt man har lite, moderat eller mye motivasjon (Ryan & Deci, 2000; 2017). SBT differensierer motivasjon i form av orientering, også kalt regulerende prosesser (Deci & Ryan, 2000; 2021). Ulike motivasjonskilder påvirker atferdsdynamikk, utfall og erfaringer (Ryan & Deci, 2017). SBT differensierer mellom indre motivasjon, preget av interesser og verdier, og ytre motivasjon, preget av ekstern påvirkning (Ryan & Deci, 2017). Ytre motivert atferd engasjeres av en konsekvens, som å oppnå et verdsatt utfall, få belønning eller sosial godkjenning (Ryan & Deci, 2017). Samtidig kan ytre motivert atferd komme av opplevd tvang, press eller ønsket om å unngå straff, og kan føre til atferd man ikke finner av personlig verdi (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2017). Indre motivasjon omhandler aktivt engasjement, og anses som en grunnleggende funksjon for livslang psykologisk utvikling (Deci & Ryan, 2017). Indre motiverte handlinger engasjeres frivillig basert på personlig interesse (deCharms, 1968). SBT hevder at indre motivasjon er universell, derav like relevant på tvers av ulike yrker (Baard et al., 2006).

Arbeidsmotivasjon

Arbeidsmotivasjon omhandler først og fremst motivasjon rundt arbeidsrelatert atferd. Det er en psykologisk prosess som initierer og avgjør form, retning, intensitet og varighet på arbeidsrelaterte handlinger (Kanfer, 1990; Pinder, 2008). Handling oppstår som en psykologisk sammenkoblet prosess mellom individ og miljø, og kan resultere i endret ferdighetsnivå, tankeprosess og følelseskontroll (Kanfer, et al., 2008). Dette kan medføre positiv følelsesmessig tilstand og arbeidsengasjement, også kalt arbeidsrelatert velvære

(Vujčić, et al., 2014). Arbeidsmotivasjon har en bred og diffus definisjon for å inkludere all type arbeidsatferd (Pinder, 2008).

Arbeidsmotivasjon handler ikke bare om å oppleve arbeidstilfredshet fra selve prestasjonen og økt kvalitet på selve arbeidet, da ansatte i stor grad kan være motivert uten at det resulterer i suksess (Herzberg et al., 2017). Prestasjon avhenger av mer en bare ansattes motivasjon, som markedsforhold, organisasjonsstrategi og ledelsespraksis (Kanfer, et al., 2008). I tillegg til individets kognisjoner, holdninger, følelser og handlinger på arbeidsplassen, kan arbeidsmotivasjon paradoksalt nok påvirkes av ikke-arbeidsrelaterte forhold (Kanfer, et al., 2008). Dette innebærer at familie og private sosiale relasjoner kan påvirke arbeidsrelaterte utfall (Kanfer, et al., 2008). Dermed omhandler arbeidsmotivasjon store deler av livet.

Menneskelige behov

SBT hevder at mennesker har iboende grunnleggende behov (Deci & Ryan, 2000). Generelt omtales disse behovene som næringsstoffer som påvirker vekst, integritet og velvære (Ryan & Deci, 2017). Tilfredsstillelse av psykologiske behov medfører en rekke positive utfall som effektiv funksjon, psykisk helse (Deci & Ryan, 2000), psykologisk utvikling, interesse (Ryan & Deci, 2019), læring og prestasjon (Ryan & Deci, 2017). Minst like viktig kan tilfredsstillelse av behovene føre til økt motivasjon (e.g. Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Sammenhengen mellom motivasjon og behov har empirisk støtte i forskningsfeltet (Chiu, 2021; González-Cutre & Sicilia, 2012; Ntoumanis et al., 2021; Tong et al., 2009; Van den Berghe et al., 2014). De psykologiske behovene i SBT omtales som autonomi («autonomy»), kompetanse («competence») og tilhørighet («relatedness»).

Autonomibehov

Autonomi er et gjennomgående konsept i psykologisk litteratur. Eksempelvis beskrives autonomi som en ressurs i arbeidet i vitaminmodellen (Warr, 1990), jobbkarakteristika-modellen (Hackman & Oldhams, 1976), jobb krav-kontroll modellen

(Karasek, 1979) og jobbkrav-ressurs modellen (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Det tenkes å være en ressurs ved å bidra til arbeidsmåloppnåelse, personlig vekst og økt motivasjon (Kubicek, et al., 2017). Flere empiriske studier omtaler autonomi som en ressurs ved at det henger sammen med læringsatferd (Assor & Kaplan, 2001; Cho et al., 2023), selvtillit (Deci & Ryan, 1995), utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2013). Autonomi eksisterer i flere ulike former i forskningsfeltet, som gruppeautonomi (Langfred, 2000; Moe et al., 2021; van Mierlo et al., 2006). Imidlertid, vil denne studien ta for seg autonomi på individnivå.

Autonomi er ett av tre behov som må tilfredsstilles for å oppleve motivasjon, ifølge SBT. Autonomi er selvstyre der man regulerer egne handlinger og opplevelser (Ryan, 1991; Ryan & Deci, 2017). Det er en kompleks prosess, og kan beskrives som en konvergens bestående av opplevelser av frihet, identitet, ansvar og kontroll (Ryan, 1991). Mennesker har behov for å oppleve at de har fri vilje og kan være påvirkningsagenter i eget liv (deCharms, 1968). Autonomi gir følelse av frivillighet når man engasjerer handling som samsvarer med egne interesser og verdier, ved konflikt med disse avtar følelsen (Ryan & Deci, 2017). Ekte selvregulert atferd som tilfredsstillende autonomi-behovet styres av indre motivasjon. SBT hevder at kun et fåtall handlinger faktisk er autonome, da mennesker ofte styres av ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

Følelsen av frihet til å velge hvordan man utfører arbeidsoppgavene sine, omtales som jobbautonomi (Kubicek, et al., 2017). Det kan deles inn i autonomi på oppgavenivå og arbeidsnivå. Oppgavenivået involverer komponenter som frihet til å planlegge- (planleggingsautonomi), ta beslutninger- (beslutningsautonomi) og velge arbeidsmetoder- for oppgavene (metodeautonomi) (Morgeson & Humphrey, 2006). Arbeidsnivået omhandler å kunne bestemme når- (arbeidstidautonomi) og hvor de blir utført (arbeidsplassautonomi) (Ala-Mursula, et al., 2005; Nijp et al., 2012). Basert på empiriske funn tenkes det at

jobbautonomi kan medføre en rekke positive utfall, som å øke søvnkvalitet (Linton et al., 2015), engasjement-, prestasjon- og motivasjon i arbeidet (Ng & Feldman, 2015). I tillegg kan det redusere stress og «burnout», samt bedre fysisk og psykisk helse (Ng & Feldman, 2015).

Kompetansebehov

SBT presenterer også et behov for kompetanse, altså føle seg kompetent i arbeidet (Ryan & Deci, 2017). Dette innebærer å oppleve mestring og å kunne operere effektivt. En rekke psykososiale situasjoner kan redusere opplevelsen av kompetanse, da kompetansebehovet er skjørt for mellommenneskelige kontekster (Ryan & Deci, 2017). Dette gjør seg særlig gjeldende dersom man opplever gjennomgripende negative tilbakemeldinger, personfokuset kritikk eller sosial sammenligning. Altfor krevende utfordringer kan resultere i at følelsen av mestring og effektivitet avtar, og kan føre til amotivasjon (Ryan & Deci, 2017). Motivasjon er ikke betinget av feilfri prestasjon, derimot er opplevelsen av mestring, effektivitet og kompetanse tilstrekkelig (Deci et al., 2013). Opplevelse av tilfredsstillende kompetanse og sosiale forhold samspiller med velvære og positiv emosjonalitet som fører til motivasjon (Sheldon et al., 1996; Tong et al., 2009).

Tilhørighetsbehov

Tilhørighet er tredje og siste behov i SBT, og handler om mellommenneskelig involvering (Assor & Kaplan, 2001). Det beskriver hvordan mennesker motiveres av å føle sosial tilknytning (Ryan & Deci, 2017), og at tilknytningene er følelsesmessige og personlige (Ryan, 1991). Tilhørighetsbehovet gjenspeiler streben etter kontakt, støtte og fellesskap. Man opplever at behovet blir møtt når man føler seg ivaretatt, eller betydningsfull for andre (Ryan & Deci, 2017). Mennesker opplever ofte seg selv fra et sosialt komparativt standpunkt (Ryan, 1991). Ved å gi av seg selv, bidra til andre og vise velvilje kan man føle seg integrert i sosiale sammenhenger og som et betydelig medlem av en sosial gruppe (Ryan & Deci, 2017). Samtidig er ikke alle tilknytninger følelsesmessige og personlige (Ryan, 1991). Man kan forholde seg til andre mennesker som sosiale objekter, redskaper for egen individuell

behovstilfredsstillelse, eller som trinn for å oppnå noe. Tilhørighetsbehovet kan derfor være motstridende med autonomibehovet. Det kan oppleves som konflikt når man må avstå fra autonomi for å oppnå anerkjennelse og støtte, og visa versa (Ryan, 1991).

Sosial kontekst

SBT hevder at individuell motivasjon må ses i sammenheng med sosiale kontekster. Motivasjon utledes fra tidligere hendelser og konsekvenser av samspillet mellom person og situasjon (Kanfer et al., 2008). Sosial kontekst kan brukes som et redskap for å forutsi hvilke elementer i en konkret sosial sammenheng som hemmer eller fremmer motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Motivasjonsfremmende elementer er kontekstuelle aspekter som tilfredsstillende individets behov, mens hemmende elementer feiler å oppfylle- eller motarbeider aktivt behovene (Ryan & Deci, 2000; 2017). Dette gjelder både øyeblikkelig og fremtidig motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

Kontekster som oppfyller autonomibehovet tilbyr valgmuligheter og oppmuntrer til selvregulering, i motsetning til krevende og kontrollerende kontekster (Ryan & Deci, 2017). Kontekster som oppfyller kompetansebehovet tilbyr positive informative tilbakemeldinger og valgfrihet, i motsetning til altfor utfordrende og inkonsekvente kontekster. Behovet for å utøve kompetanse, oppleve mestring og operere effektivt er sentralt i menneskers viktige livskontekster. Kontekster som oppfyller tilhørighetsbehovet og gir relasjonell støtte oppleves som omsorgsfull involvering, mens motsetningen oppleves som upersonlig eller avvisende.

Arbeidssituasjon

Arbeidssituasjon må vurderes for å forstå hva som fremmer arbeidsmotivasjon og hvilke menneskelige behov som tilfredsstilles i prosessen. Hall (1994) hevder at de fleste har et ønske om å prestere godt på jobb, men opplever å hindres av begrensede retningslinjer og restriktiv praksis på arbeidsplassen. Arbeid som over tid begrenser muligheten for selvstyrte handlinger ser ut til å skadelig påvirke utvikling av handlingstendenser og selvreguleringsstrategier (Frese et al., 1996).

Mennesker er en del av arbeidssituasjonen som kan påvirke motivasjonsopplevelsen (Deci & Cascio, 1972). Arbeidet kan motivere individet forbi oppgave-spesifikk setting ved å inkludere sammensetninger som relasjoner, sosiokulturelle aspekter, ikke-arbeidsrelaterte forhold (Kanfer et al., 2008). Navarro og kollegene (2013) fant at hvorvidt en ansatt er motivert svinger uavhengig av arbeidsoppgaven, og arbeidsmotivasjon påvirkes av sammensetningen av de ulike oppgavene man gjør i løpet av arbeidshverdagen. Kanfer og kolleger (2008) poengterer at arbeidsmotivasjon trolig har større innvirkning i arbeidskrevende organisasjoner og i arbeidsmiljøer der ansatte har mer kontroll over ressurser og produksjon.

Aktuell arbeidssituasjon

En kontekst består av en rekke elementer, og gjennom kontekstbeskrivelse kan det dannes noen forutsetninger for motivasjon. Arbeidssituasjon er en bred kontekst, men mitt kontekstuelle rammeverk omhandler SKI-bedrifter. For å besvare forskningsspørsmålet om arbeidsmotivasjon i denne konkrete arbeidssituasjonen er det nødvendig å gi en beskrivelse hvilke elementer som til sammen utgjør SKI-bedrifter.

Den aktuelle arbeidssituasjonen tar blant annet for seg små bedrifter. Forskningsempirien viser variasjon av ulike definisjoner når det kommer til størrelsen på bedrifter. NHO (2024) omtaler små- og mellomstore bedrifter som <100 ansatte, mens andre kilder viser til ansattstørrelser på <250 (e.g. Cardon & Stevens, 2004). Til sammenligning har småbedrift blitt omtalt som både <49 ansatte (European Commission, 2022) og <500 ansatte (Headd, 2000). Videre har <20 ansatte blitt omtalt som «veldig små bedrifter» (Cardon & Stevens, 2004), og <10 som mikrobedrifter (European Commission, 2022). Norge følger derimot de offisielle kriteriene ved EUs regelverk (Forskrift til lov om statlig garantiordning for lån til små og mellomstore bedrifter, 2020, §3). Antall ansatte er én av tre komponenter som er utslagsgivende for hva bedrifter kategoriseres som (European Commission, 2022). Ifølge EUs reglement omtales små bedrifter som <50 ansatte. Bedriftene inkludert i min studie

består av tre til ni ansatte. På den ene siden kan de falle inn under kategorien mikrobedrifter (<10 ansatte), men på den andre siden kan de omtales som småbedrift da definisjonen vektlegger øvre- og ikke nedre grense på ansattstørrelsen. Min studie har derimot ikke tatt de to resterende komponentene (årlig omsetning og regnskap) til betraktning, og forholder seg dermed ikke konsekvent til EUs definisjon. Derfor vektlegger ikke studien eksakt definisjon av småbedrift, men omtaler dem som små fordi det handler om få ansatte per bedrift. Det er nærliggende å anta at ulike behov, utfordringer og opplevelser fremstår ved ulik størrelse på bedriften (se Cardon & Stevens, 2004). Da studien har fokus på psykologiske aspekter, ble ansattstørrelsen vurdert som viktigst. I 2024 ble det identifisert at 103 429 bedrifter i Norge bestod av 1-4 ansatte og er den nest vanligste ansattstørrelsen. Videre er det 40 977 bedrifter med 5-9 ansatte og 31 063 med 10-19 (Statistisk sentralbyrå, 2024a). Enkelte små bedrifter har operasjonelle målsetning og misjon om å ekspandere til en stor bedrift, mens andre ønsker å forbli omtrent samme størrelse (Cardon & Stevens, 2004).

Forskning på mindre bedrifter utforsker ofte små familiebedrifter (e.g. Fairlie & Robb, 2007). Imidlertid kan bedrifter bestå av familiære forhold og andre personlige relasjoner, uten å kategoriseres som familiebedrift. Denne studien retter søkelys mot personlige og nære relasjoner på arbeidsplassen, uavhengig om det er familiære-, vennskapelige-, romantiske eller andre former for personlige relasjoner (Chory & Horan, 2023). «Nærhet» innebærer gjensidig avhengighet der medlemmene av den nære relasjonen påvirker hverandres tanker, følelser og handlinger i større grad enn i mindre nære relasjoner (Clark & Grote, 2012). Relasjonen preges av at medlemmene støtter og inkluderer hverandre, da man er lydhør ovenfor hverandres velvære. Videre preges relasjonen av et omsorgsmoment ved å forvente, søke, ønske og akseptere respons fra hverandre. Slike arbeidsforhold har blitt definert av Chory og Horan (2023) som «personlige arbeidsplassforhold». Personlige arbeidsplassforhold er frivillige og følelsesmessige relasjoner der man kommuniserer på tvers av arbeid og

personlig liv (Chory & Horan, 2023). Slike relasjoner kan oppstå på arbeidsplassen eller eksistere i forkant av arbeidsforholdet. Personlige arbeidsplassforhold bestående av nære relasjoner bidrar blant annet til bedre kunnskapsoverføring mellom de respektive partene (Kim & Lui, 2015). Dette gjør seg aktuelt, da de nære relasjonene utspiller seg i kunnskapsintensivt arbeid.

Kunnskap er et svært omfattende konsept, men avgrenses i kunnskapsintensivt arbeid til å omhandle anvendelse av intellektuelt og teoretiske vurderinger som fagpersoner forventer å kunne stole på (Alvesson, 2004). Kunnskapsarbeidere har teoretisk grunnlag gjennom utdanning og omfattende praktisk erfaring for å utøve intellektuelle og analytiske oppgaver. Dette omtaler Davenport (2005) som «*thinking for a living*». Slikt arbeid innebærer kreativitet og tilpasning, som korresponderer med en arbeidshverdag preget av midlertidighet og endring (Alvesson, 2004). Kontinuerlig kompetanseutvikling er et sentralt aspekt i kunnskapsintensivt arbeid som kan trekke tråder til SBT's kompetansebehov (Ryan & Deci, 2017). Aspektet handler om livslang læring, der utvikling av kompetanse er en læringsprosess som varer livet ut, og man blir aldri utlært (Huggins; 2004). Mulighet for kreativ tenkning og mangel på strenge rutiner i kunnskapsintensivt arbeid kan skape grobunn for autonomi (Alvesson, 2004).

Autonomi er en sentral del av kunnskapsintensive bedrifter, særlig rasktvoksende teknologibedrifter vektlegger ansattes autonomi for å stimulere kreativitet (Theurer et al., 2018). Ansatte ønsker ofte mer autonomi og kontroll over eget arbeidsforhold, dette er en hovedmotivator for mange som starter egen småbedrift (van Gelderen & Jansen, 2006). Autonomi kan by på utfordringer for ledere fra et organisatorisk ståsted da de ofte ønsker kontroll over organisasjonen, samtidig som de ønsker å møte ansattes behov (Langfred & Rockmann, 2016). Forskning viser at kreative og engasjerte ansatte som opplever autonomi motiveres til mer innovativ arbeidsatferd (Slåtten et al., 2020; Swaroop & Dixit, 2018).

Kunnskapsintensive arbeidssituasjoner preges ofte av innovativt arbeid (Davenport, 2005). Kunnskapsintensive innovative organisasjoner bringer i stor grad samfunnet fremover i utviklingen (Davenport, 2005). Innovativt arbeid krever ikke bare en god idé, men er også betinget av god utførelse (Eveleens, 2010). Det er dermed både et tankesett, en prosess og et utfall (Kahn, 2018). Gjennom innovativ arbeidsatferd introduseres prosesser, produkter eller prosedyrer (West & Farr, 1989). Det er en bevisst atferd på enten rolle-, gruppe- eller organisasjonsnivå, med hensikt om å gi fordel til individ, gruppe eller samfunnet (West & Farr, 1989). Ifølge Stewart og Fenn (2006) er innovasjon en lønnsom utnyttelse av nye ideer. Mennesker som tar risiko ved å utvikle nye innovative løsninger som spiser markedsandeler og generer profitt, kan kalles entreprenører (Burns, 2022).

Oppsummering av teoretisk og empirisk rammeverk

I lys av selvbestemmelsesteorien vil jeg i denne studien fremheve ulike forhold i en konkret arbeidssituasjon som hemmer eller fremmer arbeidsmotivasjon. Opplevelser av motivasjon eller amotivasjon, og indre- eller ytre motivasjon i arbeidet vurderes via grunnleggende psykologiske behov. SBT hevder at man motiveres når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles. Studien involverer arbeidssituasjoner bestående av et fåtall ansatte innen kunnskapsintensiv sektor som arbeider innovativt med høy grad av autonomi, der personlige arbeidsplassforhold preger arbeidet.

Metode

Følgende kapittel redegjør for de metodiske og analytiske valgene som ble tatt underveis i studien, der bakgrunnen for valgene blir beskrevet og argumentert for. De metodiske valgene er basert på studiens formål, å besvare forskningsspørsmålet; «*Hvordan opplever ansatte at forhold ved arbeidssituasjon hemmer eller fremmer deres arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av små, kunnskapsintensive og innovative bedrifter?*».

Det ble brukt kvalitative semistrukturerte dybdeintervju for å innhente data, og refleksiv tematisk analyse for å analysere data.

Bakgrunn for studien

Bakgrunn for studien tok utgangspunkt i arbeidssituasjonen til små bedrifter. Forskningsideen har ikke vokst frem fra et konkret problem eller spørsmål, men fra et fenomen som vekket interesse (Tjora, 2021). I løpet av mine to år med psykologisk fokus på arbeid og organisasjoner, har jeg dannet meg et inntrykk av små bedrifter får mindre forskningsfokus. På bakgrunn av at en masteroppgave innebærer teoretisk og empirisk dypdykk, benyttet jeg muligheten til å utforske noe jeg ønsket å lære mer om.

Forarbeidet til studien var preget av en relativt fri og åpen tilnærming da jeg hadde en bred forskningsinteresse. Som følgende og etterfølgende kapittel vil vise er det ingen umiddelbar sammenheng mellom strukturen i intervjuguiden og funnene fra analysen. Studien ble drevet av datamaterialet, og informantenes opplevelser trakk fokuset mitt en annen retning enn først antatt. Analyseprosessen dannet derfor grunnlaget for studiens formål og forskningsspørsmål.

Forskningsdesign

Formålet med studien var å etablere en forståelse for nye perspektiver av arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av SKI-bedrifter. Valg av forskningsdesign baseres på formålet (Kvale & Brinkmann, 2015), og kvalitativt forskningsdesign vurderes som en formålstjenlig metode. Dette begrunnes med at kvalitativ forskning tar for seg studier som fokuserer på fortolkning av informanters opplevelse og mening (Brinkmann & Kvale, 2015; Tjora, 2021). Forskningsspørsmålet peker på kvalitativ forskningsdesign som metodologisk tilnærming siden det søker innsikt og forståelse av fenomenet, snarere enn å få oversikt og få det forklart (Tjora, 2021). Eksempelvis søker ikke studien å finne ut hvor utbredt ulik grad av motivasjon er i ulike bransjer, men heller hvordan motivasjon oppleves subjektivt og følelsesmessig. Studien baseres på teoretisk åpenhet ved at data ble samlet inn, og deretter

analysert. Dette gir en eksplorerende og ustrukturert tilnærming som søker å tilegne dypere forståelse av hvordan ansatte i SKI-bedrifter opplever motivasjon.

Induktiv tilnærming

Studiens eksplorerende tilnærming klassifiseres som induktiv, da forskningen ble drevet av empiri der datamaterialet utviklet og formet de teoretiske perspektivene (Tjora, 2021). Gjennom induktiv tilnærming ønsker forskeren å utforske informantens subjektive perspektiver, erfaringer og meninger ved å identifisere og tolke betydningen av mønstre i datamaterialet (Smith et al., 2009). Dermed ble sammenhenger utviklet etter å ha vurdert enkelttilfellene (Tjora, 2021). Oppgaven har en induktiv tilnærming til kode og tema utvikling i analyseprosessen, noe som ytterligere redegjøres for i avsnittet om analyseprosessen. Til tross for studiens induktive tilnærming, vil forskning ofte være preget av deduktive elementer av etablert forkunnskap som kan påvirke hvordan datamaterialet oppfattes (Braun & Clarke, 2022b; Smith et al., 2009). Imidlertid tenkes det at slike forkunnskaper bidrar til å sikre studiens kvalitet, så lenge en er bevisst over ens refleksivitet som forsker (Braun & Clarke, 2022b; Tjora, 2021). En strategisk tilnærming lå til grunn ved at analyseprosessen ble gjennomført og ferdigstilt før dypdykk i teoretisk rammeverk ble utført. Dette for å motvirke at eksisterende teori og empiri skulle influere tolkningen av datamaterialet, som er tilfellet ved teoretisk- og hypotesedrevet deduktiv metode (Tjora, 2021).

Analysetilnærming

For å tjene studiens formål ble det bevisst valgt å anvende en refleksiv tematisk analyse. Gjennom refleksiv tematisk analyse blir mønstre i datamaterialet identifisert og analysert, for så å formuleres til temaer som oppsummerer dataet på en meningsfull måte (Braun & Clarke, 2006; 2022a). På den måten kan rike datasett oppsummeres og beskrives detaljert (Braun & Clarke, 2006). «Refleksiv» i refleksiv tematisk analyse handler om at tolkningen av dataet bygger på refleksjon (Tjora, 2021). Ved å ha refleksiv tilnærming kan leseren se forskningen fra forskerens posisjon.

Rekruttering og utvalg

Rekrutteringsprosess

Rekruttering av informanter til datainnsamling foregikk fra midten av august til tidlig desember 2023. Til tross for at kvalitativ forskning er mangfoldig og kreativ, kan det avgrenses av ved å sette kriterier for hva slags type informanter som kan delta (Tjora, 2021). Altså, blir rekrutteringsstrategien basert på kriterieutvalg. Kriterieutvalg er nyttig å bruke når man forsker på erfaringer og opplevelser til individer (Tjora, 2021). Denne rekrutteringsstrategien ble benyttet for å forenkle søkeprosessen etter potensielle bedrifter. På bakgrunn av dette ble det initiert et strategisk utvalg basert på to kriterier: Jeg søkte etter 1) små- og mellomstore bedrifter, 2) som er tjenestebaserte.

Jeg opplevde det som utfordrende å identifisere små og mellomstore bedrifter. Rekrutteringsstrategien ble dermed en todelt prosess; innledet av en individuell idémyldringsfase, før jeg deretter satt sammen en idémyldringsgruppe. Gruppemedlemmene hadde ulike kjennskap til ulike bedrifter, og brukte empiri til å danne assosiative tankeprosesser (Ritter & Mostert, 2018). Deretter utarbeidet jeg en oversikt over potensielle bedrifter og tok direkte kontakt med bedriftenes leder via e-post for å avklare deres interesse og deltagelse i studien.

Rekruttering av informanter kan ofte være utfordrende (Tjora, 2021). Jeg opplevde at potensielle informanter viste en nølende respons og uttrykte lite villighet til å delta. Da jeg omsider anskaffet et utvalg, benyttet to bedrifter (5 informanter) seg av rettighetene sine til å trekke seg fra prosjektet. Dette gjorde at rekrutteringsperioden tok lenger tid enn først antatt. Deretter benyttet jeg nettverket mitt og deres kontakter for å finne aktuelle kandidater til studien, altså ble snøballmetoden anvendt (Tjora, 2021). Intervjuer ble utført fortløpende ettersom jeg fikk informanter. Kvalitativ tematisk forskning stiller seg kritisk til konseptet datametning (Braun & Clarke, 2022b). Til tross for dette, avsluttet jeg rekrutteringsprosessen basert på opplevelse av at innholdet i nye intervjuer tenderte til å bli repetitivt. På den måten

opplevde jeg at et tilstrekkelig antall informanter kunne dekke et generelt grunnlag (Tjora, 2021).

Utvalg

Utvalget til studien bestod av syv informanter fordelt på tre bedrifter ulike SKI-bedrifter. Av disse syv informantene bestod utvalget av tre kvinner og fire menn. Til tross for at jeg søkte etter informanter i tjenestebaserte små- og mellomstore bedrifter, ble utvalget noe annerledes. Da mellomstore bedrifter kan bestå av opp til 250 ansatte (European Commission, 2022), omtaler jeg bedriftene i min studie som små bedrifter da ansattstørrelsen deres bestod av mellom tre og ni ansatte. Tjenestebaserte bedrifter var ikke en forutsetning for å utforske motivasjon, men en måte å igangsette rekrutteringssøket. Utvalget består av bedrifter som både leverer produkt og tjeneste. Studien utforsker ikke én konkret bransje, men heller en type arbeidssituasjon.

Informantene har ulike roller og stillingsnivåer, og har gjerne flere roller per ansatt. Majoriteten av informantene hadde en lederrolle, enten som daglig leder, avdelingsleder eller teamleder. Samtidig har de en likestilt ikke-lederrolle (medarbeider rolle) i bedriften. På bakgrunn av anonymitet utelates koblingen mellom informantenes personbeskrivelser og konkret stillingsbeskrivelse.

Datainnsamling

Intervju som datainnsamlingsmetode

Kvalitativt forskningsintervju anses å være en passende datainnsamlingsmetode i lys av mitt forskningsspørsmål. Bakgrunn for dette er at kvalitative forskningsintervju kan omtales som «*en samtale med hensikt*» (Smith et al., 2009, s.57), og hensikten styres av forskningsspørsmålet (Smith et al., 2009). Intervju som datainnsamlingsmetode gir innsikt i fenomenet ved å skape en åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2021), der informanten kan dele egne tanker med egne ord (Smith et al., 2009). Funn fra

forskningsintervju kan benyttes for å få innsikt i sammenhenger som strekker seg forbi enkeltpersoner (Tjora, 2021).

I dette prosjektet ble semistrukturert dybdeintervju brukt som datainnsamlingsmetode. Dette grunnet ønsket om å studere nyanser i meninger og erfaringer knyttet til informanters subjektive opplevelser (Tjora, 2021). Metoden legger til rette for en dynamisk samtale ved bruk av åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål der informantene kan reflektere fritt og dele tanker rundt forhåndsbestemte temaer (Smith et al., 2009; Tjora, 2021). Etersom slike intervjuer er formbare og gir rom for oppdagelse av ny tematikk forbi planlagte spørsmål, må forskeren være åpen for å gjøre justeringer basert på informantenes bidrag. Intervjusituasjonen danner dermed grunnlaget for den eksplorerende tilnærmingen (Tjora, 2021).

Etiske betraktninger

Forskningsprosjektet med referansenummer 933179 ble godkjent av Sikt 23. januar 2024 (se Vedlegg A). Det var ikke grunn til å søke godkjenning fra REK da informanters helseopplysninger ikke var relevant for prosjektet.

Gjennomføring av forskningsprosjekt er preget av tillit, konfidensialitet og gjensidig respekt (Tjora, 2021). For å møte kravene som stilles til samfunnsforskning ble det dermed utarbeidet et informasjonsskriv og samtykkeskjema (se Vedlegg B) med informasjon om innhenting-, oppbevaring- og behandling av personopplysninger, samt informasjon om prosjektet, deltakelse og rettigheter. Informantene fikk tilsendt informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet på e-post i forkant av intervjuet. For å sikre frivillig informert samtykke ble intervjuet ikke igangsatt før signatur forelå. Elektronisk og fysisk signatur ble tilbudt. Båndopptaker ble benyttet for å ta lydopptak av intervjuene. Lydfilene ble tatt opp på en båndopptaker uten internett-tilgang, lagret som krypterte filer og anonymisert for å motvirke identifikasjon av enkeltpersoner eller bedriften de tilhørte (Tjora, 2021). Dette ble informert om i informasjonsskrivet.

Utforming av intervjuguide

En intervjuguide ble utformet (se Vedlegg C) ettersom det er gunstig ved dybdeintervju for å sikre struktur og seriøsitet (Tjora, 2021). I forkant av utformingen av intervjuguiden, utførte jeg en kortfattet litteraturgjennomgang som effektiviserte utformingen av spørsmål til intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ble gjennomført test-runder som bidro til å redusere antall spørsmål, og økte kjennskap til intervjuguiden før gjennomføring av intervjuene (Smith et al., 2009).

Hvert intervju begynte med en kort uformell prat uten lydopptak. Deretter introduserte jeg oppsettet til intervjuet, som gjør informanten mer forberedt på situasjonen (Smith et al., 2009). Intervjuguiden hadde en tredelt inndeling bestående av 1) åpningsspørsmål, 2) refleksjonsspørsmål og 3) avrundingsspørsmål. For å skape ytterligere struktur var refleksjonsspørsmålene kategorisert i underkategorier etter tema: 2a) organisasjonsstruktur og arbeidsorganisering, 2b) autonomi og selvledelse, 2c) forme eget arbeid, og 2d) utfordringer. Ny underkategori ble eksplisitt introdusert med eksempelvis «Nå ønsker jeg å høre litt om [...]» eller lignende, for å sette rammer for tematikken.

Innledningsvis begynte intervjuguiden med en kort oppvarmingsdel bestående av åpningsspørsmål. Denne hadde konkrete deskriptive spørsmål om den individuelle informanten, bedriften og stillingen på arbeidsplassen. Spørsmålene vektla ikke personidentifiserbare opplysninger da datamaterialet uansett skulle anonymiseres. Det ble heller vektlagt informasjon knyttet til den individuelle informantens arbeidsliv, som faglig interesse, utdanningsbakgrunn og tidligere arbeidserfaring. Oppvarmingsdelen ga intervjuer kontekst av informanten (Tjora, 2021).

Andre del av intervjuet omfattet hoveddelen, og tok for seg refleksjonsspørsmål. Refleksjonsspørsmålene var formulert åpent slik at informanten kunne trekke samtalen i ulike retninger (Smith et al., 2009). Åpne spørsmål bidrar til å sette rammene for samtalen, uten å begrense eller lede (Smith et al., 2009). Flere refleksjonsspørsmål hadde stikkord og

oppfølgingsspørsmål som kunne benyttes etter behov dersom informanten satt lenge i stillhet, ikke utdypet svaret eller virket ferdig med svaret sitt (Smith et al., 2009; Tjora, 2021). Disse var typisk *hvordan-* eller *hvorfor-*spørsmål for å utbrodere refleksjonene (Smith, 2009). Ved semistrukturerte dybdeintervju trenger ikke strukturen å følges (Tjora, 2021). Ved informantenes egne refleksjoner ble rekkefølgen på spørsmålene endret eller ekskludert for en mer naturlig flyt (Smith et al., 2009).

Tredje del av intervjuet innebar avrundings spørsmål for å indikere avslutningen (Tjora, 2021). Informanten ble bedt om å trekke frem det viktigste fra samtalen. Dette sikrer at de kunne vektlegge enkelte refleksjoner mer enn andre. I tillegg ble de spurt om de ønsket å si noe mer forbi det vi hadde snakket om. Avslutningsvis ble informanten takket for deltakelse, oppfordret til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål og spurt om de kunne bli kontaktet igjen dersom det skulle bli aktuelt.

Gjennomføring av semistrukturert kvalitativt intervju

Innsamlingsperioden varte fra midten av november til starten av desember 2023. Datainnsamlingen ble gjennomført tidlig i prosjektet for å justere teori og perspektiver etter funnene, som følger av en induktiv tilnærming (Tjora, 2021). Informantene ble forberedt på forhånd om at antatt tidsbruk per intervju var i omtrent én time, da en romslig tidsramme anses som fordelaktig (Smith et al., 2009; Tjora, 2021). Intervjuene varierte fra 39 minutter til 1 time og 16 minutter. Alle intervjuene ble holdt individuelt, der kun informant og intervjuer var til stede. Som nevnt ble det tatt lydopptak av intervjuene, og var verdifullt for å sikre at informasjon ikke gikk tapt. Båndopptaker ble lånt fra psykologisk institutt på NTNU.

Fem av intervjuene ble gjennomført fysisk på informantens arbeidsplass da en kjent lokasjon kan bidra til følelse av trygghet og komfort under intervjuet (Smith et al., 2009; Thunberg & Arnell, 2022; Tjora, 2021). Fysiske intervjuer fører til en sosial situasjon med direkte kontakt til informanten, som fører til at datainnsamlingen preges av tillit og høflighet (Tjora, 2021). Å delta i forskningsintervju kan være krevende for informanter da de utfordres

til å gi konkrete svar på spørsmål som angår dem selv. For at en unaturlig intervjusituasjon skulle oppleves mer avslappet ble Tjora (2021) sine anbefalinger fulgt, da både informant og intervjuer som regel hadde noe å drikke (e.g. kaffe, te eller vann).

To intervjuer ble gjennomført digitalt, der informantene satt på kontorene sine. En sentral svakhet ved digitale intervjuer er tekniske vanskeligheter i form av forbindelsestap eller forsinkelser i lyd- eller bilde-funksjon (Thunberg & Arnell, 2022). Samtalen kan dermed bli noe hakkete, som kan påvirke kommunikasjonsflyten under intervjuet, samt tydeligheten ved transkripsjon av lydopptaket. Likevel kan et digitalt intervju være like tilfredsstillende som et fysisk intervju. En styrke med digitale video-intervju er muligheten til å inkludere informanter som er befinner seg med lang geografisk avstand fra forskningsprosjektet uten å være avhengig av reisekostnader og økt tidsbruk (Thunberg & Arnell, 2022). Økt fleksibilitet, gjør det enklere for forsker og informant å gjennomføre intervjuet i en ellers travel jobb- eller studiehverdag (Thunberg & Arnell, 2022).

Informanter fra samme bedrift hadde intervju rett etter hverandre, som etterspurt av informantene selv. Dette utfordrer intern anonymitet ved å synliggjøre for ansatte på samme arbeidsplass hvem som skulle gjennomføre intervju. Dog var inntrykket at informantene opplevde det som uproblematisk. Når det er sagt, kan det påvirke intervjuet ved å skape en intensiv økt for intervjuer (Tjora, 2021). En intensiv økt ble noe overveldende for meg som intervjuer, førte til at informasjonen var fersk og det var enklere å justere intervju spørsmål underveis grunnet arbeidsflyt (Csikszentmihalyi, 2002).

Fleksibiliteten ved semistrukturerte intervju ga god flyt i samtalene. Jeg lyttet aktivt til informantene, altså anerkjennende og fordomsfritt, slik at de skulle føle seg akseptert under intervjuet (Bregenzer et al., 2020; Kluger & Itzchakov, 2022; Kvale & Brinkman, 2015). For å unngå feilaktige antakelser forsøkte jeg å innta en naiv posisjon og stille oppfølgingsspørsmål rundt momenter som kunne virke selvfølgelige (Tjora, 2021).

Bearbeiding av datamaterialet

Å bearbeide datamaterialet i denne studien vil si å oversette fra muntlig til skriftlig form, altså transkribere (Tjora, 2021). Transkriberingsprosessen har foregått i samme periode som datainnsamling med fortløpende transkripsjoner. Datamaterialet ble manuelt transkribert og anonymisert i individuelle kryptiske Word-dokumenter. Anonymisering gjøres ved å bytte ut personidentifiserbar opplysning med en kode. Eksempelvis har alle navn blitt byttet ut med «[informant]» og et tall.

Transkripsjonene ble ikke identisk med innholdet i lydopptakene. Enkelte hevder at forskeren må inkludere pauser, overlapp og lyder (også kalt 'respons tokens') i transkripsjon (Silverman, 2017), ble dette ikke utført. Enkelte ord og lyder som latter, «økei», «ja», «mhm» og «hmm» ble ekskludert dersom det ble oppfattet som gjensidig støtte for kommunikasjonsflyt (Tjora, 2021). I tillegg har alle intervjuer blitt normaliserte transkripsjoner, altså transkribert til bokmål som bidrar til å sikre anonymitet (Tjora, 2021).

Analyseprosessen

Analyseprosessen begynte systematisk i midten av januar 2024. Jeg understreker «systematisk» da analyseprosessen ble innledet høsten 2023. Som tidligere nevnt, ble refleksiv tematisk analyse benyttet for å analysere datamaterialet. I analysen har forskeren en aktiv rolle i å organisere og beskrive datamateriale ved å identifisere, analysere og rapportere detaljerte mønstre i data (Braun & Clarke, 2006). Disse mønstrene kalles temaer, og reflekterer vesentlige aspekter ved dataet relatert til forskningsspørsmålet. Analysemetoden tilbyr teoretisk frihet og fleksibilitet rundt kvalitativ data. Samtidig anbefaler Braun og Clarke (2006) seks faser som fremgangsmåte ved tematisk analyse, som muliggjør variasjon uten å gå på bekostning av fleksibilitet.

Fase 1: Bli kjent med data

Den første fasen innebærer å bli kjent med datamaterialet. Braun og Clarke (2006) hevder at analyseprosessen kan begynne allerede under datainnsamling, ettersom forskeren

observerer mønstre og interesseområder. Jeg påbegynte denne fasen tidlig ved å kontinuerlig utarbeide intervju-protokoller. Umiddelbart etter hvert intervju noterte jeg ned inntrykk og ideer i et skjema, før jeg transkriberte intervjuet eller startet nytt intervju. Skrivning er nemlig en viktig og gjennomgående del av alle analysefasene (Braun & Clarke, 2006).

Til tross for tidssparende automatiserte transkriberingsmetoder, valgte jeg å transkribere manuelt ettersom transkriberingsprosessen hjelper forskeren med å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Under transkriberingen benyttet jeg Word-funksjonen "Sett inn kommentar" for å notere refleksjoner ved ord, setninger eller deler av intervjuene. Umiddelbart etter hver transkribering utarbeidet jeg ny protokoll for intuitive tanker for å unngå påvirkning fra eksisterende notater. På den måten begynte første fase av analyseprosessen samtidig som datainnsamlingsperioden, men mer tilfeldig og usystematisk enn resten av analyseprosessen.

En mer systematisk tilnærming ble utført da jeg leste over alle de transkriberte intervjuene. Aktiv lesing av intervju gjør det enklere å fordype seg i datamaterialet da man kan identifisere potensielle mønstre før koding (Braun & Clarke, 2006). Ettersom analysen tilbyr frihet og fleksibilitet, tok jeg en kreativ tilnærming i denne fasen. Jeg utformet en tabell der transkribert data stod i venstre kolonne og korte oppsummeringer i høyre. Dette var en systematisk del av fase en, samt en usystematisk del av neste fase, da jeg markerte sitater og notere potensielle koder. Dette økte effektiviteten i analyseprosessen og tillot meg å integrere intuitive tanker uten å følge fasene rigid.

Fase 2: Generere innledende koder

Andre fase av analyseprosessen innebærer utvikling av initiale koder fra datamaterialet. En kode betegner deler av dataet som kan være meningsfulle i henhold til studiens formål (Braun & Clarke, 2006). Studiens induktive tilnærming gjenspeiler seg ved at kodene er drevet av data, snarere enn fra forutbestemte spørsmål. Dermed søkte jeg etter elementer som kunne indikere mønstre både innenfor enkelte intervjuer og på tvers av

datamaterialet. Transkriberte utdrag og koder ble plassert inn i en tabell for å gi systematisk oversikt over de innledende kodene. Jeg har vært kreativ og åpen i analyseprosessen, flere koder er koblet samme utdrag. Underveis tok jeg en kontinuerlig vurdering og utformet nye koder.

Fase 3: Generere innledende temaer

Denne fasen er den fortolkende delen av tematisk analyse hvor man utvikler temaer (Braun & Clarke, 2006). Et tema representerer en bred meningsfull enhet, og er en fortolket sammensetning av flere koder. Tema velges på bakgrunn av at det fanger opp noe betydningsfullt i forhold til forskningsspørsmålet, ikke nødvendigvis på bakgrunn av kvantifiserbare målinger (Braun & Clarke, 2006). Datamaterialet er basert på spørsmål og tema i intervjuguide, dette garanterer ikke at samme tema anvendes i analysen. Min tilnærming til denne fasen var å vurdere én og én kode horisontalt på tvers av datamaterialet, for å undersøke mønstre av meningslikhet (Braun & Clarke, 2022a). Deretter ble kodene sortert inn i *typiske* og *tydelige* koder. Typiske koder representerer forhold som er helhetlig gjennomgående hos majoriteten av informanten. Tydelige koder representerer forhold som utmerker seg spesielt ved at én eller få informanter vektlegger det i stor grad.

Videre brukte jeg programmet «Miro» der jeg visualiserte de innledende temaene ved å distribuere koder i tankekart. Dette var et hjelpfullt verktøy for å sortere koder til potensielle temaer (Braun & Clarke, 2006). Det ble utformet en rekke ulike tankekart da jeg hadde en leken tilnærming til kombinasjoner av koder. Jeg begynte å se sammenhenger av underliggende meninger som kunne representere en overordnet forståelse (Braun & Clarke, 2006; Smith et al., 2009). Analysearbeidet resulterte i fem temaer, som ble videre analysert i neste analysesteg.

Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer

Analysens fjerde fase søker å analysere sammenhenger mellom de innledende temaene for å kartlegge overordnede temaer (Braun & Clarke, 2022a). I denne fasen ble Miro-

programmet et godt hjelpemiddel for å danne ytterligere oversikt over ulike sammenhenger. De ulike temaene som inkluderes videre i prosessen bør ha klare distinksjoner seg imellom (ekstern heterogenitet), men data innenfor hvert tema bør ha meningsfull sammenheng (intern homogenitet) (Howitt, 2013). Analytiske skiller mellom temaer bidrar til å organisere materialet i ulike komponenter. Dermed kan enkelte temaer segmenteres, ekskluderes, eller fusjoneres i denne fasen, alt etter som hvor omfattende temaets innhold er (Braun & Clarke, 2006). Det ble også gjort en vurdering av temaenes relevans til forskningsspørsmålet. Kvalitativ analyse, herunder tematisk analyse, innebærer kreativ og intens tenkning, og preges i stor grad av forskerens subjektivitet og refleksivitet (Braun & Clarke, 2006; Tjora, 2021). Det analytiske blikket begrenses av forskersubjektivitet ved at enhver forsker har ulike erfaringer, perspektiver og oppmerksomhet, som vil fange opp ulike ting fra samme datasett (Tjora, 2021). På bakgrunn av at forskeren tar aktive valg ved å identifisere og velge ut temaene som skal rapporteres, er det viktig å anerkjenne dette som *valg*, ikke *temaer som dukker opp* (Braun & Clarke, 2006). Etter denne gjennomgangen av temaer ble det utviklet tre temaer.

Fase 5: Definere og navngi temaer

Femte fase av analyseprosessen handlet om å vurdere relevansen av hvert tema i forhold til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022a). For å utforme konkrete og helhetlige temaer som besvarer forskningsspørsmålet søkte jeg etter svakheter ved analysen. Dette ledet til justeringer av temaer. Videre ble undertemaer utformet for å konseptualisere ulike nyanser innenfor hvert tema. Formålet med temaene som presenteres skal formidle en sammenhengende overordnet historie (Braun & Clarke, 2022b). Videre definere og navngi temaene som skal presenteres (Braun & Clarke, 2006). Navn og definisjon burde være konkrete og representere essensen i temaet. Det ble testet ut flere navn før jeg til slutt landet på temanavn som oppsummerte innholdet på en god måte.

Fase 6: Skrive ut analysen

Analyseprosessens siste fase handler om å produsere og ferdigstille en skriftlig presentasjon av studien (Braun & Clarke, 2006; 2022a), se kapittel om resultat. Temaene som ble identifisert i løpet av analysen presenteres, og utvalgte sitater fremlegges for å underbygge funnene og styrke studien (Tjora, 2021).

Metodiske betraktninger og kvalitet i forskningen

Ifølge Tjora (2021) kan tre indikatorer benyttes for å vurdere kvalitet i kvalitativ forskning; pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (ekstern validitet).

Studiens pålitelighet kan vurderes ved å ta studiens transparens og refleksivitet til betraktning (Tjora, 2021). Det vil si åpenhet om egen forskning og forskningsposisjon. Til tross for et mål om objektivitet i forskning, er det ikke mulig å holde seg fullstendig objektiv i kvalitative intervjuer (Ahern, 1999). Når man anvender refleksiv tematisk analyse er det derfor viktig å inkludere refleksjoner rundt egen posisjon og engasjement (Braun & Clarke, 2021; Tjora, 2021). Som nevnt i bakgrunn for studien, var et visst engasjement til tematikk pre-eksisterende, da jeg som forsker har en viss forutinntatt oppfatning om selvvalgt tema og forskningsspørsmål. Tidligere erfaring og kunnskap om det psykologiske fenomenet og konteksten som forskes på, kan påvirke studien i både positiv og negativ forstand (Kvale & Brinkmann, 2021). Når det er sagt er det en omfattende tematikk, og jeg begynte forskningsarbeidet med å være åpen for å justere forståelsen og være nysgjerrig på å lære mer om temaet. Tidligere kunnskap og erfaring anses som produktivt og som en ressurs for forskningsarbeidet, så lenge jeg var dem bevisst og tok hensyn til posisjonen min under forskningsprosessen (Ahern, 1999; Tjora, 2021). For å minke forutinntatte holdninger og sikre en mer eksplorerende tilnærming til informantenes opplevelser ble det gjort konkrete tiltak. Eksempelvis valgte jeg å fokusere på en konkret bedriftstørrelse jeg ikke hadde god kjennskap til fra før, samt unngikk jeg bevisst å studere konkrete bransjer jeg hadde god

kjennskap til. Videre tenkes det at en viss kunnskap om tema anses som en styrke i møte med informantene (Ahern, 1999; Tjora 2021; Kvale & Brinkmann, 2021). Styrken utspiller seg da det bidrar til å gjøre det trygt og komfortabelt for informanter dele opplevelsene sine (Tjora, 2021), og at man ikke går glipp av viktig informasjon (Ahern, 1999). Samlet sett, virker påliteligheten å være ivaretatt.

Som nevnt, trekker Tjora (2021) frem gyldighet som et annet element for å vurdere kvalitet. Gyldig forskning handler om at det skal forekomme en logisk sammenheng mellom forskningsspørsmål og resultat, noe oppgaven tilfredsstillende gjennom forskningsspørsmålets relevans til tidligere forskningslitteratur. Studiens etterfølgende kapitler har som hensikt å vurdere funn på en hensiktsmessig måte for å besvare forskningsspørsmålet. Gyldighet kan også fremmes da jeg kontinuerlig gjennom studien har vist transparente beskrivelser og redegjort for aktive valg. Samtidig vil resultatkapittelet inkludere sitater som skaper åpenhet og transparens, og derav styrke studien (Tjora, 2021).

Generaliserbarhet er tredje og siste aspekt som Tjora (2021) inkluderer i kvalitetsvurderingen. Generaliserbarheten vurderes ut ifra hvorvidt forskningen er relevant forbi utvalget som studien er basert på (Tjora, 2021). Funn fra kvalitative studier være aktuelt for et bredere utvalg eller en annen kontekst (Hays & McKibben, 2021; Tjora, 2021). Gjennom min forskning på SKI-bedrifter utforsker jeg en ansattstørrelse og en overordnet sektor, heller enn konkret bedrift eller bransje. På den ene siden kan det trekkes linjer mellom mine funn og ulike variasjoner av den aktuelle konteksten, også kalt moderat generalisering. Det vil si ulike former for innovativt kunnskapsintensivt arbeid og ulike størrelser av småbedrift. Likevel burde man trå varsomt med å direkte overføre funnene til en annen kontekst. På den andre siden vil nødvendig ett kvalitativt studie være tilstrekkelig for generaliserbarhet. Kvalitative funn gjør seg spesielt generaliserbare når man ser de i lys av

hverandre, eller opp imot kvantitative funn (Hays & McKibben, 2021). Samtidig har jeg tilrettelagt for generaliserbarhet ved å være transparent gjennom studien.

Resultat

I dette kapittelet presenteres resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Resultatene som presenteres har utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål: *«Hvordan opplever ansatte at forhold ved arbeidssituasjonen hemmer eller fremmer deres arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av små, kunnskapsintensive og innovative bedrifter?»*. Analysearbeidet fokuserte på informantenes beskrivelser av aspekter som gir dem mer eller mindre lyst til å arbeide. Innledningsvis presenteres ansattes motivasjon til arbeid som et overordnet funn, og beskriver det gjennomgående fenomenet fra datamaterialet. Videre presenteres og utdypes tre temaer med tilhørende undertemaer. De tre temaene skildrer de mest fremtredende forholdene som ser ut til å påvirke deres motivasjon til arbeid. Dette skaper grunnlaget for studiens tolkning av forhold ved arbeidssituasjon som påvirker arbeidsmotivasjonen til SKI-bedriftsansatte.

Motivasjon til arbeid

I analysearbeidet identifiserte jeg en generell tendens om at informantene var motivert i arbeidet. Da datamaterialet legger føringer for retning i induktiv tilnærming, ble dette funnet retningsgivende for resten av analysen. Motivasjonen virket å være relatert til selve arbeidssituasjon. Informantene fortalte om opplevelser som motiverte dem til å gå inn i- og forbli i arbeidsforholdet.

Analysen viser at motivasjon er viktig i arbeidet mot suksess, da man er sin egen lykkes smed. En informant illustrerer dette ved å fortelle at; *«jeg er egentlig ganske stolt av at jeg turte å si opp jobben [...] og på en måte begynne på nytt, fordi alle tallene er jo imot at man skal få det til»*. Sitatet indikerer hvordan sannsynligheten for suksess er lav og at informanten aktivt gikk inn for å ta en risikabel, men potensielt givende, beslutning om å gå

inn i arbeidsforholdet. Sitatet tyder på at yrkesskiftet ga stolthetsfølelse og hincer til en motivasjon om å arbeide i en SKI-bedrift. Videre illustreres motivasjon til arbeidet i sitatet nedenfor.

Informant 2: Jeg tror at det er så mange av oss ... eller i hvert fall jeg da, er til en viss grad med [...] fordi man får den her muligheten til å liksom forandre en bransje eller endre på ting. Og da syns jeg det også er kult at det også speiles internt i bedriften. At du har mulighet til å fremme nye initiativer, og prøve ut nye ting.

Her beskriver informanten at arbeidsmotivasjon fremkommer av mulighetsrommet som SKI-bedrifter tillater. Sitatet uttrykker entusiasme og engasjement om å ta del i en bedrift som gir individuell og organisatorisk mulighet til å forandring, gjennom nye ideer og tiltak. Sitatet antyder at endring og initiativ, som er selve kjernen til SKI-bedrifter, er en viktig kilde til motivasjon. Dette mulighetsrommet fungerer både som motivator for å gå inn i arbeidsforholdet, samt opprettholde motivasjon i arbeidet.

Motivasjon gjennomsyrrer datamaterialet, men ble uttrykket på ulike måter av informantene. Gjennom analysearbeidet ble det tydelig at det forekommer ulike bakgrunner for motivasjonsopplevelsene. Videre går analysen inn på ulike forhold ved arbeidssituasjonen som har betydning for arbeidsmotivasjonen deres.

I lys av informantenes rapporterte opplevelser av arbeidsmotivasjon, vil det følgelig presenteres en grundigere oversikt over hvert enkelt tema og tilhørende undertema. Dette vil utdypes videre senere i kapittelet. Studien består av tre hovedfunn med to respektive undertemaer. Følgende hovedfunn fremkom av det analyserte datamaterialet: 1) Frihet til å bestemme, 2) Meningsfylt arbeid, 3) Mellommenneskelige relasjoner. Det første temaet sine undertemaer er 1.1) Frihet til å bestemme over arbeidsinnhold, og 1.2.) Frihet til å bestemme

over arbeidsmengde. Videre består det andre temaet av undertemaene 2.1) Meningsfylt arbeid gjennom individuell mestring, og 2.2.) Meningsfylt arbeid gjennom å motta tilbakemeldinger. Til slutt, består tredje tema av undertema 3.1) Likhet i relasjoner, og 3.2) Nærhet i relasjoner. Tabell 1 presenterer en oppsummerende oversikt over funnene.

Tabell 1

Oversikt over tema og undertema

Tema	Undertema
Frihet til å bestemme	Frihet til å bestemme over arbeidsinnhold Frihet til å bestemme over arbeidsmengde
Meningsfylt arbeid	Meningsfylt arbeid gjennom individuell mestring Meningsfylt arbeid gjennom tilbakemeldinger
Mellommenneskelige relasjoner	Likhet i relasjoner Nærhet i relasjoner

Frihet til å bestemme

Analysen viser en enighet på tvers av informantene at de motiveres av å ha frihet. Analysearbeidet identifiserte ulike nyanser av hva informantene opplevde å ha frihet- og ufrihet til å bestemme over. Følgende tema tar for seg beskrivelser av informantenes frihet til å bestemme selv, og hvordan det var sentralt for deres motivasjonsopplevelse.

Hva som legges i frihet forklares av en informant som *«hvor mye frihet har du til å ta egne initiativer og ideer videre i prosessen»*. Informanten uttrykker en individuell frihet til å involvere seg i ulike deler av arbeidsforholdet. Dette indikerer at arbeidet kan fostre aktive ansatte med handlingskraft som deler tanker og innspill. Samtidig trekker en annen informant frem at frihet oppleves som å kunne *«sette rammer selv»*. Dette viser at frihet ikke utelukkende handler om initiativ og ideer, men i tillegg å sette grenser og ta avgjørelser i arbeidet. Motivasjon fremmes altså når arbeidssituasjonen tilrettelegger for frihet til å bestemme over arbeidet. Dette underbygges av en tredje informant ved å beskrive frihet som å ta arbeidsrelaterte avgjørelser ved å *«bestemme mer både hvordan prosjekter, men ikke minst hvordan de skal se ut»*. Denne friheten var hovedmotivator for å gå inn i arbeidssituasjonen; *«jeg følte at jeg fikk mer påvirkning på det selv, og derfor så tok jeg sjansen på det å starte firma selv»*. En fjerde informant utdyper hva denne friheten betyr i arbeidshverdagen ved at det *«skaper jo en enorm sånn fleksibilitet og frihet da til å velge og plukke oppgaver etter ... kall det humør»*. Ifølge informanten oppleves fleksibilitet rundt arbeidsoppgaver som positivt dersom man er *«litt sliten så kan man bare plukke noe av det litt enklere oppgavene»*. Ansatte motiveres av å ha kontroll over- og fritt bestemme over arbeidssituasjonen. En oppsummerende tanke er at informantene beskriver frihet til å bestemme som en kombinasjon av grensesetting og initiativ, gjennom innvirkning- og beslutningskraft. Analysen viser at frihet er et sentralt forhold for motivasjon.

Frihet til å bestemme over arbeidsinnhold

Analysearbeidet viste at frihet til å bestemme utspilte seg på ulike måter. Én nyanse av frihet involverer hvor fritt de kan bestemme over eget arbeidsinnhold. Med arbeidsinnhold menes hvor variert arbeidet er, hvilke type oppgaver og aktiviteter man gjør og hvordan man prioriterer dem i løpet av arbeidshverdagen. Det er nærliggende å tenke at man motiveres til arbeid dersom arbeidsinnholdet oppleves som interessant. En informant beskriver frihet til å bestemme over arbeidsinnhold slik:

Informant 3: Jeg opplever jo i aller høyeste grad at jeg står fritt til å disponere dagene mine akkurat om jeg vil. For stort sett så går tekniske ting via meg, markeds ting går via meg, alt av liksom booking av møter går også stort sett sånn at det passer min kalender. Så jeg føler sånn sett at jeg har en veldig stor grad av frihet.

Informantens beskrivelser tyder på et mangfoldig og allsidig arbeidsinnhold. Frihet inkluderer beslutningsmyndighet over en rekke arbeidsoppgaver og arbeidsområder, som teknisk- og markedsføringsavdeling, samt over møtevirksomhet. Informanten trekker frem følelse av å være fri til å disponere arbeidshverdagen etter eget ønske, ved å selv ha kontroll over hvordan arbeidsoppgaver prioriteres og organiseres. En så stor mengde frihet kan indikere at andre har mindre frihet, da en rekke arbeidsområder er under denne informantens kontroll.

Informant 7: Det er jo fri ... hehe det er jo paradokset egentlig da, friheten i det. Jeg ønsket personlig ikke å gå inn og jobbe for noen andre. Rett og slett fordi jeg ønsket å bygge noe selv. Og da får man muligheten til å få mye større ansvarsområde tidlig. man legger til rette for [...] selvutvikling og at man har det bra mens man jobber og koser seg med det, så får jo jeg egentlig ... liksom alle ideer jeg har eller kommer på som jeg har lyst til å prøve, kan jeg bare gjøre. Og det er helt magisk.

Samlet sett gir sitatet et bilde av et arbeidsinnhold preget av mye frihet, selvledelse og kreativ utfoldelse, som informantene motiveres av. Informanten nevner et ønske om å bygge noe selv, og derfor ikke ønsket å jobbe for noen andre. Dette antyder en motivasjon for entreprenørskap basert på et ønske om å ha kontroll over eget arbeidsliv. Videre trekker

informanten frem ansvar som et ønskelig aspekt ved frihet, og som en motivator for arbeidet. Ved å skape noe selv får informanten muligheten til å forme sitt eget ansvarsområde og ta ledelsen over sin egen karriereutvikling. Informanten legger vekt på betydningen av å ha det bra mens man jobber og at arbeidssituasjonen tilrettelegger for selvutvikling. Dette tyder på en bevissthet rundt behov for trivsel og personlig vekst i arbeidet, og at den motiveres av muligheten til å skape en arbeidssituasjon som støtter disse målene. Dette kan være en viktig kilde til motivasjon og engasjement i arbeidet, da det gir informantene muligheten til å utforske nye muligheter i arbeidet. Informanten i sitatet nedenfor uttrykker hvordan motivasjon og amotivasjon utspiller seg i relasjon til arbeidsinnholdet sitt:

Informant 6: For min del så er det det å ikke bli micromanaged. At man liksom har ... at andre stoler på at jeg får jobben min gjort, og da føler jeg at man yter mye bedre også, når man har en større frihet. Og spesielt i den bransjen vi er i, med tec, for der må man få lov til å tenke kreativt og få tid til å på en måte dra inn flere perspektiver. Så da tror jeg det er lurt å ikke ha folk som henger over deg og skal ha deg til å «Det her må være gjort til da» liksom. [...] Så det er veldig sånn åpent til å jobbe som man vil sånn sett.

I likhet med tidligere informanter kommer det frem her at frihet til å bestemme over arbeidsinnholdet er en motiverende komponent. Motivasjon kommer blant annet av å oppleve tillit fra andre, heller enn å bli overvåket og styrt. Det fremkommer at frihet er spesielt viktig grunnet den konkrete arbeidssituasjonen, da informanten arbeider kunnskapsintensivt og innovativt med teknologisk utvikling. I tråd med beskrivelsene fra teorikapittelet, forteller denne informanten at fleksibilitet, tilstrekkelig tid, rom for kreativ tekning og muligheten til å utforske ulike perspektiver er nødvendig for å arbeide godt i SKI-bedrifter. Informanten

hevder at når man har frihet over arbeidsinnholdet utøver man bedre arbeid, som igjen bidrar til motivasjon for arbeidet.

Informant 2: Vi kan prioritere arbeidsoppgavene og til en viss grad også lage mange arbeidsoppgaver selv. [...] hvordan det blir implementert, hvordan det ser ut, har vi veldig mye selvstendighet til å på en måte bestemme selv da. Og så selvfølgelig så kommer jo det med et lite ansvar over at når du velger oppgaver at det faktisk bidrar på en positiv måte til selskapet da. Du kan ikke bare teste ut ting for å teste ut.

Informanten motiveres av å fritt prioritere arbeidsoppgaver, samt muligheten til å danne nye. Informanten vektlegger å kunne bestemme hvordan nye ideer implementeres, altså fritt velge metoder og tilnærminger etter eget ønske. Dog understreker informanten at frihet ikke betyr at man kan igangsette nye ting hensynsløst som potensielt skader bedriften. På den måten kan det å ha frihet over arbeidsinnhold innebære ansvar for å organisere arbeid- og ta nye initiativ på en god måte. Dette setter rammer for friheten.

Samtidig ble det identifisert at informantene opplever å ha ufrihet over enkelte deler av arbeidsinnholdet. Informantene fortalte om hvordan de ikke alltid har frihet til å bestemme over hvor variert arbeidet er, hva de ulike arbeidsoppgavene er, eller hvordan de prioriterer dem. Altså får man ikke alltid arbeide med det man synes er morsomt. Informant 5 beskrev dette ved å fortelle at «*Det er lite økonomi i eneboliger. Det er absolutt det artigste å holde på med da, synes nå jeg, fordi det er enkelt. [...] Det er ikke så komplekst. Og samtidig ... den der dialogen direkte til kunden*». Informanten trekker frem at enkelte prosjekter er morsommere og hyggeligere å arbeide med grunnet mindre kompleksitet og økt kundekontakt. Informanten opplever ufrihet til å arbeide med slike prosjekter, og må heller med det som gir størst

økonomisk gevinst til bedriften. Ufrihet grunnet bedriftens økonomi utdypes videre i neste sitat.

Informant 2: Man blir på en måte alltid påvirket av ... jeg skulle til å si at man skal ... at man må tjene penger på en måte. Så selvfølgelig så er det ikke sånn at man har 100% free rance til å gjøre akkurat det man vil. Jeg hadde nok sagt at for produkt og teknisk så er det nok markedet eller kundene som på en måte bestemmer mest av hva man skal jobbe med.

Bedriftens økonomiske midler influeres av bedriftens kunder, altså markedet den opererer i. Sitatet understreker at full frihet til å bestemme i arbeidet hemmes av at kunder og markedet har en viss bestemmelseskraft. Dette forklares av økonomiske realiteter, som nødvendigheten for å etterleve markedsbehov for organisatorisk overlevelse.

Informant 3: Jeg tror forutsigbarhet er en stor ting. Så, eksterne faktorer, så rett som det er så kan vi få en mail eller melding som sier at «I dag kommer det en delegasjon [...] vær klar til å pitche om en time» liksom. Og såne ting har vi ikke sjans til å forutsi. Tidsfrister og eksterne faktorer som man ikke klarer å påvirke selv. Og så er det jo ... vi setter jo en plan én måned og så skjer det mye på 2 uker så må man endre det på nytt igjen. [...] Så det oppleves jo som at man prøver å sette rammer også fordi det skjer en del ting som ikke kan kontrolleres, fordi autonomien blir kontinuerlig utfordret da, opplever jeg. [...] jeg føler at liksom draften eller utgangspunktet er der, også fordi det skjer veldig mye ting du ikke klarer å forutse i en arbeidshverdag i en start-up. Så du har liksom utgangspunktet, og så må man hele tiden gå litt på kompromiss med den fordi det kommer noen branner du må slukke.

Informanten føler at deres selvstendighet og frihet stadig blir utfordret på grunn av den uforutsigbare naturen til arbeidet i SKI-bedrift. Sitatet belyser hvordan frihet blir utfordret da man må inngå kompromiss med uforutsigbare og ukontrollerbare aspekter. Informanten trekker frem eksempler på slike påvirkninger som e-post, meldinger, spontane møter og endringer i tidsfrister. Dette medfører utfordringer med å planlegge arbeidsoppgaver på lang sikt. Grunnet den stadige strømmen av uforutsette hendelser og endringer i arbeidet må planer og arbeidsoppgaver kontinuerlig tilpasses og endres. Dette begrenser deres frihet til å bestemme typen-, variasjonen- og prioritering av arbeidsoppgaver. Stadig tilpasning av skiftende omstendigheter kan redusere følelsen av kontroll over sitt eget arbeidsinnhold, og derav motivasjon til arbeidet.

Ufrihet over arbeidsinnholdet kan også stamme fra interne forhold i bedriften, som andre medarbeidere. Til tross for at mange informanter trives med å selv ha frihet, oppleves det ikke nødvendigvis som enkelt å videreføre. Å gi andre frihet til å bestemme over arbeidet sitt oppleves dermed som utfordrende. En informant forklarer at det å gi frihet har vært utfordrende og har vært et fokusområde etter at *«[medarbeider] var litt sånn 'Nå må du stole på at vi gjør ting', så det er noe jeg har jobbet med i et halvt års tid som i hvert fall de sier at de ser en endring på da»*. Altså, er det ytret et ønske om mer frihet fra medarbeiderne, og informanten ønsker å møte dette ønsket.

Frihet til å bestemme over arbeidsmengde

En annen nyanse av frihet knyttes opp til å bestemme over arbeidsmengden, heller enn arbeidsinnholdet. Det vil si mengden arbeid som må utføres innenfor en gitt tidsramme eller periode. Ulike perioder kan strekke seg fra eksempelvis dag, uke, måned eller kvartal. Arbeidsmengde handler i stor grad om mengden oppgaver som må fullføres, og mengden tid som kreves for å fullføre dem. Tidsmengden vurderes gjerne ut ifra hvor pressende eller stressende arbeidet er. Arbeidsmengden kan påvirkes av faktorer som organisatoriske krav,

tidsfrister, og tilgjengelige ressurser som mannskap og utstyr. Frihet rundt arbeidsmengde vil dermed si hvorvidt arbeidssituasjonen tillater at informantene står fritt til å bestemme og prioritere egen tidsbruk. Funnene viser at informantene motiveres av denne typen frihet.

Informant 4: Og i forhold til opplæring og sånn der, så bruker jeg jo mye tid på kvelden og helgen, og tenking på å søke på nett hvis jeg skal løse nye oppgaver for eksempel. Og det er jo mye tid som jeg ikke får betalt for, men som jeg på en måte blir motivasjonen min for at vi skal komme oss videre. [...] Men det som jeg gjør som en bonus for det da, det er at jeg for eksempel tar meg nå 2 uker fri i februar til å reise. Nå skal vi reise til Mexico, og i fjor var vi i Thailand. Så jeg tar meg på en måte litt mer ferie da nå, enn de her 5 ukene som man kan ha normalt da. Men bare for å på en måte gi meg selv ... og da er det på en måte verdt det å bruke kvelder og helger til selvopplæring, for jeg får det igjen på den ferien da [...] Så jeg tenker at det er en gode jeg har som leder i et lite firma. Hvis jeg hadde begynt i [stor bedrift] så hadde jeg ikke kunnet gjort det, for da måtte jeg spurt «Kan jeg få fri?» [...] Mens det trenger jeg jo ikke nå, for nå bestemmer jeg jo bare dette selv.

Informanten i dette sitatet beskriver utfyllende hvordan frihetsopplevelsen har sammenheng med arbeidsmengden, og hvordan dette påvirker arbeidsmotivasjonen. Informanten forteller at arbeidet til tider krever at man arbeider på fritiden for å løse arbeidsrelaterte oppgaver. Dette tyder på en betydelig arbeidsmengde der normal arbeidstid ikke samsvarer med mengden tid som kreves for å fullføre arbeidet. Informanten må investere ytterligere tid og innsats utenfor vanlig arbeidstid for å møte kravene i jobben. Dette arbeidet blir ubetalt overtidsarbeid, noe som kan tenkes å ikke motivere. Til tross for ubetalt arbeid poengterer informanten at arbeidet motiverer for å drive firmaet fremover. Det ekstra arbeidet

gir ikke betaling i lønn, men blir en investering for bedriftssuksess og er en kilde til personlig tilfredshet. Videre blir den ekstra innsatsen kompensert med ekstra ferie, og minner om en vanlig arbeidsordning omtalt som fleksibel arbeidstid eller fleksitid. Dette tyder på at informanten ser på ferie som en verdsatt form for kompensasjon for den ekstra innsatsen den legger ned. At informanten arbeider dag og kveld, for så å ta ut ferie, er en annen måte å prioritere tidsbruken sin på, ved å tilpasse arbeidet til egen livsrytme. Muligheten til å ta fri etter eget ønske anses som en fordel ved arbeidssituasjonen, ifølge informanten. Informanten har dermed frihet til å ta beslutninger om sitt eget arbeid og egen fritid uten å måtte be om tillatelse fra en overordnet. På den måten har informanten både frihet og ufrihet over arbeidsmengde. Dette samsvarer med det tidligere informanter har sagt om at de motiveres av å ikke «*jobbe for noen andre*». Frihet til å bestemme over en arbeidstid er dermed en sentral opplevelse for nettopp denne gruppen.

Videre viser analysen at det finnes rammer og begrensninger for frihet over arbeidsmengde. Informantene deler opplevelser av å ikke alltid ha frihet til å bestemme over generell arbeidstid, kapasitet til ulike ansvarsområder eller tidsbruk per arbeidsoppgave. En informant beskriver ufrihet over arbeidstid slik:

Informant 5: Men det er ikke sånn frihet til å ... ja, jeg kan dra ut hvis det er noen ærender jeg skal, men jeg har egentlig ikke tid. Helst så ... altså jeg kan ikke be de ta friheten på den måten at jeg har fri når jeg vil, eller komme når jeg vil på jobb, eller sånne ting. Det er ikke det det går i. Men sånn prosjektmessig så har jeg stor frihet.

Dette sitatet gir et innblikk i nyansene av frihet og ufrihet relatert til arbeidsmengde. Informanten uttrykker å ha ufrihet over generell arbeidstid og å ta fri etter eget ønske. Dette antyder at friheten begrenses av at arbeidet må utføres innenfor fastsatte tidsrammer. Til tross

for begrensningene i generell arbeidstid, understreker informanten frihet relatert til prosjektrelatert arbeidstid. Dette tyder på at informanten kan ta beslutninger og ha kontroll over organisering av tidsbruk på konkrete prosjekter. Informanten opplever dermed å ha mer frihet til å bestemme hvordan arbeidet skal håndteres, men ikke når arbeidet skal utføres. Til tross for at informanten ikke har mulighet til å velge egen arbeidstid, kan den likevel oppleve frihet og selvstendighet i utførelsen av prosjektene sine.

Informantene opplever at deres frihet til å bestemme over arbeidsmengde blir utfordret av bedriftens begrensede økonomiske ressurser og tid. Nedenfor presenteres et utdrag fra samtalen med en av informantene, der både bakgrunn for- og konsekvens av ufrihet rundt arbeidsmengde beskrives i mer detalj:

Informant 7: Så man har jo ikke helt i starten økonomien til å ha på plass de folkene man gjerne skulle hatt for å gjøre alle rollene, og da må man gjøre flere roller selv. Så det skaper jo et kapasitetsproblem.

Intervjuer: Er det for deg eller for bedriften?

Informant 7: Det er både for meg, og for andre ansatte. Det er jeg ganske sikker på. [...] Men det er en trenings sak, mye baller å sjonglere, og også har man jo ikke tid til alt. [...] Så man må liksom ha en litt sånn «80% er godt nok» mentalitet på mye. Så man må finne ut av ... det er litt sånn rekkefølge og prioriteringer man blir veldig god på; «Hva er det som brenner mest akkurat nå?». Og så jobber man mot å komme dit at man kan ta litt mer valg basert på planer, enn å bare være reaktive på det som skjer.

I datamaterialet uttrykte flere informanter et ønske om at bedriften ansetter fler for å fylle ulike arbeidsoppgaver og frigjøre eksisterende ansatte for uønskede arbeidsområder. Begrensede økonomiske ressurser fører til at bedriftene ikke kan møte dette ønsket, som resulterer i utfordringer knyttet til kapasitet. Kapasitetsproblemer gir også utslag på informantenes opplevelse av arbeidsprestasjon, og dermed arbeidsmotivasjon. I sitatet ovenfor påpeker informanten at mangel på økonomiske midler ofte begrenser frihet over arbeidsmengde og mulighet til å yte optimalt i arbeidet. Sitatet viser at opplevelsen av frihet påvirkes av at ansatte ofte må balansere flere ulike roller og arbeidsoppgaver. Flerrollebesetning medfører at ansatte har arbeidsoppgaver de *må* gjøre, som de ikke nødvendigvis *ønsker* å gjøre. At ansatte må være effektive og ta raske beslutninger for å håndtere de ulike oppgavene, tyder på at arbeidsmengden kan være for høy. Det er nærliggende å tenke at slike utfordrende arbeidsforhold er demotiverende å arbeide under. Informanten i sitatet presenterer en strategi for å håndtere utfordringer knyttet til ufrihet rundt arbeidsmengde ved å anse «80% er godt nok» som tilstrekkelig for arbeidsprestasjon og for å opprettholde arbeidsmotivasjonen. Samtidig nevner informanten et ønske om å utvikle ferdigheter for å håndtere arbeidsmengden på en mer planlagt og proaktiv måte. Dette indikerer en bevissthet om å aktivt søke løsninger for å motivere seg i arbeidet for å håndtere den begrensede arbeidsmengde-friheten ved.

Et annet aspekt som utfordrer informantenes frihet til å bestemme er kunder og markedet, samt deres makt til å bestemme over mengden arbeid og tidsrammen for arbeidet. Nedenfor beskriver en informant en demotiverende opplevelse knyttet til å ikke ha full frihet til å bestemme over arbeidsmengden:

Informant 4: Og så er det veldig mye sånn Teams-møter som henger igjen fortsatt.

For folk lærte seg at det var også effektivt og smart. Men jeg kjenner at jeg får det helt

i vranghalsen. Altså noen møter er greit, men nå ... den kalenderen min den kan være full den i løpet av uka før jeg har ... ingen har spurt meg om jeg kan delta på møte, for de bare booker møtene i min kalender. [...] det syns jo jeg er helt usmakelig egentlig. [...] Og så får ikke jeg frigjort hodet mitt i fra det prosjektet til noe annet prosjekt fordi at jeg må hele tiden hjelpe til og steppe opp på Teams-møtene. Altså det er jo noe med at jeg kunne jo begynt på noe annet, men så lenge du skal ha det der i hodet.

Sitatet illustrerer en tydelig reaksjon på at kunder bestemmer over arbeidsmengden til informanten. Arbeidssituasjonen tillater frihet, men krever tilpasning til kunder da bedriftene ønsker å være serviceinnstilt for å sikre godt omdømme. Kundekontakten er i stor grad preget av digital kommunikasjon. Gjennom digitale verktøy kan kunder bestemme over informantens arbeidsplan, innkalle til ekstra møter og skape forsinkelser på prosjekter. Dette kan resultere i redusert frihet til å bestemme over arbeidets volum og tidsramme. Til tross for at digitale møter kan være effektive, virker den store mengden ufrihet som energikrevende og tidstyv, og dermed som demotiverende.

Tilsvarende opplevelser om markedets og kunders beslutningsmyndighet, gjenspeiles hos flere informanter. Informant 6 deler at *«det er noen ganger det er sånn for å tilfredsstille kunder og for å få litt den ... litt sånn goodwill da»*. Ansatte kan dermed bevisst ofre egen frihet i bytte mot andre fordeler. Videre deler samme informant at man kan gjenopprette frihet ved å kommunisere utfordringene med kunden og sette grenser. Informanten forteller at *«hvis kunden for eksempel sier at 'Vi ønsker at vi har så-så mange møter med dere i uka', så er det sånn at jeg tenker at det er litt mange liksom, men ... så prøver man å finne en middelvei»*. Frihet til å kunne bestemme over arbeidsmengde påvirkes i stor grad av uforutsette ting som ansatte må forholde seg til i arbeidshverdagen.

Meningsfylt arbeid

Det er et gjennomgående funn i datamaterialet at informantene motiveres til å arbeide når arbeidet oppleves som meningsfylt. Med «meningsfylt» menes at den enkelte opplever at arbeidet gir en følelse av dypere hensikt eller betydning. Videre gir arbeidet en følelse av å ha positiv innvirkning og verdi, enten personlig, profesjonelt, eller for samfunnet som helhet. I tråd med denne beskrivelsen av meningsfylt arbeid, opplever informantene arbeidet som meningsfylt når de opplever individuell mestring og mottar tilbakemeldinger på arbeidet. Samtlige av informantene har gått inn i nåværende arbeidsforhold da de ønsker å produsere et produkt eller en tjeneste som markedet har behov for. Gjennom individuell mestring utfører informantene arbeidsoppgaver og/eller leverer et produkt eller en tjeneste som møter deres verdier, interesser eller mål. Gjennom tilbakemeldinger fra andre medarbeidere eller fra (potensielle) kunder får de bekreftet om arbeidet har en positiv innvirkning eller verdi. Informantene vil dermed motiveres til å oppleve individuell mestring og motta tilbakemeldinger. Derimot kan arbeidssituasjonene deres ha innvirkning på hvorvidt de opplever arbeidet som meningsfylt, og dermed hvorvidt de opplever å være motivert i arbeidet. En informant forteller optimistisk:

Informant 2: At jeg tror det uansett i hvilken form det tar, om man klarer å gi folk ... altså en følelse at de bidrar til verdien av selskapet igjennom noe de synes er gøy, så har du liksom ... da har du knekket koden. At folk skal ha det gøy på jobb.

Sitatet belyser hvordan informantens syn på motivasjon og opplevelsen av meningsfylt arbeid kommer av engasjerte og glade ansatte. Informanten beskriver det som viktig at arbeidet skal gi ansatte en følelse av verdi og glede, og en følelse av at deres bidrag til selskapet er verdifullt og meningsfullt. Dette peker på en oppfatning om at meningsfylt arbeid handler om å føle seg verdsatt og relevant for bedriftens suksess. Informanten understreker

viktigheten av å skape en arbeidsplass der ansatte har det gøy på jobb, og bruker uttrykket «å knekke koden» for å vise til at det innebærer en strategisk tilnærming. Sitatet antyder at motivasjon stammer fra positive opplevelser som verdi og glede i arbeidet, heller enn kun økonomiske insentiver og annen ytre belønning.

Studien har et rikt datamateriale, så ett sitat kan brukes for å belyse flere ulike aspekter. Et sitat som tidligere ble brukt for å belyse en opplevelse av å ha frihet, har også en dybde i det som belyser meningsfylt arbeid. Nedenfor forteller en informant om hvordan motivasjonen til å arbeide kommer av at læringsutvikling og dernest videreutvikling av bedriften oppleves meningsfylt:

Informant 4: Og i forhold til opplæring og sånn der, så bruker jeg jo mye tid på kvelden, og helgen, og tenking på å søke på nett hvis jeg skal løse nye oppgaver for eksempel. Og det er jo mye tid som jeg ikke får betalt for, men som jeg på en måte blir motivasjonen min for at vi skal komme oss videre. Eller at jeg skal lære dette, så bruker jeg fritiden min på det da.

Det oppleves som meningsfylt å utøve godt arbeid. Informanten virker motivert til læring og faglig utvikling, da det gir følelser av personlig tilfredshet og motivasjon til å fortsette strevet. Til tross for at informanten ikke får betalt for denne ekstra innsatsen på fritiden, gir det en følelse av mening i sitt arbeid. Informanten anser opplæring på fritiden sin som en meningsfull investering for fremtidig kompetanse og karriereutvikling. Samtidig som innsatsen anses som nødvendig for å møte personlige mål, bidrar det til organisatorisk vekst ved at bedriften kan tilby best mulig produkt eller tjeneste til kunden. Denne langsiktige motivasjonen understreker hvor viktig det er for informantene å oppleve arbeidet som meningsfylt.

Meningsfylt arbeid gjennom individuell mestring

Som nevnt, blir informantene motivert i arbeidet når det oppleves som meningsfylt. Arbeidet oppleves meningsfylt når de føler på individuell mestring i arbeidshverdagen sin. I dette tilfellet refererer individuell mestring til et individs evne til å utføre oppgaver eller møte utfordringer på en dyktig eller effektiv måte. Videre handler det om å oppnå personlige mål og føle seg tilfreds med egen innsats og resultat. Dette er sentralt for å oppleve fremgang, læring og utvikling av evner. Det tenkes at når informantene opplever individuell mestring i arbeidet, vil det bidra til økt engasjement og motivasjon. I sitatet nedenfor setter en informant ord på hva mestringsopplevelse kan innebære:

Informant 2: Jeg tror at uansett om det garantert kommer til å komme masse stress og masse greier så gleder jeg meg masse til at liksom produktet man har laget blir brukt av folk ute på markedet. Jeg tror det er en ting som i hvert fall i fremtiden kommer til å motivere skikkelig. Og at egentlig også allerede motiverer for å liksom bli ferdig og få til et salg og så videre, er jo den biten at vi har jo lyst til at folk skal bruke dette her, og like det. Eller hvert fall at det skal hjelpe dem i hverdagen sin.

Informantens sitat viser en målrettet motivasjon til å se produktet bli brukt av kunder på markedet. Denne indre drivkraften til å utføre godt arbeid og oppnå konkrete resultater, som salg- og bruk av produktet, trekkes frem som en umiddelbar motivasjon, samt en fremtidig motivasjon i arbeid. I tråd med det overordnede temaet om meningsfylt arbeid, virker det motiverende å bidra til å forbedre eller lette andres hverdag. Informanten virker å få en følelse av verdi og individuell mestring av selge et produkt som blir verdsatt og brukt av andre. Slik motivasjon og glede over arbeidet oppleves til tross for stresset det krever. Individuell mestring speiles også i sitatet under:

Informant 7: Og så er det jo selvfølgelig den motivasjonen på ... kall det selvtutvikling da, som også er en del av den biten der. At man blir flinkere og bedre på ting. [...] Så hovedmotivasjonen var egentlig det å kunne utfordre seg selv i hverdagen, hver dag med noe nytt. Man følger veldig fasene i selskapet, så «neste steg» er hver gang noe jeg aldri har gjort før, og så lærer man det underveis. Så det er vell egentlig grunnen til at jeg gikk inn i den retningen.

I dette sitatet kommer det frem at informantene opplever mestring i arbeidet av å overkomme nye utfordringer og opparbeide seg mer erfaring. Arbeidssituasjonen til SKI-bedrifter preges av stadig endring og nye utfordringer, og skaper grobunn for læring og kompetanseutvikling. Utfordringer oppleves meningsfylt, da mulighet for læringsutbytte leder til selvtutvikling, ifølge denne informantene. Opplevelsen av å mestre noe man tidligere ikke gjorde, anses som en ønsket situasjon og en motivator i informantens arbeid.

Samtidig som utfordringer kan virke motiverende når de mestres kan det virke demotiverende når det ikke mestres. Flere informanter trekker frem aspekter ved arbeidssituasjonen som påvirker opplevelsen av individuell mestring negativt. Mestringsfølelsen reduseres når informantene står ovenfor vanskelige valg eller mislykkes i å oppnå mål. Det er nærliggende å tenke at redusert mestringsfølelse ikke har en motiverende kraft på informantene. Sitatet nedenfor belyser et eksempel på dette:

Informant 4: Og nå når vi kanskje skal ansette en til en, så blir det jo enda mer at da må jo jeg ha kontroll. Så det er litt der jeg er nå ... om er det verdt det å få en til for å jeg føler jo kanskje at jeg mister noen av mine ... både evner og muligheter til å kunne være med på å skape ting, og blir mer administrator. Jeg har ikke lyst til å bli en sånn administrator.

En utfordring informanten står overfor er å vurdere om verdien av å ansatte en ekstra person oppveier risikoen for å redusere egen individuell mestring. Siden informanten arbeider i en liten bedrift kan nye ansettelser ha merkbar innvirkning, både positivt og negativt. På den ene siden kan en ny ansatt avlaste flere ansvarsområder og bidra til organisatorisk vekst. På den andre siden kan det kreve mer administrerende arbeidsoppgaver og derav mindre kreative fagrelaterte arbeidsoppgaver for informanten. Helt konkret vil ny ansettelse gi verdi til bedriften på bekostning av egen personlige verdi, ifølge informanten. Dette har betydning for motivasjon da det kan virke som at informanten står overfor en tap-tap-situasjon; der den enten må utføre arbeidsoppgaver den ikke mestrer godt, eller arbeide under høyere arbeidspress. En annen informant beskriver opplevelsen av å ikke oppleve individuell mestring slik:

Informant 3: Jeg opplever da, at hvis man har for avskårne ansvarsområder så blir det så veldig sånn «Dette er meg og mine arbeidsoppgaver», og så kan det jo være en liten arbeidsoppgave som [ansatt] syns er dritkjip å jobbe med, som hun har på to-do i 1 uke eller 2, som hadde tatt meg 10 minutter og jeg syns det er helt ok å gjøre det.

Informantene innehar varierte ansvarsområder innenfor sine roller, hvor noen oppgaver oppfattes som akseptable, mens andre oppleves som uønskede. Informanten i dette sitatet forteller om en strategi for å møte slike utfordringer. De ansatte på arbeidsplassen bruker hverandres styrker og preferanser aktivt ved å være rause og hjelpe hverandre etter behov. Slik har de et noe mer kollektivistisk syn på oppgaver som skal utføres. De holder hverandres motivasjon oppe ved å hjelpe hverandre med arbeidsoppgaver når medarbeidere ikke opplever mestring i arbeidet.

Meningsfylt arbeid gjennom tilbakemeldinger

Datamaterialet består av flere beskrivelser av tilbakemeldinger sin innvirkning på opplevelsen av arbeidsmotivasjon. Tilbakemeldinger i denne forstand innebærer å motta positiv og negativ informasjon om ens handling eller prestasjon fra andre medarbeidere internt i bedriften eller kunder eksternt. Formålet med tilbakemeldinger er å identifisere forbedringsområder og øke forståelsen av styrker og svakheter.

Informantene verdsetter tilbakemeldinger da de søker å levere det kunden vil ha; *«vi vokter jo i veldig stor grad feedback og etterspørsler fra eksterne, altså kunder eller potensielle kunder. Så hvis det er noe de etterspør, så etterstreber vi i veldig stor grad å få det levert så fort som overhodet mulig»*, deler en informant. Arbeidet oppleves som meningsfylt når de får bekreftet verdien av arbeidet. Viktigheten av tilbakemeldinger for utviklingen av produkt eller tjeneste er dermed en sentral komponent for motivasjonen fordi informantene får vurdering på det utførte arbeidet og en rettesnor for videre arbeid. En annen informant tydeliggjør dette ved å trekke frem at kunders både positive og negative tilbakemeldinger bidrar til motivasjon ved å poengtere at *«jeg tror sekundet man begynner å få feedback fra folk som liker det eller ikke liker det, så blir det et helt annet mindset til det man lager»*. Positive tilbakemeldinger fra fornøyde kunder kan motivere til å fortsette det gode arbeidet, mens negative tilbakemeldinger om misnøye gir konkrete perspektiver man kan tilpasse seg etter.

Samtidig som tilbakemeldinger fra (potensielle) kunder er sentralt for motivasjonen til å utvikle et nytt og godt produkt eller tjeneste, oppleves interne tilbakemeldinger fra medarbeidere som minst like viktig for motivasjonen. En informant forteller:

Informant 3: Så det er nok der jeg har vokst mest. At de som jobber tettest med- og under meg gir en tilbakemelding på «Sånn gjorde du der. Det fungerer ikke.» så ... ja.

Jeg føler jeg har lært mer i ett år som daglig leder i [arbeidssituasjon], enn mange år i [spesifikk sektor]-bransjen som leder der.

Sitatet belyser betydningen av å motta tilbakemeldinger for personlig og profesjonell vekst. Informanten deler hvordan det å arbeide i en liten bedrift der man mottar tilbakemeldinger fra dem jobber nærmest med har gitt enormt læringsutbytte og vært en katalysator for vekst. Basert på informantens beskrivelser virker tilbakemeldingene å ha vært konkrete og direkte, og blitt gitt fra medarbeidere som informanten står nær. Dette har hjulpet informanten til å identifisere feil og forbedringsområder i deres utførelse av arbeidsoppgaver. Det tenkes at bedre arbeidsutførelse er motiverende, og gjennom slike tilbakemeldinger kan man møte målene sine mer effektivt. Sitatet inkluderer en sammenligning der informanten har lært mer etter kort tid i den respektive arbeidssituasjonen enn flere år i annen type bedrift. Tilbakemeldinger virker dermed sentralt for å oppleve motivasjon til arbeidet.

Tilbakemeldinger kan gis i både formelt- og uformelt forum. Informant 7 forteller at *«hvis det er noe man dreit seg ut på, så deles det hele tiden, og det skaper jo et kjempe miljø for læring og tillit da»*. Dette tyder på at når arbeidssituasjonen tilrettelegger for at det er trygt å dele, kan det være enklere å gi tilbakemeldinger. Dette kan skape grobunn for å enklere gi uformelle tilbakemeldinger. Det er nærliggende å anta at dette kan bidra til at ansatte motiveres i arbeidet, da tilbakemeldinger blir en naturlig del av arbeidshverdagen. Læring og tillit trekkes frem som ringvirkninger av å gi- og motta tilbakemeldinger, og kan i lys av tidligere informanters sitater virke å ha en motiverende kraft. Imidlertid, kan interne tilbakemeldinger, ideer og innspill mellom medarbeidere oppleves som utfordrende. Dermed kan det benyttes hjelpemidler, slik som informanten forteller her:

Informant 3: Det er et forum som man tenker at «Det hadde sikkert kommet opp, og man klarer å ta de samtalene uansett», men det er litt som en kald dusj på en måte da. Hvor man får det ganske rått. Så det er skummelt hver eneste gang. Men det er litt fordi jeg føler at jeg sjeldent kan uttrykke meg uten at det blir sett på som at «Å nå tar du en daglig leder beslutning» da. Så føler jeg liksom noen ganger at jeg ikke har så mye sånn «Meg som person» kan ikke reagere i like stor grad på ting på en måte da. Så der er det vell litt vell åpent for det da. Men jeg føler også på samme måte at det å være daglig leder kommer jo med ansvaret på at man er jo mye mer sånn ... ting jeg sier blir vekta mye hardere og det er mye mer lov å ha en mening om hvordan jeg sier ting og gjør ting da. For jeg føler at jeg liksom [latter] skal inn for en sånn ... `silent roast´ hver gang vi har [formelt tilbakemeldingsforum].

Informanten i dette sitatet forteller om en formell strategi deres arbeidsplass benytter; et forum eller en setting der det foreligger en eksplisitt forventning at tilbakemeldinger gis og vanskelige samtaler tas opp. På den ene siden kan strategier som tilbakemeldingsforumet bidra til å sikre tydelige tilbakemeldinger som leder til arbeidsmotivasjon for å utvikle et godt produkt eller god tjeneste. På den andre siden kan det oppleves som ubehagelig, skummelt og stress, noe denne informanten ikke er fremmed for å oppleve. Bakgrunn for negative følelser er at informanten opplever å sjeldent kunne uttrykke seg uten at lederrollen blir tatt til betraktning. Dette begrenser informantens mulighet til å reagere personlig på ting som blir tatt opp i dette forumet eller settingen. Samtidig forteller informanten at lederrollen medfører at dens meninger og handlinger veies tyngre, og kan oftere bli gjenstand for kritikk. Balansen mellom person og rolle er dermed et utfordrende element ved tilbakemeldinger. Informanten i sitatet nedenfor beskriver sin opplevelse av en situasjon knyttet til tilbakemelding uten formelt tilbakemeldingsforum:

Informant 4: Jeg vet at han er presset mange mange ganger, og står sykt hardt på. Det er jo derfor jeg er så avhengig av ham. For han er sykt sykt flink, og vi har egentlig veldig veldig god tone, og flirer og snakker om alt mulig. Og det er utrolig sjeldent vi krangler. Men den bomben som kom for 2 uker siden ... det var helt sånn der ... kjempebombe. Men det er sikkert noe som har ulmet i ham lenge, og så har han ikke sagt noe. [...] når den bomben kom her, så tenker jeg at det egentlig vært bedre å fått det litt mer formelt da, enn bare sånn at nå ble han piss-sur og sint. Så hadde man hatt mer struktur på det så ... jeg tenker kanskje det er noe jeg skal prioritere.

I tillegg til at det kan være utfordrende å gi tilbakemeldinger, kan det unnlattelse av tilbakemeldinger også resultere i ubehag og stress. Sitatet belyser hvordan mangel på tidligere tilbakemelding medførte at denne tilbakemeldingen opplevdes som voldsom og sår. Fra hovedfunnet om motivasjon til arbeid, er vi kjent med at informantene motiveres av motiverte ansatte, og blir mindre motivert når andre oppleves som demotiverte. Det kan dermed tenkes at en slik ubehagelig og stressende situasjon opplevdes som mindre motiverende. Samtidig skryter informanten av medarbeideren sin gode prestasjonsevne til å stå på og arbeide under press, og trekker frem deres gode relasjon preget av humor og åpenhet. Alt i alt, omtaler informanten denne medarbeideren som nødvendig i arbeidet, og virker motivert av dens tilstedeværelse ellers. Dette tatt i betraktning, tolkes situasjonen i sitatet som en sterk kontrast. Informanten forklarer at på bakgrunn av opplevelsen knyttet til tilbakemeldingen så burde situasjonen blitt håndtert innenfor en mer formell og strukturert samtale.

Mellommenneskelige relasjoner

Menneskene man omgås i arbeidshverdagen og relasjonene man har til dem, kan påvirke hvorvidt man er motivert i arbeidet. Under analysearbeidet var ulike opplevelser av

relasjonelle forhold fremtredende, så tredje og siste tema vil ta for seg et mer relasjonelt perspektiv og dets påvirkning på opplevelser knyttet til motivasjon.

Flere informanter deler lignende opplevelser der medarbeiderne deres er svært viktig for deres individuelle motivasjon i arbeidet. Dette kom tydelig frem da denne informanten ble stilt et åpent spørsmål om hva som motiverte dem til jobben, og svarte; *«Det var teamet, ja. Jeg er en veldig person-person. Så det er viktig for meg at jeg fikk jobbet med noen som har like mye driv.»*. Informanten tydeliggjør at menneskene var hovedmotivator for å begynne å arbeide i bedriften. I denne konteksten tolkes «person-person» som at informanten er opptatt av- og blir påvirket av menneskene rundt seg. Videre stiller informanten krav til at andre må ha tilsvarende mengde driv, da det har påvirkning på egen motivasjon til å utøve godt arbeid.

En annen informant deler samme mening om at menneskene på arbeidsplassen er viktig for motivasjonen på jobb, men vektlegger arbeidsmiljø og trivsel, heller enn selve utøvelsen av arbeidet. Informant 2 forteller at *«én ting som inspirerer meg veldig mye av å snakke med [medarbeidere] er at vi er alle egentlig ganske enig i at sånn kultur om å ha det bra på jobb er viktig for oss alle»*. Dette viser hvordan medarbeiderne på arbeidsplassen har stor betydning for ulike nyanser av motivasjon; både motivasjon til å utføre arbeid, og motivasjon til å være på arbeidet. I tråd med tidligere funn om at behov for å oppleve mening i arbeidet, belyser informanten nedenfor at mellommenneskelige aspekter har betydning for hvorvidt arbeidshverdagen oppleves som meningsfylt.

Informant 3: Og så lenge jeg opplever at [kolleger] finner mening i å jobbe i [bedrift] så gir det meg enorm motivasjon. Det hadde nok vært ganske mye kjøpere hvis jeg fant ut at de ikke orka mer eller ga seg. Men veldig mye av min motivasjon finner jeg i deres motivasjon. [...] At liksom jeg finner mye motivasjon i at [kolleger] har det bra, og at de syns det er gøy og at det vi gjør gir mening.

Som informanten illustrerer påvirkes individuell motivasjon av andres motivasjon. Altså oppleves motivasjon som smittsomt. Hvorvidt informanten selv opplever å være motivert vil dermed delvis avhenge av medarbeiderne på arbeidsplassen. Dette påvirker deres opplevelser av lyst, engasjement og trivsel. Videre indikerer sitatet hvor sårbar motivasjonsopplevelsen faktisk er, ved at informanten forklarer det som «*mye kjipere*» dersom motivasjonsgnisten til medarbeiderne sluknet.

Likhet i relasjoner

I analysen ble det oppdaget at da informanter snakket om mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen fremhevet de betydningen av likhetstrekk mellom ansatte og motivasjon. I dette tilfellet innebærer «likhet» alt fra lignende personlighetstrekk og verdier, til ønsker og meninger rundt avgjørelser. Når informantene forteller om likheter i arbeidsrelasjoner, deler de observasjoner og sammenligninger av personlige likheter, likheter blant kolleger og generell likhet blant ansatte i bedriften. Informantene deler videre hvordan ulike opplevelser av likhet i relasjoner byr på motivasjon og utfordringer i arbeidet. Sitatet nedenfor belyser dynamikken mellom de positive og negative sidene ved at arbeidsrelasjonene består av likhetstrekk:

Informant 4: Vi er så like, sånn personlighetsmessig og har lik humor. [...] Like på også ønsker da, og lik arbeidsvilje. Men man hører jo mange ganger at man skal ansette folk som er annerledes fra deg selv. Mens vi to er jo veldig like. Men så kan det også krasje da fordi vi er så like.

Informanten eksemplifiserer hva som menes med «likhet» ved inkludere både personlige aspekter som personlighetstrekk og humor, samt arbeidsrelaterte aspekter som arbeidsvilje og hva man ønsker ved arbeidet. Opplevelsen av likhet kommer fremstår som

fordelaktig ved at man kommer godt overens med andre medarbeidere, og økt trivsel kan virke motiverende i arbeidet. Samtidig ytrer informanten noe usikkerhet rundt- og svakhet ved at arbeidsrelasjonene er så like. Dette begrunnes med at stor mengde likhet kan potensielt føre til konflikter mellom medarbeiderne, som kan antas å virke demotiverende. Informanten understreker bevissthet om både positive og negative sider ved likhetstrekk, men virker alt i alt tilfreds med relasjonen.

Stor grad av likhet kan også medføre rekrutteringsutfordringer. En informant beskriver det som at *«det er utrolig vanskelig å finne kompetente som passer inn i teamet og. Så derfor blir jo på en måte de som jeg har nå da veldig veldig viktig, og man blir mer og mer redd for å miste dem»*. Det er ikke tilstrekkelig at man utfører arbeidsoppgaver godt, nye ansatte må i tillegg integreres godt inn i eksisterende arbeidsgruppe. Bakgrunn for dette er tanken om at man motiveres til arbeid av å trives på jobb. Rekrutteringsutfordringer antas dermed å ikke virke motiverende for informanten. En annen informant forteller:

Informant 2: Det er veldig lett at ting går veldig bra i starten, når du har veldig like mennesker, fordi ting bare kjører på og det er ikke noe uenigheter. Men man starter å få 'growing pains' da, altså desto mer selskapet vokser desto mer problemer kommer med å finne flere mennesker som er helt like.

Sitatet illustrerer at når man arbeider med mennesker av samme kaliber kan det oppleves som mindre motstand. Informanten beskriver hvordan like medarbeidere kan medføre enighet, som skaper arbeidsflyt. Det oppleves dermed som at arbeidet går enkelt uten forstyrrelser, noe som virker motiverende for å fortsette arbeidet. Det poengteres at denne likheten oppleves som fordelaktig til å begynne med, men at skjulte ulemper kan komme til syne etter hvert ved ekspansjon. Jo mer bedriften vokser, desto mer utfordrende blir det å

fortsette å finne mennesker som passer inn i den eksisterende homogene gruppen. Nye ansatte som bryter med det komfortable, enkle og velkjente virker som organisatoriske voksesmerter, eller «*growing pains*» ifølge informanten. Slike utfordrende endringer kan virke mindre motiverende. Informanten nedenfor deler sine erfaringer med dette.

Nærhet i relasjoner

Som nevnt er mellommenneskelige relasjoner en del av arbeidssituasjonen, men for enkelte relasjonene være svært nære, omtalt som nære relasjoner. I denne studien omhandler det arbeidsrelasjoner som strekker seg forbi det profesjonelle. Det vil si at man i tillegg til å ha et profesjonelt arbeidsrelatert forhold til medarbeideren, har man også et forhold til personen privat, i form av vennskap, familie, parforhold eller lignende. Nære relasjoner på arbeidsplassen kan enten vokse frem fra et profesjonelt kollegialt forhold, eller så kan ansettelsen forekomme av bekjentskap. Det kan tenkes at en komponent ved den nære relasjonen, nettopp kan være opplevelsen av likhet hos hverandre. Likhet og nærhet kan ha et gjensidig forhold ved at likhet kan føre til nær relasjon, og nær relasjon kan føre til mer likhet. Likevel er det to ulike forhold og inndeles derfor i separate undertemaer.

For majoriteten av informantene er nære relasjoner på arbeidsplassen en sentral komponent i deres motivasjon for arbeidet. Selv om flere informanter ønsker vennskapelig, nært og trivelig miljø, må det balanseres og sette begrensninger for å sikre både produktivt arbeid, og inkluderende nyansettelser. En informant påpeker at «*vi må passe på at det ikke blir noe nepotisme, eller at liksom det er profesjonelt da. Det skal være enkelt for en person som ikke er i den kompisgjengen til å ha like stor plass på en måte*». Følgende avsnitt vil ta for seg positive og negative sider ved nære relasjoner. Sitatet nedenfor belyser et eksempel på en positiv side ved å arbeide med medarbeidere man har nær relasjon til:

Informant 3: Jeg tror at det er en styrke at jeg og [medarbeider] kjenner hverandre ganske godt. Hun vet-å-tørre å si ifra når hun er uenig, og det vet jeg ikke alle tørr. Så det setter jeg veldig pris på, at hun på en måte kan være det.

Sitatet handler i stor grad om å motta tilbakemelding, og kunne blitt argumentert for å plasseres i et tidligere undertema. Imidlertid er nettopp den nære relasjonen mellom partene et sentralt aspekt ved tilbakemeldingen. Det er nærliggende å tenke at man tryggere på hverandre i nære relasjoner som kan lede til at det oppleves enklere å si imot- og si ifra til hverandre. Relasjonen skiller seg ut som en styrke og en motivator i arbeidet for informanten, sammenlignet med relasjoner bestående av kun profesjonelt forhold. Dette begrunnes med at informanten verdsetter ærligheten som følger av nærheten i relasjonen. Man kan anta at informanten finner det motiverende å arbeide med lave skuldre rundt trygge og ærlige medarbeidere. Slik relasjon kan danne grobunn for selvutvikling og faglig vekst, som antas at kan være motiverende. Sitatet nedenfor belyser nyansene av nære relasjoner på arbeidsplassen:

Informant 1: Jeg tror mye av det er fordi vi er gode venner. [Nærrelasjon] snakker alltid om at de beste bedriftene er de som har gode relasjoner seg imellom, og faktisk er venner. Jeg mener jo også at det er det, for da får du en ... man er flinkere på å være litt rause med hverandre, og at man kan ha det gøy sammen. [...] på den andre siden så kan det jo være vanskelig å balansere det. Når er det man er i liksom ... når er det jeg er [informant 1] som [rolle] på en måte, som tar strengere valg? Eller når er det [medarbeider] er daglig leder som sier at «Det er ikke greit, du må gjøre mer sånn», og det ikke er et vennskapelig liksom slag på hånden, men at det er mer sånn ... dette er det organisatorisk lureste.

Denne informanten trekker frem både fordeler og ulemper ved å ha nære relasjoner til medarbeiderne sine. Fordeler peker mot økt raushet og trivsel på arbeidsplassen. Betydningen av nære relasjoner virker å ha personlig verdi og interesse for informanten, og virker som et kjerneelement av informantens arbeidsmotivasjon. Det tenkes at nære relasjoner kan gi gunstige utfall som omsorgsfølelse, trygghetsfølelse og høyere takhøyde, som kan ha en motiverende kraft på informanten. Samtidig trekker informanten frem en konkret og viktig ulempe; rolle-uklarhet. I likhet med tematikk som ble reist i avsnittet om tilbakemeldinger under meningsfylt arbeid, kan balansegangen mellom privatperson og arbeidsrolle være et utfordrende aspekt ved nære relasjoner. Usikkerhet og utydelighet rundt hvilken «hatt» man har på, kan indikere at nære relasjoner medfører en relasjonell sårbarhet.

At nære relasjoner er sårbare kommer også til syne når en annen informant forteller at *«det er jo ikke uvanlig at folk blir uvenner etter en exit»*. Det profesjonelle forholdet kan dermed ødelegge den nære relasjonen på privatlivet. På den måten kan nære relasjoner som en del av arbeidssituasjonen indikerer en høy relasjonell risiko Dette er et forhold ved arbeidssituasjonen som kan ha stor betydning for arbeidsmotivasjonen. Nedenfor presenteres et tydelig og sårt eksempel på relasjonell sårbarhet og -risiko. Sitatet handler om en situasjon der en informant og en medarbeider hadde ulike oppfatninger av en hendelse.

Informant 4: Og den der balansen på «Hvem er det som har for mye å gjøre? Maser jeg for mye? Krever jeg for mye?» [...] Og det var liksom midt inni innspurten på det her prosjektet vi har nå. Og jeg kjente ... jeg begynte til og med å gråte i møtet [...] Men det var veldig skuffende at han ble så ... på en måte sint og sa det da, fordi at ... det ene er jo at han [er nærrelasjon], men jeg er også avhengig av han som ansatt. Og

at jeg trodde jo virkelig at han av alle forstod det da [...] vi har egentlig veldig veldig god tone, og ler og snakker om alt mulig. Og det er utrolig sjeldent vi krangler.

Intervjuer: Men er det ... det at dere [har nær relasjon] da, blir det en ekstra vanskelig komponent?

Informant 4: Det er ... i en sånn situasjon så blir det det. Men normalt så er det ikke et problem fordi at vi er så like, sånn personlighetsmessig og har lik humor. Og han er veldig lik meg. [...] men han er også veldig lik meg i forhold til arbeidsmåte og struktur og ideer da, ikke minst.

Informanten deler en særskilt opplevelse som kan oppleves vond uavhengig av relasjonen mellom partene. Dog bekrefter informanten at den nære relasjonen mellom dem hadde en forsterkende kraft på opplevelsen av situasjonen. Informanten tolkes som å være preget av skuffelse. I lys av tidligere funn er det er nærliggende å tenke at det stilles noen andre krav ved slik relasjon og det foreligger en ekstra forventning om forståelse og raushet. Det kan dermed oppleves som skuffende og demotiverende når man belager seg på forventning som ikke blir møtt.

I tillegg til at partene har en nær relasjon, eksisterer det en makt-ubalanse mellom dem, der kun én av partene har en lederrolle. Informanten ytrer en viss usikkerhet om hvordan lederrollen skal utøves uten å kreve for mye av medarbeiderne. Usikkerhet i arbeidet kan tenkes å være et demotiverende forhold ved arbeidet. Usikkerhet eller utydelighet rundt ulike personlige og profesjonelle roller føre til relasjonell sårbarhet. Både utfordringer knyttet til lederrollen og til nære relasjoner på arbeidsplassen virker som avgjørende komponenter i hvordan situasjonen utspilte seg og opplevdes.

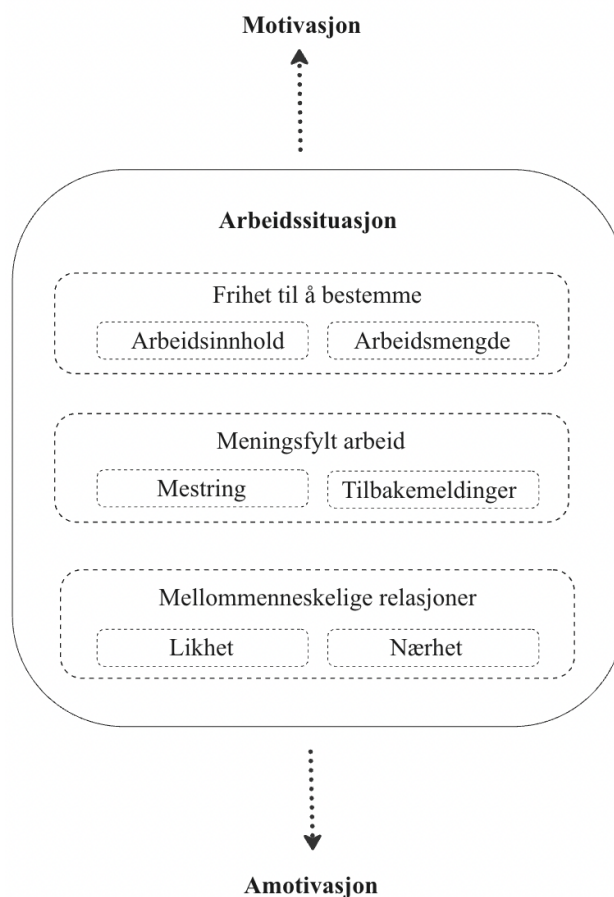
Samtidig som informanten forklarer at situasjonen var spesielt sår grunnet den nære relasjonen, understrekes det også at gode perioder oppleves ekstra positive. Dette begrunnes med at partene deler humor og har det gøy sammen, samtidig som de arbeider godt og effektivt sammen. I likhet med tidligere funn deler denne informanten formeningen om at mellommenneskelige relasjoner, med vekt på nære relasjoner, gir motivasjon i arbeidshverdagen gjennom økt trivsel og effektivitet. Samtidig oppleves ikke risikoen for å miste de nære relasjonene, enten privat eller profesjonelt, som en motivasjonsfaktor. Altså kan nære relasjoner ha potensiell høy avkastning og høy risiko arbeidsmotivasjon.

Oppsummering av resultater

Ulike temaer og undertemaer kan ha tilknytning til hverandre da alt stammer fra samme datamateriale. Analysearbeidet ga funn om en rekke forhold ved arbeidssituasjonen som tenkes å ha både positiv og negativ sammenheng med informantenes motivasjon. Forholdet mellom arbeidssituasjon og arbeidsmotivasjon kan oppsummeres som følgende: Frihet var et tydelig forhold som utspilte seg på flere måter. Fellesnevneren var at informantene motiveres av frihet til å bestemme over aspekter ved arbeidet sitt, som arbeidsinnhold og arbeidsmengde. I tillegg ble informantene motivert av å oppleve arbeidet som meningsfylt. Følelser av meningsfylt arbeid kan oppstå ved individuell mestringsfølelse, der tilbakemeldinger har en sentral rolle. Videre tydeliggjorde analysen at menneskene og relasjonene på arbeidsplassen hadde en motiverende kraft for informantenes arbeidshverdag. Med utgangspunkt i studiens funn og forskningsspørsmål; «*Hvordan opplever ansatte at forhold ved arbeidssituasjonen hemmer og fremmer ansattes arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av små bedrifter i kunnskapsintensiv og innovativ sektor?*», ble følgende figur illustrert:

Figur 1

Oversikt over funn



Note. De stiplete boksene indikerer ulike forhold ved arbeidssituasjonen, henholdsvis de ulike temaene og undertemaene. De stiplete pilene indikerer at forholdene ved arbeidssituasjonen kan hemme og fremme motivasjon.

Diskusjon

Formålet med denne studien var å utforske sammenhengen mellom arbeidssituasjon og arbeidsmotivasjon, ved å besvare forskningsspørsmålet; «*Hvordan opplever ansatte at forhold ved arbeidssituasjonen hemmer og fremmer deres arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av små, kunnskapsintensive og innovative bedrifter?*». Studien søker derfor gi innsikt i hvordan arbeidssituasjonen innenfor en gitt kontekst kan påvirke ansattes motivasjon til å arbeide.

Funnene fra studien belyser erfaringer og opplevelser fra syv ansatte i SKI-bedrifter, og tilfører et perspektiv om deres motivasjon i praksis.

Følgende kapittel vil innledningsvis presentere en oppsummering av studiens funn. Deretter rettes fokuset mot refleksjoner av mine empiriske funn, sett opp mot studiens teoretiske- og empiriske rammeverk. Der teori- og empiri kapittelet presenterte en separert inndeling av motivasjon og situasjon, vil diskusjonskapittelet vurdere funnene i lys av samspillet av de to komponentene. Avslutningsvis presenteres studiens implikasjoner.

Oppsummering av studiens funn

Gjennom den refleksive tematiske analysen ble det analysert ulike aspekter ved en konkret arbeidssituasjon, og hvilke konsekvenser aspektene hadde for arbeidsmotivasjon til arbeidstakerne. Til tross for et koherent materiale fremstår enkelte sammenhenger som tydeligere enn andre. Det ble identifisert ett overordnet hovedfunn; de ansatte er motivert til arbeid. Videre ble det identifisert tre kategoriske temaer, der hvert tema bestod av to undertemaer som videre utdypet nyanser av motivasjonsopplevelsen deres. De tre temaene representerer ulike forhold ved arbeidssituasjonen som informantene beskriver som utslagsgivende for deres opplevelser av motivasjon til arbeidet. Mine analyser viser at de sentrale aspektene var; opplevelser av frihet rundt avgjørelser i arbeidet, at arbeidet oppleves som meningsfylt, og opplevelser knyttet til mellommenneskelige relasjoner. Innunder disse temaene ble det identifisert ulike mekanismer og kvaliteter som hemmer og fremmer arbeidsmotivasjon.

Mellommenneskelige forhold er en del av arbeidssituasjonen

Menneskene på arbeidsplassen er et aspekt utenfor ens kontroll som kan ha innvirkning på individets motivasjon (Deci & Cascio, 1972). Et fremtredende funn i analysen var at motivasjon påvirkes av menneskene på arbeidsplassen, og ulike relasjoner mellom ulike mennesker. Analysen indikerer at mellommenneskelige relasjoner er en viktig motivator for å gå inn i- og forbli i arbeidsforholdet. Mennesker opplever økt indre motivasjon i kontekster

konstituert av sikker tilhørighet, og viser sammenheng med behovet for tilhørighet, ifølge SBT (Deci & Ryan, 2000; Ryan & La Guardia, 2000). Arbeidssituasjoner som ivaretar følelse av sikkerhet og relasjonell støtte, vil dermed være et nødvendig psykososialt grunnlag for å sannsynliggjøre indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Altså er mellommenneskelige relasjoner et sentralt forhold av arbeidssituasjonen som fremmer arbeidsmotivasjon dersom forholdene tilfredsstillende tilhørighetsbehovet.

Smittsom motivasjon

Analysen viste en annen vinkling av motivasjonsopplevelsen, ved at motivasjon fremmes av andres motivasjon. Altså at andres motivasjon skaper grobunn for egen motivasjon, omtalt som «smittsom motivasjon» i denne studien. Funnet illustrerer nyansene av hvor mektig ytre aspekter ved arbeidet kan være for et individs indre motivasjon. Mer presist, den hemmende eller fremmende påvirkningskraften mellommenneskelige aspekter av arbeidssituasjonen innvirker på arbeidsmotivasjon. Man kan dermed si at individuell motivasjon er til stede, men kan være betinget av opplevelsen av andres motivasjon.

Smittsom motivasjon kan bunne i et behov for tilhørighet da mennesker ofte opplever seg selv fra et eksternt, sosialt komparativt standpunkt (Ryan, 1991). Det er nærliggende å tenke at smittsom motivasjon kan lede til følelser av sosial tilknytning (Ryan & Deci, 2017) som leder til velvære og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2019; Vujčić, et al., 2014). Forskningslitteraturen på smittsom motivasjon i den aktuelle arbeidssituasjonen virker mangelfull. Imidlertid, kan man trekke linjer til småbedrifter fra forskning på studentgrupper og gruppeprosjekter. Begge består av et smalt antall mennesker, jobber målorientert, består av lignende sosialt miljø og administreres av en tredjepart (Krishen, 2013). Forskning på grupper viser at individuell motivasjon påvirkes positivt av aktivt læringsmiljø og andres motiverte innstilling (Krishen, 2013). Dermed kan det tenkes at ansatte lettere motiveres av andres motivasjon i SKI-bedrifter, enn i større bedrifter. På den måten kan forskningslitteratur støtte funnet om smittsom motivasjon.

Like barn leker best

Mine funn indikerer at en arbeidssituasjon bestående av ansatte med like ønsker, meninger og arbeidsvilje kan ha en motiverende kraft. Spesielt opplevelser av lik personlighet og humor mellom ansatte virker å fremme motivasjon i arbeidet. Det kan argumenteres for at det å ha det gøy på jobb tilfredsstiller behovet for tilhørighet, da man opplever å være integrert og ha sosial tilknytning, ifølge SBT (Ryan & Deci, 2017). Behovsoppfyllelse gir velvære og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Videre viser forskning at kreativitet og innovasjon ofte henger sammen med humor (Spurkeland, 2017). Lik humor tenkes å være sentralt for motivasjon hos ansatte i SKI-bedrifter da det kan lede til mer kreativ og nyskapende tenkning, (Alvesson, 2004; Slåtten et al., 2020; Swaroop & Dixit, 2018), da nye ideer ofte starter med fra noe uhøytidelig og sprøtt (Spurkeland, 2017).

Samtidig kan det tenkes at likhet i personlighetstrekk og humor kommer av deres nære relasjon. Forskning viser at man ofte velger romantiske og vennskapelige partnere som ligner en selv (Laursen, 2017), og at familierelasjoner ofte ligner i personlighet og humoristiske sans (Schermer et al., 2013).

Nærhet gir kreativitet

SKI-bedrifter er i stor grad preget av kreativ og nyskapende tenkning (Alvesson, 2004; Slåtten et al., 2020; Swaroop & Dixit, 2018). Funnene indikerer at å arbeide med nære relasjoner skaper grobunn for læring, faglig vekst og effektivt arbeid. Dette kan ses i lys av en kombinasjon av behovet for tilhørighet, kompetanse og autonomi. At ansatte har autonomi til å initiere ideer (Ryan, 1991) og arbeide etter egne interesser og verdier (Ryan & Deci, 2017) er sentralt for læring (Assor & Kaplan, 2001), selvtillit (Deci & Ryan, 1995), utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2013). Indre motivasjon fremmes av denne autonomien i kombinasjon med tilhørighet av å føle sosial tilknytning (Ryan & Deci, 2017) og støtte (Ryan, 1991), samt kompetanse gjennom effektivt arbeid (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighetsbehovet kan tilfredsstilles ved at personlige arbeidsplassforhold kan bidra til økt motivasjon grunnet

koblingen mellom nære relasjoner og kreative prosesser. Spurkeland (2017) hevder at bekjentskap ofte gir næring til kreativ tenkning, og at man lettere fantaserer og aksepterer hverandres tanker og ideer dersom man liker og kjenner hverandre godt. Samtidig kan den nære relasjonen bidra til bedre kunnskapsoverføring (Kim & Lui, 2015) som kan føre til økt effektivitet og mestring, og tilfredsstillende kompetanse (Ryan & Deci, 2017). At SKI-bedriftene preges av nærhet er dermed et forhold som fremmer kreativitet og dermed indre motivasjon.

Relasjonell sårbarhet og relasjonell risiko

Funnene indikerer at motivasjon hemmes av forhold ved arbeidssituasjonen som gir opplevelse av relasjonell sårbarhet eller -risiko. I denne sammenhengen menes relasjonell sårbarhet at relasjonene er sårbare for omstendighetene, og relasjonell risiko handler om faren for å forringe relasjonen. På den ene siden viser analysen at personlige arbeidsplassforhold motivere ved å gi trygghet, ærlighet, raushet, humor, effektivt arbeid og trivsel. På den andre siden kan det medføre høy risiko. I analysen fremkommer det at det foreligger en ekstra forventning om raushet og forståelse mellom ansatte med nære relasjoner, og det oppleves skuffende når forventninger ikke møtes. Slike personlige arbeidsplassforhold er preget av støtte, omsorg og følelser (Clark & Grote, 2012), og har sammenheng med SBT's tilhørighetsbehov om følelsesmessige og personlige tilknytninger som støtter (Ryan, 1991) og tar vare på hverandre (Ryan & Deci, 2017). En naturlig tanke, forankret i empiri og teori, er derfor at ansatte blir demotivert når forventning og behov ikke blir møtt.

Ytterligere funn viser andre nyanser av relasjonell sårbarhet og -risiko ved at det visker ut arbeid-liv balansen og kan hemme arbeidsmotivasjon. Funn viser et komplekst parallelt forhold der arbeidsforhold både kan styrke og svekke private forhold, og omvendt. Eksempelvis kan arbeidssituasjonen fostre nære og personlige relasjoner (og visa versa), samtidig som arbeidssituasjonen har sabotere for nære og personlige relasjoner (og visa versa). I denne studien handler arbeid-liv balansen om arbeidsrelasjoner og personlige relasjoner, i motsetning til den ordinære forståelsen hvor arbeidsforpliktelser med personlig-

eller familieansvar står i sentrum (Greenhaus et al., 2003). Personlige arbeidsplassforhold medfører risiko fordi konflikt mellom partene både kan forringe privatliv og arbeidsliv, i motsetning til rent profesjonelle forhold. Dermed er frykt for negative konsekvenser et sentralt aspekt ved amotivasjon for ansatte.

Nærrelasjonsledelse

Majoriteten av studiens informanter har en lederposisjon som daglig leder, avdelingsleder eller teamleder. Ledelse handler om å samhandle med mennesker (Spurkeland, 2017), og lederskapet deres preges av å lede medarbeidere de har personlig og nær relasjon til. Funnene indikerer at dette byr på forhold som kan hemme og fremme deres motivasjon. Tidligere litteratur har fokusert på relasjonsledelse (Clarke, 2018; Uhl-Bien, 2006; Vriend et al., 2020), derimot virker forskningslitteraturen mangelfull på ledelse preget av nære relasjoner. Derfor presenterer denne studien et konsept kalt nærrelasjonsledelse. I motsetning til relasjonsledelse som omhandler at ledere jobber for å danne relasjoner med medarbeiderne, handler nærrelasjonsledelse om å lede medarbeidere de har eksisterende nær relasjon til.

På den ene siden kan det å lede nære relasjoner gi et fortrinn i lederrollen, da man enklere kan tilfredsstille tilhørighetsbehovet. Det er nærliggende å tenke at nære relasjoner gir støtte og fellesskap grunnet deres følelsesmessig og personlig tilknytning (Chory & Horan, 2023; Ryan, 1991). Nærrelasjonsledelse er dermed et forhold ved arbeidssituasjonen som kan fremme motivasjon ved å enklere tilfredsstille tilhørighetsbehovet.

På den andre siden kan ledelse i nære relasjoner resultere i utfordringer knyttet til rolle-klarhet. I analysen er disse utfordringene rettet mot usikkerhet og utydelighet rundt lederrollen som individet demotiveres av. Det ble identifisert en rekke nyanser av rolle-klarhet. Hvor går skillet mellom arbeidsrelaterte meninger innenfor rollens rammer og personlige meninger? Hvordan balanseres krav til medarbeidere og raushet i nære relasjoner? I hvilken grad bør personlige meninger og erfaringer inkluderes i arbeidet, og visa versa? Utfordringer ved nærrelasjonsledelse kan gi følelser av å ikke operere effektivt eller mestre

rollen (Ryan & Deci, 2017). SBT teoretiserer at man blir demotivert av å mangle kompetanse eller kontroll til å oppnå resultater (Ryan & Deci, 2017).

Nærrelasjonsledelse gir således et fortrinn ved å tilfredsstille tilhørighetsbehovet, samtidig er det risiko for amotivasjon ved at kompetansebehovet ikke blir møtt.

Å tørre å si ifra

Funn fra analysen indikerer at det er viktig for arbeidsmotivasjonen at ansatte tørr å si ifra. Da SKI-bedrifter preges av endring og uforutsigbarhet kan varsling om observasjoner, spørsmål og bekymringer være et viktig forhold for motivasjon (Edmondson, 2004). Ansatte i slike bedrifter ønsker å inkludere sine perspektiver for å nå målene (Kahn, 2018; Krishen, 2013). Forskning viser at ansattes innovative arbeidsatferd, arbeidsentusiasme og motivasjon kan styrkes ved å oppmuntre dem til å uttrykke sine perspektiver og snakke sant (Xu et al., 2022b).

Funnet mitt kan støttes opp av forskning på psykologisk trygghet, altså at medlemmer av et team deler en tro om at de er trygge for mellommenneskelig risikotaking (Edmondson, 1999). Edmondson (2004) hevder at arbeidssituasjoner som utvikler radikale nye produkter og som tilrettelegger for psykologisk trygghet i teamet, vil motivere ansatte til å si ifra. Når ansatte snakker åpent og tørr å si ifra kan det resultere i bedre læringsprosesser og implementeringsarbeid. Slike resultater kan være en motivator i arbeidet, da SBT hevder at man motiveres av å oppleve mestring og operere effektivt (Ryan & Deci, 2017).

Å tørre å si ifra på grunn av nære relasjoner

Analysen indikerte at medarbeidere er opplever hverandre som tryggere og opplever det som enklere å si ifra- og si imot hverandre, når relasjonen mellom dem føles nær. Det å si ifra til hverandre er en måte å danne kontakt (Ryan, 1991), gi av seg selv og bidra til andre (Ryan & Deci, 2017). Funnene mine indikerer at de ansatte opplever det som enklere å si ifra til mennesker man står nær. Dette kan komme av at relasjonene deres preges av et omsorgsmoment der de forventer, søker, ønsker og aksepterer respons fra hverandre (Clark &

Grote, 2012). Funnene i min studie viser at personlige arbeidsplassforhold styrker opplevelsen av å kunne dele tanker, meninger og ideer fritt, dette gir medarbeiderne trygghet. Et psykologisk trygt arbeidsmiljø er en motivator i arbeidshverdagen og gjør det enklere å gi tilbakemeldinger (Newman et al., 2017). Forskningslitteraturen underbygger hvordan anerkjennende tilbakemeldinger er sentralt for relasjonsbygging og kan føre til økt engasjement og motivasjon (Spurkeland, 2017).

Positive tilbakemeldinger fremmer arbeidsmotivasjon

Mine analyser viser at tilbakemeldinger er et sentralt forhold ved arbeidssituasjonen. Funne viser at å motta tilbakemeldinger hovedsakelig fremmer arbeidsmotivasjonen til ansatte i SKI-bedrifter. Tilbakemeldinger er en funksjon av mellommenneskelige forhold, og kan ha sammenheng med ytre motivasjon, ved å fungere som belønning i arbeidet dersom de er positive (Deci & Cascio, 1972). Samtidig kan det ha betydning for individets indre motivasjon, da positive tilbakemeldinger fra aktører og medarbeidere oppleves som givende, meningsskapende og gir lyst til å fortsette arbeidet (Deci & Cascio, 1972). Det er kjent at ansatte ønsker å motta tilbakemeldinger fordi de ønsker å bli bedre i jobben sin (Lai et al., 2022) via å bli sett, hørt, anerkjent og verdsatt (Arora, 2014; Lai et al., 2022) På den måten fungerer tilbakemeldinger som en motivator i arbeidet. Det kan tenkes at positiv respons på produktet eller tjenesten man leverer gir anerkjennelse, og er en motivator for videreutvikling. Dette funnet er i tråd med Deci's forskning (1971) på motivasjonsteorien.

Når arbeidssituasjonen gir tilbakemeldinger, skaper det en motiverende kontekst. (Ryan & Deci, 2017). Positive og anerkjennende tilbakemeldinger fremmer indre motivasjon da kompetansebehovet tilfredsstilles av å kunne justere arbeidsatferden og operere mer effektivt (Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000). En betingelse for slikt utfall er at individet må føle seg ansvarlig for den kompetente prestasjonen (Deci & Ryan, 2000). Dette kan også virke motiverende da behovet for tilhørighet tilfredsstilles da man opplever kontakt, støtte og fellesskap ved å motta tilbakemelding fra andre (Ryan, 1991).

Funnene om at tilbakemeldinger tilfredsstillende behov er i tråd med forskningsempiri, da arbeidsmotivasjon fremmes når arbeidssituasjonen tilrettelegger for læring og effektiv bruk av egne evner (Arora, 2014). SKI-bedrifter innehar en rekke effektive og uformelle læringsmuligheter som gir utslag gjennom tilbakemeldinger (Gáthy-Stéber, 2022; Rowden & Conine Jr., 2005), og kan føre til mestringsfølelse, arbeidsglede og indre motivasjon (Lai et al., 2022). Positive tilbakemeldinger kan således fremme motivasjon til ansatte i SKI-bedrifter.

Negative tilbakemeldinger fremmer også arbeidsmotivasjon

Samtidig som funnene gjennomsyres av positive tilbakemeldinger, retter analysen også søkelys mot tilbakemeldinger som kan oppfattes negativt. Negative tilbakemeldinger kan redusere opplevelsen av indre motivasjon, ifølge studiene til Deci & Cascio (1972).

Tilbakemeldinger som er negative, kontrollerende eller lite informative reduserer opplevelsen av kompetanse, autonomi og mestringstro, som igjen hemmer motivasjon (Ryan & Deci, 2000; 2017). Denne forskningen harmonerer ikke med det mine analyser viser. Funnene mine vektlegger hvordan alle tilbakemeldinger fra aktører og medarbeidere oppleves som positivt, selv om innholdet i tilbakemeldingen omhandler misnøye. Hvordan kan negative tilbakemeldinger være et forhold ved arbeidssituasjonen som fremmer arbeidsmotivasjonen?

En plausibel forklaring på at mine empiriske funn motstrider forskningen kan være at motivasjon betinges av innholdet i tilbakemeldingen. Ryan og Deci (2017) forklarer at behovet for kompetanse ikke tilfredsstilles dersom man mottar gjennomgripende negative tilbakemeldinger, personfokuset kritikk eller sosial sammenligning. Tilbakemeldingene som fremmer motivasjon burde være atferdsorientert heller enn personorientert, og gis umiddelbart med den relevante atferden (Lai et al., 2022). Videre burde tilbakemeldingen rette fokus mot den ansattes videreutvikling ved å inneholde konkrete forslag til hvordan arbeidsopptreden kan forbedres (Lai et al., 2022). Forskning viser også at jo mer konkret informasjon tilbakemeldingen inneholder, desto mer effektiv er den. Dette begrunnes med at man enklere

forstår hvilke feil man har gjort og hvorfor, slik at man enklere unngår samme feil igjen (Wisniewski et al., 2020). Forskningslitteraturen omtaler dette som konkrete konstruktive tilbakemeldinger, snarere enn negative tilbakemeldinger. På den måten vil selv tilbakemeldinger med negativt ladet innhold oppleves som positive og motivere ansatte i SKI-bedrifter (Deci & Ryan, 2000).

Forsinket tilbakemelding hemmer arbeidsmotivasjon

Som nevnt, bør tilbakemeldinger gis umiddelbart ved relevante atferden (Lai et al., 2022). Konstruktive tilbakemeldinger kan riktignok oppleves utfordrende å gi, grunnet forestillinger om potensielle konsekvenser (Spurkeland, 2017). Videre påpeker Spurkeland (2017) at unnlattelse av å gi tilbakemeldinger er verre enn konstruktive tilbakemeldinger. Mine funn retter søkelys mot unnlattelsen av å gi konstruktive tilbakemeldinger umiddelbart etter den relevante atferden, og resulterte i det jeg kaller forsinket tilbakemelding. Funnene mine indikerer hvordan forsinket tilbakemelding kan resultere i redusert motivasjon, spesielt i personlige arbeidsplassforhold. SBT og forskningsempiri tilsier at slike forhold er følelsesmessige sterke (Chory & Horan, 2023; Ryan, 1991) der medlemmene støtter og inkluderer hverandre, og har sterk innvirkning på hverandres tanker, følelser og handlinger (Clark & Grote, 2012). Det ligger derfor en latent forventning om at tilbakemeldinger gis umiddelbart. Når forventningen ikke møtes, kan det føles sårt da man ikke har inkludert hverandre. Dette kan forringe tilhørighetsbehovet og hemme motivasjon, som videre kan smitte over på andre ansatte. Et forhold ved arbeidssituasjonen som hemmer indre motivasjon kan dermed være forsinket tilbakemelding mellom nære relasjoner.

Å ha frihet til å ta arbeidsrelaterte avgjørelser

Analysearbeidet fant at informantenes motivasjon ble påvirket av hvorvidt de opplevde frihet til å ta avgjørelser relatert til arbeidet. Informantene rapporterer at de blir motivert til å arbeide når de opplever å fritt kunne involvere seg i ulike deler av arbeidsforholdet etter egen interesse, ta initiativ til nye ideer og sette rammer for å begrense

arbeidet. At informantene knytter frihetsfølelse opp mot motivasjonsfølelse kan støttes i lys av det teoretiske rammeverket. SBT hevder man blir indre motivert av å kunne bestemme selv og følge interessene sine, som tilfredsstillende autonomibehovet (Deci & Ryan, 2013). Videre er det kjent i forskningslitteraturen at autonomi handler om hvorvidt man opplever frivillig beslutningsfrihet (Van Gelderen, 2016). Dermed samsvarer informantenes beskrivelser av frihet med teoretiske- og empiriske beskrivelser. Samtidig vet man at sosialkontekstuelle betingelser kan fremme eller hemme den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2013). Den sosiale konteksten informantene opererer i er en kompleks arbeidssituasjon preget høy grad av autonomi. Mange som etablerer egen bedrift har autonomi som hovedmotiv, og motiveres av friheten som følger med arbeidet. (van Gelderen & Jansen, 2006). Videre opprettholdes motivasjonen av å trives på jobb og kunne ta arbeidsrelaterte avgjørelser. Dette er i tråd med Arora (2014) sine funn om at blant annet valget for yrkesbytte, jobbtilfredshet, planleggingsfrihet og beslutningsfrihet har relevans for entreprenørers arbeidsmotivasjon. Frihet i arbeidet er et sentralt forhold ved arbeidssituasjonen som fremmer arbeidsmotivasjon.

Frihet over hva?

Funnene viser at informantene opplever å ha beslutningsmyndighet over ulike forhold ved arbeidet. Mer spesifikt, motivasjon av frihet over arbeidsinnhold og arbeidsmengde. Forskningslitteraturen beskriver dette som jobbautonomi på oppgavenivå (Morgeson & Humphrey, 2006) og arbeidsnivå (Ala-Mursula, et al., 2005; Nijp et al., 2012). Informantenes frihetsopplevelser kan knyttes opp til planleggingsautonomi, metodeautonomi og beslutningsautonomi på oppgavenivå (Morgeson & Humphrey, 2006), samt arbeidstidautonomi og arbeidsplassautonomi på arbeidsnivå (Ala-Mursula, et al., 2005; Nijp et al., 2012). Altså, kan autonomibehovet dekket av ulike former for autonomi i arbeidet. Funnene kan støttes av forskning, da entreprenører motiveres av frihet til å planlegge eget arbeid og ha ansvar over arbeidet (Arora, 2014).

Videre fremmes motivasjonen når arbeidssituasjonen tilrettelegger for frihet til å forme arbeidet og skape nye arbeidsoppgaver. Dermed motiveres de både av beslutningsmyndighet over eksisterende forhold og beslutningsmulighet til å danne nye. Frihet til å aktivt endre arbeidet sitt kan også kalles «job crafting» (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Friheten fremkommer som endring av antall eller type arbeidsoppgaver (fysisk crafting), hvordan de «ser» på arbeidet eller forholdet mellom arbeidsoppgavene (kognitiv crafting), eller interaksjonene og relasjonene ved å bevisst velge hvem de utøver arbeidsoppgavene sammen med (relasjonell crafting). Forskning viser sammenheng mellom indre motivasjon og job crafting (Kilic & Kitapci, 2023; Lee & Song, 2020), og at ansatte som crafter er mer sannsynlig til å fortsette i arbeidet lengre (Lichtenthaler & Fischbach, 2016). Frihet til å forme eget arbeid og skape nye arbeidsoppgaver er spesielt sentralt for motivasjon i SKI-bedrift, preget av konkurranse (Katz et al., 2000), kreativitet og tilpasning (Alvesson, 2004) og introduksjon av nye ideer, prosesser, produkter eller prosedyrer (West & Farr, 1989). Menneskene på arbeidsplassen og deres nytenkende ideer og forslag til endringer blir dermed bedriftens største ressurs (Katz et al., 2000). Mulighetsrom for job crafting er dermed et motiverende forhold ved arbeidssituasjonen.

Frihet til å bestemme over andres frihet

Arbeidsmotivasjon påvirkes av forhold ved arbeidssituasjonen som er utenfor individets kontroll (Van Gelderen, 2016), deriblant andre mennesker som arbeider i bedriften. Funnene viser at informantene motiveres av frihet til å bestemme over arbeidsrelaterte aspekter, inkludert andres frihet. Enkelte ansatte har frihet og makt til å bestemme hva slags type, hvor mye og når andre medarbeidere har frihet. Frihet over andres frihet er en atferd som kan gi indre motivasjon da man har autonomi til å styre og regulere atferden etter egne interesser (Ryan & Deci, 2017).

Samtidig indikerer funnene at dette kan gå på bekostning av egen frihetsopplevelse, ved at deler av egen frihet ofres for å gi andre frihet. På den måten kan frihet være nåværende

utøvd, midlertidig ofret eller ufrivillig tapt (Van Gelderen, 2016). Forskning viser at autonomi er et stort ønske og en stor motivator for mange som arbeider i SKI-bedrifter (van Gelderen & Jansen, 2006). For ledelsen kan dette riktignok by på utfordringer da de selv ønsker autonomi, som må balanseres opp mot ansattes behov for autonomi som fremmer deres motivasjon (Langfred & Rockmann, 2016). Skal lederen beholde kontrollen og oppfylle eget autonomibehov, eller gi fra seg kontroll og møte ansatte sine behov? Funn i denne studien viser at frihet noen ganger gis etter informantens eget ønske, og andre ganger på oppfordring av andre medarbeiderne. Dette kan redusere følelsen av å ha kontroll (Ryan, 1991) og fri vilje (deCharms, 1968). Da kan det oppstå konflikt for autonomibehovet, ved at handling og interesse ikke samsvarer, som forringer indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). På den ene siden kan man være ytre motivert til å gi frihet etter oppfordring fra andre fordi man føler seg presset, snarere enn personlig engasjert (Ryan & Deci, 2000), eller motivert av et ønsket resultat, som belønning eller sosial godkjenning (Ryan & Deci, 2017). På den andre siden kan man tilfredsstillere tilhørighetsbehovet for indre motivasjon ved å oppleve kontakt med andre (Ryan, 1991) og føle seg betydningsfull (Ryan & Deci, 2017). Forskning er kjent med at tilhørighetsbehovet kan motstride autonomibehovet (Ryan, 1991). Dermed kan frihet over andres frihet kan være et forhold som fremmer indre motivasjon hos de ansatte.

Mindre frihet hemmer arbeidsmotivasjon

Arbeidssituasjonen tilrettelegger ikke alltid for at man arbeider autonomt, og kan dermed føre til ufrihet. Ukontrollerbare elementer ved arbeidet kan kreve at frihetsopplevelse og indre motivasjon må begrenses. SBT hevder at man ofte styres av eksterne aspekter og er ytre motivert til å handle (Ryan & Deci, 2017). I jobbsammenheng kan ansatte bli ytre motivert av belønning i form av penger, oppleve tvang i form av ansvar rundt arbeidsoppgaver, eller ønsket om unngåelse av straff i form av oppsigelse (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2017). Mine funn indikerer at ansatte opplever ufrihet grunnet andre aktører og økonomiske realiteter.

For det første har ikke bedriftene fullstendig autonomi når de samhandler med aktører som kunder og samarbeidspartnere. Kunders ønsker kan særlig utfordre autonomien ved å danne uforutsigbare og ukontrollerbare situasjoner (Van Gelderen, 2016). Dette tilfredsstillende ikke behovet for autonomi da det reduserer følelse av fri vilje (deCharms, 1968) og mulighet til selvstyre (Ryan, 1991). Arora (2014) hevder entreprenører blir mindre motivert av å ha mindre frihet rundt beslutninger. SKI-bedrifter preges av høy grad av autonomi, men den uforutsigbare naturen ikke kan garantere autonomi (Theurer et al., 2018). Det kan virke demotiverende å stadig tilpasse seg skiftende omstendigheter og midlertidig ofre autonomi til tross for at det er kjente trekk ved slikt arbeid (Arora, 2014; Hubbart, 2023; Van Gelderen, 2016).

For det andre avhenger bedriftene av organisatorisk overlevelse gjennom strategiske og lønnsomme valg som gagnar bedriftens helhet. Empiri tilsier at økonomiske realiteter og den ulike utviklingsfaser i bedriftslivssyklusen har påvirker autonomi (Van Gelderen, 2016). Som nevnt, preges (spesielt nye) småbedrifter av mangel på ressurser (Cardon & Stevens, 2004; Stinchcombe, 1965). Det er nødvendig å bruke ressursene på en god og effektiv for å for å etterleve markedsbehov. Dette tilfredsstillende ikke behovet for kompetanse da utfordrende arbeidsforhold påvirker ansatte sin opplevelse av å operere godt og effektivt (Ryan & Deci, 2017). Altså, kan forhold som gir ufrihet forringe autonomibehovet og kompetansebehovet, og dermed hemme indre motivasjon hos ansatte i SKI-bedrifter.

Frihet over *noe* trumfer ufrihet over noe annet

Samtidig som funnene indikerer at ansatte blir mindre motivert av mindre frihet, viser funnene paradoksal at mindre frihet ikke nødvendigvis leder til mindre motivasjon. Funnene viste parallelle nyanser der informantene eksempelvis opplevde frihet på oppgavenivå, men ufrihet på arbeidsnivå, og visa versa. Altså kan man oppleve frihet/ufrihet over arbeidets innhold (oppgavenivå), parallelt med ufrihet/frihet over tidsbruk (arbeidsnivå). Eventuelt kan ansatte oppleve både frihet og ufrihet innen henholdsvis arbeidsmengde, men innenfor ulike

aspekter relatert til mengden. Eksempelvis ufrihet over generelle arbeidstidsrammer, men frihet over konkret tidsbruk på arbeidsoppgaver. Ansatte med autonomi til å planlegge- og ta beslutninger rundt arbeidsoppgaver opplever behovstilfredsstillelse, og indre motivasjon for arbeidet. Likens vil ansatte med autonomi til å ta beslutninger rundt arbeidstid eller arbeidssted oppleve tilfredsstillelse og motivasjon. Dette indikerer at arbeidsmotivasjon opprettholdes så lenge én opplevelse av frihet eksisterer. Det er ikke betinget av frihet på *både* oppgavenivå og arbeidsnivå, men hvorvidt man har frihet over *enten* oppgavenivå eller arbeidsnivå. Når man opplever å ha autonomi i arbeidet vil utfordringer virke engasjerende og motiverende (Vujčić et al., 2014). At arbeidet byr på utfordringer knyttet til ufrihet vil paradoksalt være et forhold som fremmer motivasjon, på betingelse av at man samtidig opplever noe frihet. På den måten kan opplevelser av frihet og ufrihet sameksistere, og likevel opprettholde arbeidsmotivasjon. Amotivasjon vil kun slå inn når opplevelse av frihet er ikke-eksisterende. For å oppsummere, vil opplevelsen av frihet uavhengig av mengden være tilstrekkelig for å fremme motivasjon.

Individuell mestring

SKI-bedrifter preges av innovativt resultatfokus (Kahn, 2018), kunnskaps- og kompetanseutvikling (Alvesson, 2004), kontinuerlig læring (Huggins, 2004) og mestring av utfordringer (Stinchcombe, 1965). Mine analyser viser at motivasjon henger sammen med følelsen av at man som individ er nyttig og verdifull for bedriften. Funnene mine avdekker at denne følelsen fremkommer når man opplever mestringsfølelse i arbeidet. Individuell mestring virker å være et sentralt aspekt for de ansattes arbeidsmotivasjon. Det teoretiske rammeverket legger frem mestring som sentralt for å oppfylle behovet for kompetanse (Ryan & Deci, 2017). Mestringsopplevelsen påvirkes av hvorvidt arbeidssituasjonen gir altfor vanskelige utfordringer. Samtidig hevder SBT at oppnåelige utfordrende oppgaver fostrer mestring (Ryan & Deci, 2017). Kompetansebehovet er relatert til læring og prestasjon, så gjennom mestringsfølelse av passende utfordringer fremmes arbeidsproduktivitet og

arbeidsmotivasjon (Ryan & Deci, 2017). Ansatte i SKI-bedrifter kan dermed motiveres av utfordringer. Funnene indikerer videre at ansatte kan anse individuell mestring er et kollektivt ansvar. De er rause med- og avlaster hverandre for å sikre mestring og unngå opplevelser av overveldende utfordringer. Et slikt funn underbygger hvor viktig ansatte synes mestring er motivasjon, både for egen del og for kolleger. I lys av beskrivelsene av SBT ovenfor vil dette være en strategi som fremmer arbeidsmotivasjon.

Nødvendig med meningsfylt arbeid

Et fremtredende funn i analysen var hvorvidt arbeidssituasjonen oppleves som meningsfull, og hvordan det innvirket deres arbeidsmotivasjon. Som presentert i resultatkapittelet, var opplevelsen av meningsfylt arbeid både ekstern-orientert, da de utviklet noe som gir merverdi for andre, og intern-orientert, da det ga individuell mening og mestring mens de utførte arbeidet. Beskrivelsene deres samsvarer med behovet for tilhørighet, da arbeidet kan gi følelser av å være betydningsfull og være et betydelig medlem av den sosiale gruppa (Ryan & Deci, 2017). Dette funnet støttes i forskning, da det ser ut til at man blir mer motivert til å arbeide når man føler tilhørighet på arbeidsplassen (Olivo, 2018). Videre samsvarer beskrivelsene av ansattes opplevelser av individuell mestring med det SBT omtaler som å føle seg kompetent og å fyller et kompetansebehov (Ryan & Deci, 2017).

Viktigheten av meningsfylt arbeid underbygges videre ved å ta SBT sin beskrivelse av amotivasjon til betraktning. Det er nemlig ikke tilstrekkelig at ansatte innehar kompetansen til å utføre arbeidet effektivt (Ryan & Deci, 2017). Det er i tillegg nødvendig at arbeidet oppleves som meningsfylt, altså innebærer opplevelse av interesse, relevans eller verdi, for å resultere i arbeidsmotivasjon (Ryan & Deci, 2017). Motivasjon til arbeid er derfor betinget av at arbeidet oppleves som meningsfylt, og opplevelse av kompetanse.

Den indre motivasjonen som kommer av kompetansebehov-tilfredsstillelse, kan forstås ved å ta arbeidssituasjon til betraktning. Arbeidssituasjonen er en livskontekst individet anser som viktig, og behov for kompetanse er dermed eksepsjonelt viktig (Ryan &

Deci, 2017). Kunnskapsintensive og innovative arbeidssituasjoner fokuserer på nye systemer og løsninger (Kahn, 2018), og søker å gi betydelige fordeler for individet, gruppen eller samfunnet (West & Farr, 1989). Når det nye produktet eller den nye tjenesten har verdi i form av å bidra positivt og hjelpe kundegruppen, gir det personlig tilfredsstillelse for informantene (Arora, 2014). Dette skaper mening og motivasjon i arbeidet for informantene. På bakgrunn av dette, tenkes det at arbeid som oppleves meningsfylt møter kompetansebehovet og tilhørighetsbehovet. Mening er dermed et sentralt forhold ved arbeidssituasjonen som fremmer arbeidsmotivasjonen til ansatte i SKI-bedrifter.

En sirkulær prosess

Forholdet mellom opplevelsen av kompetanse og motivasjon er en sirkulær prosess. Det er etablert at forhold ved arbeidssituasjonen kan fremme ansattes motivasjon, men funnene indikerer videre at motivasjon indirekte kan lede til ytterligere motivasjon. Basert på studiens funn vil indre motivasjon øke når forhold ved arbeidssituasjonen tilrettelegger for følelser av mestring, mening og kompetanse. Arbeidsmotivasjon kan resultere i ytterligere positive konsekvenser, da indre motivasjon er viktig for å utvikle nye ferdigheter (Deci & Ryan, 2013). Ansattes genuine interesse og indre lyst til å arbeide kan dermed resultere i fordeler som dypere forståelse av materialet man arbeider med (Grolnick & Ryan, 1987), økt kreativitet (Amabile, 1983) og mer fleksibel problemløsning (McGraw & McCullers, 1979). Sammenlagt kan den indre motivasjonen til arbeidet resultere i bedre velvære (Deci et al., 1981). Videre vil slike positive konsekvenser kunne lede til opplevelse av ytterligere effektivt arbeid og arbeidsmestring og mening i arbeidet, som igjen dekker kompetansebehovet (Deci & Ryan, 2013; Ryan & Deci, 2017). Dette er i tråd med forskning på SKI-bedrifter der ansatte som opplever psykologisk trygghet og indre motivasjon av arbeidssituasjonen kan oppleve økt entusiasme for innovasjon og økt innovasjonsatferd (Park et al., 2014; Xu et al., 2022b). På den måten blir forholdet mellom motivasjon og situasjon en sirkulær prosess.

Behovstilfredsstillelse kan lede til indre motivasjon til å fortsette godt arbeid, og god arbeidsatferd kan igjen tilfredsstillere kompetansebehovet som øker motivasjonen.

Samme argument gjelder konseptet smittsom motivasjon og tilhørighetsbehovet.

Tidligere i oppgaven ble det poengtert at individuell motivasjon fremmes av aktivt læringsmiljø og andres motiverte innstilling (Krishen, 2013). Delte opplevelser av motivasjon kan resultere i følelser av å være integrert, sosialt tilknyttet (Ryan & Deci, 2017) og en del av et fellesskap (Ryan, 1991), som leder til velvære og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2019; Vujčić, et al., 2014). Når medarbeideres motivasjon fremmer din motivasjon, kan din økte motivasjon fremme andres motivasjon igjen. Motivasjon kan altså være konsekvens av- og årsak til at tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene.

Begrensninger, implikasjoner og videre studier

Denne studien søkte å utforske hvilke forhold ved en arbeidssituasjon som kan påvirke ansattes arbeidsmotivasjon. Det eksplorerende forskningsdesignet og den refleksive tematiske analysen fremstilte et subjektivt perspektiv til syv ansatte fra tre ulike SKI-bedrifter. Flere aspekter kan være sentrale for videre forskning, da intervjuene fra denne studien genererte rikt datamateriale.

Gjennom mine funn har det blitt identifisert og presentert flere forhold ved arbeidssituasjonen som kan brukes som utgangspunkt for bedre praksis på arbeidsplassen. Et eksempel fra studien er at arbeidssituasjonen kan tilrettelegge for økt arbeidsmotivasjon ved å balansere frihet og ufrihet over ulike deler av arbeidet. Et annet eksempel viser hvordan arbeidssituasjonen burde fokusere på tilbakemeldinger, uavhengig av form og retning. Innledningsvis i studien ble det presentert at tidligere forskning hevder at identifikasjon av motiverende verktøy kan gi et stort konkurransefortrinn (Stewart & Fenn, 2006). Ledere og andre ansatte i SKI-bedrifter burde ha et bevisst forhold til hva som hemmer og fremmer både egen- og andres motivasjon. Dette fordi det kan resultere i en rekke fordeler som økt effektivitet, bedre psykisk helse (Deci & Ryan, 2000), psykologisk utvikling, økt interesse

(Ryan & Deci, 2019), læring og prestasjon (Ryan & Deci, 2017). Mine funn kan dermed bidra til motivasjonsprosesser på individ- og organisatorisk nivå.

Min studie bidrar til å løfte det nedre sjiktet av små bedrifter, med under 10 ansatte, i forskningslyset. Forskningslitteratur utelater ofte de aller minste bedriftene. Påstanden vokser ut fra empiri om at forskningen heller fokuserer på generell arbeidsplass uten spesifikk definisjon, enkeltmannsforetak, mellomstore eller store bedrifter (e.g. Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017; Cardon & Stevens, 2004). Dette til tross for at små bedrifter anses som en viktig del av næringslivet (Eid & El-Gohary, 2013; NHO, 2024; SMB Norge, 2019). Påstanden har også grobunn i det faktum at forskning på små bedrifter ofte har stor variasjon av antall ansatte, og kan inkludere alt fra et fåtall ansatte (e.g. Cardon & Stevens, 2004; European Commission, 2022) til hundrevis av ansatte i ulike definisjoner (e.g. Headd, 2000). På den måten bidrar forskningen min til å belyse et hull i litteraturen om uspesifiserte eller udefinerte bedriftsstørrelser. Mangel på tydelig spesifiserte og definerte ansattstørrelser gjør det utfordrende å formulere gode argumenter og å trekke korrekte linjer mellom forskningslitteratur. Forskere bør gjøre et tydelig poeng av størrelsen til bedriften når de legger frem forskning på bedrifter, og i større grad inkludere de aller minste bedriftene.

Mine studier vektla ikke ulike «faser» som inngår i utvikling av småbedrifter og innovative bedrifter. Bedriftsutviklingsfaser er et stort og varierende konsept, med mange ulike definisjoner og forklaringer (Eveleens, 2010). Essensen omhandler ulike erfaringer og prosesser til ulike tider i løpet av bedriftens levetid. Det er dermed nærliggende å tenke at ulike forhold kan motivere og demotivere som følge av hvor etablert bedriften er. Dette kan også ha noe å si for hvorvidt små bedriften har misjon om å ekspandere til en stor bedrift, eller forbli omtrent samme størrelse (Cardon & Stevens, 2004). Dermed kunne det vært interessant å utforske hvordan motivasjonsopplevelsen utvikler seg hos ansatte i SKI-bedrifter, gjennom longitudinelle studier.

Studien trekker linjer mellom motivasjon og andre psykologiske fenomener, som psykologisk trygghet og job crafting. Tidligere forskning har funnet at ansatte som opplever psykologisk trygghet og indre motivasjon kan oppleve økt entusiasme for innovasjon og økt innovasjonsatferd (Park et al., 2014; Xu et al., 2022b). Imidlertid kan det være interessant å snu på det ved å utforske om indre motivasjon kan resultere fra opplevelser av psykologisk trygghet og økt innovasjonatferd. Tidligere forskning har også funnet sammenheng mellom indre motivasjon og job crafting (Kilic & Kitapci, 2023; Lee & Song, 2020) der crafting kan lede til at man arbeider lengre (Lichtenthaler & Fischbach, 2016). Dog henviser denne kilden til å fortsette arbeid etter pensjonsalder. Dermed kunne det eksempelvis vært interessant med longitudinelle studier for å utforske om ansatte i SKI-bedrifter motiveres til å fortsette i den respektive bedriften lenger eller i andre lignende arbeidssituasjoner.

I tråd med forskningsdesignets induktive tilnærming har jeg funnet mer enn jeg opprinnelig trodde. Studien introduserer et nytt konsept omtalt som nærrelasjonsledelse, altså ledelse av nære relasjoner. Sentrale komponenter i konseptet er en form for lederrolle (eks. daglig leder, avdelingsleder eller teamleder) og en type nær relasjon (eks. familiære-, vennskapelige-, romantiske eller andre former for personlige forhold). Analysearbeidet viste at nærrelasjonsledelse både hadde fremmende og hemmende påvirkning på ansattes arbeidsmotivasjon. Det kan dermed tenkes at økt fokus og kunnskap rundt dette fenomenet kan medføre at bedrifter kan bruke det aktivt som en konkurransedyktig fordel (Stewart & Fenn, 2006). Som forsker hadde jeg gledelig utforsket dette konseptet videre, og forsket på om ulike typer lederroller og/eller ulike nære relasjoner påvirker motivasjonsopplevelsen.

Konklusjon

Denne studien har tatt utgangspunkt i kvalitative intervjuer med syv informanter for å besvare forskningsspørsmålet «*Hvordan opplever ansatte at forhold ved deres arbeidssituasjon hemmer eller fremmer deres arbeidsmotivasjon, innenfor konteksten av små,*

kunnskapsintensive og innovative bedrifter?». Studiens formål har vært å utforske nye perspektiver av arbeidsmotivasjon innenfor konteksten av kunnskapsintensivt innovasjonsarbeid i små bedrifter. Den aktuelle arbeidssituasjonen har underveis i oppgaven blitt omtalt som SKI-bedrifter. Studien anvendte selvbestemmelsesteorien (SBT) som teoretisk rammeverk. Teorien hevder at man kan forstå motivasjon ved å ta situasjon til betraktning og ved å forstå menneskelige behov. Motivasjonsprosesser tenkes å gå via de menneskelige behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Resultatene fra denne studien bestod av tre temaer; frihet til å bestemme, meningsfylt arbeid og mellommenneskelige relasjoner. Gjennom et analytisk blikk av funn opp mot teori og empiri har det fremkommet at mellommenneskelige forhold og smittsom motivasjon spiller en betydelig rolle i ansattes arbeidsmotivasjon. Forhold i arbeidssituasjonen som fremmer arbeidsmotivasjon virker i stor grad å være medarbeideres motivasjon. I tillegg indikerer funnene at likhet i ønsker, meninger og arbeidsvilje kan fremme motivasjon. Desto tydeligere fremkom det at likhetstrekk i personlighet og humor mellom ansatte har en motiverende kraft. Personlige arbeidsplass forhold preget av nærhet har en fremmende virkning på motivasjon ved å oppmuntre til en kreativ og innovativ tilnærming til arbeidet. Samtidig involverer nære relasjoner en relasjonell sårbarhet og -risiko som kan hemme motivasjonen til de ansatte, og må dermed håndteres med forsiktighet for å unngå negative utfall. Studien introduserer et konsept kalt nærrelasjonsledelse som kan ha en fremmende påvirkning grunnet tettere forhold, støtte og fellesskap. Samtidig kan nærrelasjonsledelse hemme motivasjon grunnet usikkerhet og utydelighet rundt roller og grenser. Grunnet de brede nyansene og betydningsfulle utfallene kan nærrelasjonsledelse være et fokusområde for fremtidig forskning. Motivasjonsfremmende forhold ser videre ut til å være psykologisk trygt miljø da det bidrar til å enklere si ifra til hverandre, samtidig som det kan ha sammenheng med å arbeide med nære relasjoner. En arbeidssituasjon som gir tilbakemeldinger skaper en

motiverende kontekst uansett om de er positive og anerkjennende eller konkrete og konstruktive. Studien understreker viktigheten av umiddelbare tilbakemeldinger relatert til atferden for å unngå det jeg kaller forsinkede tilbakemeldinger, som kan hemme motivasjon, særlig i personlige arbeidsplassforhold. En sentral motivator var frihet til å involvere seg i ulike deler av arbeidsforholdet og ta arbeidsrelaterte avgjørelser knyttet til arbeidsinnhold og arbeidsmengde. De ansatte motiveres således både av frihet til å bestemme over eksisterende forhold og av muligheten til å danne nye, eller å «job craft». Når frihetsopplevelsen minker følger også motivasjonsopplevelsen. Det ble trukket frem at markedet eller kunder, bedriftens økonomi, samt generelt uforutsigbare og ukontrollerbare forhold hemmer arbeidsmotivasjonen deres. Videre inkluderer det frihet over andres frihet som kan fremme motivasjon da man fritt kan bestemme og styre arbeidshverdagen selv.

Motivasjonsopplevelsen kan hemmes når andres etterspørsel på frihet går på bekostning av egen frihet. Samtidig belyser studien at de ansatte ikke behøver frihet over alle aspekter i arbeidet for å oppleve motivasjon, da det er tilstrekkelig med frihet over noe. I tillegg fremmes motivasjon av passe vanskelige utfordringer da de ansatte opplever individuell mestring. Imidlertid er et av de viktigste forholdene for å fremme arbeidsmotivasjon at de ansatte opplever arbeidet som meningsfylt. Avslutningsvis trakk studien frem at motivasjon ikke er frikoblet den sosiale konteksten man befinner seg i. Altså er man ikke motivert uavhengig av kontekst. Forholdet mellom arbeidsmotivasjon og arbeidssituasjon er derimot en sirkulær prosess, der situasjon påvirker motivasjon og omvendt. Arbeidssituasjoner som fostrer motivasjon vil dermed kunne opprettholde og forsterke motivasjonsopplevelsen. Essensen av studiens funn trekkes mot frihet, mening og mennesker som de mest overordnede forholdene som påvirker motivasjon. I tillegg understreker studien viktigheten og betydningen av at arbeidssituasjon balanserer ansattes tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Studien konkluderer med at ansatte i SKI-bedrifter opplever en rekke forhold i arbeidssituasjonen som kan hemme og fremme deres arbeidsmotivasjon, samtidig som det foreligger en sirkulæritet mellom arbeidssituasjon og arbeidsmotivasjon. Summen av dette gjør at ansatte i SKI-bedrifter motiveres til tross for at tallene er imot dem.

Referanseliste

- Ahern, K. J. (1999). Pearls, Pith, and Provocation. *Ten tips for Reflexive Bracketing. Qualitative Health Research*, 9(3), 407-411.
<https://doi.org/10.1177/104973239900900309>
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Linna, A., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2005). Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: The 10-town study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 851–857. <https://doi.org/10.1136/jech.2004.030924>
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D. & Reaz, M. (2020). The Effects of Wages and Welfare Facilities on Employee Productivity: Mediating Role of Employee Work Motivation. *Australasian Accounting, Business & Finance Journal*, 14(4), 38–60.
<https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i4.4>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association: The official guide to APA style* (7. utg.).
<http://doi.org/10.1037/0000165-000>

Arora, S. (2014). Work Motivation in Entrepreneurs. *Social Science International*, 30(2), 345-352.

<https://www.proquest.com/docview/1616525384?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Assor, A. & Kaplan, H. (2001). Mapping the domain of autonomy support: Five important ways to enhance or undermine students' experience of autonomy in learning. I A.

Efklides, J. Kuhl & R. M. Sorrentino (Red.), *Trends and Prospects in Motivation*

Research (101-120). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/0-306-47676-2_7

Ayub, N. & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. I

M. A. Janjua, S. Mohsin, F. Ibad, M. A. Khan, S. M. Irfan, G. Dastagir & S. Ali

(Red.), *Pakistan Business Review* (13, 2, 332-347). Journal of Economic Literature.

https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Ayub-2/publication/342864521_The_Relationship_between_Work_Motivation_and_Job_Satisfaction/links/5f09592a299b18816128c8b/The-Relationship-between-Work-Motivation-and-Job-Satisfaction.pdf#page=128

Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2006). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social*

Psychology, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Barba-Sánchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-

employment: Evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and*

Management Journal, 13, 1097–1115. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0441-z>

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change* (3. utg.). Pearson Education.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022a). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022b). Conceptual and Design Thinking for Thematic Analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S. & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Bruderl, J. & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.
<https://doi.org/10.2307/2393316>
- Burns, P. (2022). *Entrepreneurship and small business: Start-up, growth and maturity* (5.utg.). Red Globe Press.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassrelgrawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion* 40, 781–813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

- Chaston, I. (2013). *Small business marketing* (2. utg.). Palgrave Macmillian.
- Chiu, T. K. F. (2021). Applying the self-determination theory (SDT) to explain student engagement in online learning during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Technology in Education*, 54(1), 14–30.
<https://doi.org/10.1080/15391523.2021.1891998>
- Cho, H. J., Levesque-Bristol, C. & Yough, M. (2023) How autonomy-supportive learning environments promote Asian international students' academic adjustment: A self-determination theory perspective. *Learning Environments Research* 26, 51–76.
<https://doi.org/10.1007/s10984-021-09401-x>
- Chory, R. M. & Horan, S. M. (2023). Personal Workplace Relationships: Unifying an Understudied Area of Organizational and Personal Life. *Behavioral Sciences*, 13(9).
<https://doi.org/10.3390/bs13090760>
- Clark, M. S. & Grote, N. K. (2012). Close relationship. I I. B. Weiner, H. A. Tennen & J. M. Suls. (Red.), *Handbook of Psychology, Personality and Social Psychology*, (2. utg, 5, 329-368). John Wiley & Sons.
- Clarke, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development*. Routledge, London.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: The classic work on how to achieve happiness* (2. utg.). Rider.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press, Boston.

- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. & Cascio, W. F (1972). Changes in intrinsic Motivation as a function of negative feedback and threats. *Eastern Psychological Association Meeting*.
<https://eric.ed.gov/?id=ED063558>
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1995). Human Autonomy. I M. H. Kernis, (Red.) *Efficacy, Agency, and Self-Esteem*. The Springer Series in Social Clinical Psychology.
https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1280-0_3 pp.31-49.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuit: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. I R. M. Ryan (Red.), *Oxford handbook of human motivation* (85–107). Oxford University Press.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=YU8IpnTnQasC&oi=fnd&pg=PT103&ots=5RBMv9ZtjF&sig=a0RpPTDUqZi3mBw2M7Z6t3UZwkk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Deci, E. K. & Ryan, R. M. (2013). The importance of autonomy for development and well-being. I B. W. Sokol, F. M. E. Grouzet & U. Müller (Red.), *Self-regulation and autonomy: Social and developmental dimensions of human conduct*, (19-46). Cambridge University press.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2021). The “what” and “why” of goal pursuit: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Guay, F. (2013). Self-determination theory and actualization of human potential. I D. M. McInerney, H. W. Marsh, R. G. Craven & F. Guay (Red.), *Theory driving research: New wave perspectives on self-processes and human development* (109–133). IAP Information Age Publishing.
<https://psycnet.apa.org/record/2013-21161-005>
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L. & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642–650. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.5.642>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (239-272). The Russell Sage Foundation.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=1-2FAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=radical+new+products+psychological+safety&ots=Jdr9bbFrNZ&sig=qA2PgYyiK9bIPvkUdUhOei87blc&redir_esc=y#v=onepage&q=radical%20new%20products%20psychological%20safety&f=false

Eid, R. & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 33(1), 31-50.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2011.594878>

European Commission. (2022). The new SME definition: User guide and model declaration. *Enterprise and industry publications*.

<https://www.eusmecentre.org.cn/wp-content/uploads/2022/12/SME-Definition.pdf>

Eveleens, C. (2010). Innovation management: A literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 1-16.

[https://www.researchgate.net/profile/Chris-](https://www.researchgate.net/profile/Chris-Eveleens/publication/265422944_Innovation_management_a_literature_review_of_innovation_process_models_and_their_implications/links/5534fe9f0cf2df9ea6a41548/Innovation-management-a-literature-review-of-innovation-process-models-and-their-implications.pdf)

[Eveleens/publication/265422944_Innovation_management_a_literature_review_of_innovation_process_models_and_their_implications/links/5534fe9f0cf2df9ea6a41548/Innovation-management-a-literature-review-of-innovation-process-models-and-their-implications.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chris-Eveleens/publication/265422944_Innovation_management_a_literature_review_of_innovation_process_models_and_their_implications/links/5534fe9f0cf2df9ea6a41548/Innovation-management-a-literature-review-of-innovation-process-models-and-their-implications.pdf)

Fairlie, R. W. & Robb, A. (2007). Families, human capital, and small business: Evidence from the characteristics of business owners survey. *ILR Review*, 60(2), 225-245.

<https://doi.org/10.1177/001979390706000204>

Forskrift til lov om statlig garantiordning for lån til små og mellomstore bedrifter. (2020).

Forskrift til lov om statlig garantiordning for lån til små og mellomstore bedrifter

(FOR-2020-03-27-490). Lovdata.

[https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-27-](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-27-490/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8)

[490/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-27-490/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8)

Frese, M., Kring, W., Soose A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.

<https://doi.org/10.2307/256630>

- Gáthy-Stéber, A. (2022). Work-related informal learning in knowledge-intensive industry. *Hungarian Educational Research Journal*, 12(4), 411-431.
<https://doi.org/10.1556/063.2021.00091>
- González-Cutre, D. & Sicilia, Á. (2012). Motivation and exercise dependence: A study based on self-setermination theory. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 83(2), 318-329. <https://doi.org/10.1080/02701367.2012.10599863>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890–898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S. & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.
<https://doi.org/10.1348/000709910X499084>
- Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: Evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), 1363–1379.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16(2), 250 – 279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, J. (1994). Americans know how to be productive if managers will let them. *Organizational Dynamics*, 22(3), 33-46.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90046-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90046-9)

- Hays, D. G. & McKibben, W. B. (2021). Promoting Rigorous Research: Generalizability and Qualitative Research. *Special Issue: Advancing the Counseling Profession Through Research and Publication*, 99(2), 178-188. <https://doi.org/10.1002/jcad.12365>
- Headd, B. (2000). The characteristics of small-business employees. *123 Monthly Lab*, 13. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month123&div=39&id=&page=>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2017). *Motivation to work*. Transaction Publishers.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology*. (2. utg.). Pearson Education Limited.
- Huggins, K. (2004). Lifelong learning -the key to competence in the intensive care unit? *Intensive and Critical Care Nursing*, 20(1), 38-44. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2003.10.001>
- Hyytinen A., Parajarinen, M. & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johari, S. & Jha, K. N. (2020). Impact of work motivation on construction labor productivity. *Journal of Management in Engineering*, 36(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000824)

- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*.
 Handbook of industrial and organizational psychology.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Kanfer_Motivation_Theory_in_Handbook_Indus_Orgl_Psych.pdf
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). Work Motivation: Past, Present and Future. I
 R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Red.), *The Three C's of work motivation: Content, Context and Change*, (1. utg.). Routledge.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Katz, J. A., Aldrich, H. E., Welbourne, T. M. & Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1).
<https://doi.org/10.1177/104225870002500102>
- Kilic, E. & Kitapci, H. (2023). Cognitive job crafting: An intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being. *Management Research Review*, 46(7), 1043-1058. <http://doi.org/10.1108/MRR-08-2021-0605>
- Kim, Y. & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 68(9), 1964-1973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.006>
- Kluger, A. N. & Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>

- Krishen, A. S. (2013). Catch It If You Can: How contagious motivation improves group projects and course satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 35(3), 220-230.
<https://doi.org/10.1177/0273475313495857>
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Bunner, J. (2017). Bright and Dark Sides of Job Autonomy. I C. Korunka & B. Kubicek (Red.), *Job Demands in a Changing World of Work*. Springer, Champ. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lai, L., Burkeland, I., Fletre, A. M. & Løken, M. (2022). *10-FAKTOR: Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse* (2. utg.). KF.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C563::AID-JOB31%3E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C563::AID-JOB31%3E3.0.CO;2-H)
- Langfred, C. W. & Rockmann, K. W. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & Organization Management*, 41(5), 629-657.
<https://doi.org/10.1177/1059601116668971>
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2004). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 458-516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Laursen, B. (2017). Making and keeping friends: The importance of being similar. *Child Development Perspectives*, 11(4), 282-289. <https://doi.org/10.1111/cdep.12246>

- Lee, J. W. & Song, Y. (2020). Promoting employee job crafting at work: The roles of motivation and team context. *Personnel Review*, 49(3), 689-708.
<http://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.
<http://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>
- Linton, S. J., Kecklund, G., Franklin, K. A., Leissner, L. C., Sivertsen, B., Lindberg, E., Svensson, A. C., Hansson, S. O., Sundin, Ö., Hetta, J., Björkelund, C. & Hall, C. (2015). The effect of the work environment on future sleep disturbances: A systematic review. *Sleep Medicine Reviews*, 23, 10–19.
<https://doi.org/10.1016/j.smrv.2014.10.010>
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I. & Björklund, C. (2022). Do Attitudes towards work or work motivation affect productivity loss among academic employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19020934>
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92.
https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/abstract/1943/01000/Preface_to_Motivation_Theory.12.aspx
- McGraw, K. O. & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(3), 285-294. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(79\)90039-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90039-8)
- Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2021) Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision, 49*(1), 55-72.
<http://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Navarro, J., Curioso, F., Arrieta, C. & Cortés M. (2013). Fluctuations in work motivation: Task do not matter! *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences, 17*(1), 3-22.
https://www.researchgate.net/profile/Jose-Navarro-81/publication/233938503_Fluctuations_in_Work_Motivation_Tasks_do_not_Matter/inks/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 64–78.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- NHO. (2024, 6.februar). *Tall og fakta om SMB*.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/tall-og-fakta-om-smb/>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P. & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 38*(4), 299–313. <https://www.jstor.org/stable/41508897>

- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv -Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet. Regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-9/id2862895/?ch=1>
- Ntoumanis, N., Ng, J. Y. Y., Prestwich, A., Queded, E., Hancox, J. E., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Lonsdale, C. & Williams, G. C. (2021). A meta-analysis of self-determination theory-informed intervention studies in the health domain: Effects on motivation, health behavior, physical, and psychological health. *Health Psychology Review*, 15(2), 214–244. <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1718529>
- Olivo, M. D. (2018). *The relationship between perceived relatedness and workplace motivation*. ProQuest Dissertations Publishing.
<https://www.proquest.com/openview/f7fbbddc33782e69efdbc75182db00bf/1?cbl=18750&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=OovVOEgIPvZZYVUa2J%2B8rmKiDBEH76JhGlBvG307hDg%3D>
- Park, J. H., Hu, L. D., Wu, C. & Hooke, A. (2014). Entrepreneurial leadership and innovativeness: The mediating role of team psychological safety. *The Korean Leadership Quarterly*, 5(3), 25-61.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Jiménez-Jiménez, D. & Cegarra-Navarro, J. G. (2016) Network effects on radical innovation and financial performance: An open-mindedness approach. *Brazilian Administration Review*, 13(4).
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160057>
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice-Hall.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2.utg.). Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9781315734606>

Ritter, S. M. & Mostert, N. M. (2018). How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm.

Creative Industries Journal, 11(3), 263-277.

<https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1523662>

Rowden, R. W. & Conine Jr. Clyde T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4), s.

215-230. <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>

Ryan, R. M. (1991). The Nature of the Self in Autonomy and Relatedness. I J. Strauss & G. R. Goethals (Red.) *The self: Interdisciplinary approaches*. Springer.

https://doi.org/10.1007/978-1-4684-8264-5_11

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. I A. J. Elliot (Red.), *Advances in motivation science* (111-156). Elsevier Academic Press.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/bs.adms.2019.01.001>

Sawang, S., O'Conner, P. J., Kivits, R. A. & Jones, P. (2020). Business owner-managers' job autonomy and job satisfaction: Up, down or no change? *Frontiers in Psychology, 11*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01506>

Schermer, J. A., Martin, R. A., Martin, N. G., Lynskey, M. & Vernon, P. A. (2013). The general factor of personality and humor styles. *Personality and Individual Differences, 54*(8), 890-893. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.026>

Sheldon, K. M., Ryan, R. M. & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(12), 1270 – 1279. <https://doi.org/10.1177/01461672962212007>

Silverman, D. (2017). How was it for you? The Interview Society and the irresistible rise of the (poorly analyzed) interview. *Qualitative Research, 17*(2), 144-158.
<https://doi.org/10.1177/1468794116668231>

Slåtten, T., Mutonyi, B. R. & Lien G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research, 20*.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>

SMB Norge, (2019, 23. oktober) *SMB-eiere jobber mest, har mindre ferie og blir ikke rike av det*.
<https://dinbedrift.no/smb-eiere-jobber-mest-har-mindre-ferie-og-blir-ikke-rike-av-det/>

SMB Norge. (2022, august). *Byråkratibyrdens for SMB-bedrifter*.
<https://dinbedrift.no/wp-content/uploads/2022/08/SMB-Norge-rapport-byrakratibyrdens-for-SMB-bedrifter.pdf>

- Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (2020, 29.oktober). *Akvakultur*. <https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/statistikker/fiskeoppdrett>
- Statistisk sentralbyrå. (2024a, 8.februar). *Virksomheter*.
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>
- Statistisk sentralbyrå. (2024b, 11.april). *Nasjonalregnskap*.
<https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/nasjonalregnskap>
- Stewart, I. & Fenn, P. (2006). Strategy: The motivation for innovation. *Construction Innovation*, 6(3), 1471-4175. <https://doi.org/10.1108/14714170610710703>
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. *Trans-action*, 2, 34-35.
<https://doi.org/10.1007/BF03180801>
- Stokowski, S., Li, B., Goss, B. D., Hutchens, S. & Turk, M. (2018). Work Motivation and Job Satisfaction of Sport Management Faculty Members. *Sport Management Education Journal*, 12(2), 80–89. <https://doi.org/10.1123/smej.2017-0011>
- Strøm T., Gram, I., Vinje, V. Langdal, E. & Sundhaugen, M. (2021). *SMB-enes rolle i det grønne skiftet: Forprosjekt for klima- og miljødepartementet*. SMB Norge.
[https://dinbedrift.no/wp-content/uploads/2021/04/SMB-enes-rolle-i-det-gronne-skiftet-
endelig-versjon-mars-2021.pdf](https://dinbedrift.no/wp-content/uploads/2021/04/SMB-enes-rolle-i-det-gronne-skiftet-endelig-versjon-mars-2021.pdf)
- Ståhlbröst, A. & Bergvall-Kåreborn, B. (2011). Exploring users motivation in innovation communities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(4), 298-314. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.043051>

- Swaroop, P. & Dixit, V. (2018). Employee engagement, work autonomy and innovative work behavior: An empirical study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 159-176.
- Theurer, C. P., Turmasjan, A. & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PloS one*, 13(10).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
- Thunberg, S. & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research -A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757-768.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tong, E. M. W., Bishop, G. D., Enkelmann, H. C., Diong, S. M., Why, Y. P., Khader, M. & Ang, J. (2009). Emotion and Appraisal Profiles of the Needs for Competence and Relatedness. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(3), 218-225.
<https://doi.org/10.1080/01973530903058326>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van den Berghe, L., Vansteenkiste, M., Cardon, G., Kirk, D. & Haerens, L. (2014). Research on self-determination in physical education: Key findings and proposals for future research. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 19(1), 97-121.
<https://doi.org/10.1080/17408989.2012.732563>
- van Gelderen, M. (2016). Entrepreneurial Autonomy and its Dynamics. *Advances in the Psychology of Entrepreneurship*, 65(3), 541-567. <https://doi.org/10.1111/apps.12066>

- van Gelderen, M. & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32.
<http://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J. & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281–299. <https://doi.org/10.1080/13594320500412249>
- Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Vriend, T., Said, R., Janssen, O. & Jordan J. (2020). The dark side of relational leadership: Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower's intended pro-leader and pro-self unethical behavior. *Frontiers Psychology*, 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01473>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, INC.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Wilcock, A. (2011). A theory of the human need for occupation. *Journal of Occupational Science*, 1, 17-24. <https://doi.org/10.1080/14427591.1993.9686375>
- Williamson, I. O., Cable, D. M. & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing people in entrepreneurial organizations*, 5, 83-106.

- Wisniewski, B., Zierer, K. & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers Psychology, 10*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>
- Xu, L., Wang, Z., Li, Z., Lin, Y., Wang, J., Wu, Y. & Tang, J. (2022a). Mediation role of work motivation and job satisfaction between work-related basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: A cross-sectional study. *BMJ Open, 12*(10). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-060599>
- Xu, Z., Wang, H. & Suntrayuth, S. (2022b). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: The mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Knowledge Management in Complex Organization Systems*.
<https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Zamzami, N., Susita, D. & Nurjanah, S. (2022). Effect of quality of work life on work motivation and job satisfaction and their impact on turnover intention on outsource employees. *Journal of Business and Management Review, 3*(7), 437–452.
<https://doi.org/10.47153/jbmr37.2042022>

Vedlegg A

Sikt-godkjenning

Referansenummer
933179

Vurderingstype
Automatisk 

Dato
23.01.2024

Tittel
Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig
Anne Iversen

Student
Ida Wirak

Prosjektperiode
01.08.2023 - 05.05.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 05.05.2024.

[Meldeskjema](#) 

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5.1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg B
Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Autonomi i små bedrifter»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hvordan ansatte i små bedrifter opplever arbeidet sitt. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å utforske arbeidstakeres perspektiver. Til dette prosjektet ønsker jeg (Ida Wirak) å intervju ansatte i bedrifter med få ansatte, heretter kalt «små bedrifter», der spørsmålene vil handle om deres erfaringer på arbeidsplassen. I prosjektet vektlegges særlig opplevelsen av det å jobbe selvstendig og forme sin egen arbeidshverdag.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Dette forskningsprosjektet blir gjennomført i regi av PSY3913- Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Ansvarlig for gjennomførelsen av forskningsprosjektet er masterstudenten Ida Wirak. Ansvarlig for forskningsprosjektet som helhet er førsteamanuensis Anne Iversen, ansatt ved institutt for psykologi på NTNU- Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I prosjektet ønsker jeg (Ida Wirak) å intervju ansatte i bedrifter fra ulike sektorer. Bedriftene må møte kravene mine om å være 1) «små bedrift» med få ansatte, 2) samt at de i hovedsak leverer en tjeneste, ikke produkt -også kalt tjenestebasert bedrift. Informanter fra slike

bedrifter rekrutteres da det tenkes at de har uvurderlig innsikt og erfaring rundt det å arbeide under mindre strukturerte rammer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du deltar i forskningsprosjektet mitt, innebærer det å delta på intervju. Intervjuet er estimert å vare minimum 20 minutter, men ikke mer enn én time. Intervjuet vil hovedsakelig handle om din arbeidshverdag og opplevelsen av din rolle i bedriften.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet via en elektrisk båndopptaker. Båndopptakeren er en selvstendig enhet uten internett, og lydopptaket lagres i et lukket system. Intervjuet blir deretter transkribert, og anonymisert. Det er kun prosjektansvarlig Ida Wirak som har tilgang til lydopptakene. Både transkripsjonen og lydopptaket av intervjuet oppbevares av Ida Wirak frem til prosjektslutt (2024) da det slettes fra alle enheter.

Det er frivillig å delta

Det er helt frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet. Det trengs ikke begrunnelse for å trekke seg. Det medfører ingen negative konsekvenser for deg dersom du trekker samtykket. Dersom du skulle ønske å trekke deg under intervjuet uttrykker du dette verbalt ovenfor intervjuer. Dersom du skulle ønske å trekke deg i etterkant av intervjuet kan du sende e-post til idawir@stud.ntnu.no. Hvis samtykket trekkes tilbake, slettes alle personopplysninger og annen informasjon fra datamaterialet umiddelbart.

Ditt personvern -Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun brukes til formålene du har blitt informert om i dette skrevet. Dine opplysninger behandles konfidensielt i samsvar med personvernregelverket. Det er

utelukkende prosjektansvarlig Ida Wirak som har tilgang til dine personidentifiserbare opplysninger. Under transkriberingsarbeidet vil alle personidentifiserbare data anonymiseres ved bruk av koder som lagres på eget dokument adskilt fra øvrige data.

Dine opplysninger etter forskningsprosjektet avsluttes

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2024. Etter prosjektslutt vil personidentifiserbare data slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Prosjektansvarlig Ida Wirak behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Samtykket innhentes på grunnlag av Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a). Dine personopplysninger behandles i tråd med forordningen. På oppdrag fra psykologisk institutt ved NTNU har Sikt -Kunnskapssektoren tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregneverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å:

- Få innsyn i hvilke opplysninger vi har registrert om deg
- Få utlevert en kopi av opplysningene vi har registrert om deg
- Få rettet opplysninger om deg som du mener er feil eller misvisende
- Få slettet personopplysninger om deg
- Sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Videre informasjon

Ved øvrige spørsmål, eller dersom du ønsker å benytte deg av dine rettigheter kan du ta kontakt ved å sende e-post til:

- Masterstudent og prosjektansvarlig Ida Wirak (idawir@stud.ntnu.no)
- Institutt for Psykologi, ved førsteamanuensis Anne Iversen (anne.iversen@ntnu.no)
- NTNU sitt personvernombud Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)
- Personverntjenester, ved Sikt (kontakt@sikt.no)

Med vennlig hilsen,

Prosjektansvarlig

Anne Iversen

Masterstudent

Ida Wirak

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Masteroppgave om autonomi i små bedrifter», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i forskningsprosjektet*
- at arbeidstakere kan gi opplysninger om meg til prosjektet -hvis aktuelt*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C

Intervjuguide

Introduksjon

Hei!

Tusen takk for at du kunne stille til intervju.

Presentasjon av intervjuer:

Mitt navn er Ida Wirak, og jeg er master student i arbeid- og organisasjonspsykologi, ved institutt for psykologi på NTNU.

Hensikten med prosjektet:

Utforske arbeidstakers perspektiver ved å se på hvordan ansatte i små bedrifter opplever arbeidet sitt. Intervjuet vil i stor grad fokusere på organisasjonsstruktur og hvordan du utfører arbeidet ditt. Du bestemmer selv hvor mye du ønsker å dele av informasjon. Estimert tid er 20-60 minutter.

Informere om anonymitet, frivillighet og personvern:

Slik som beskrevet i informasjonsskrivet+samtykkeskjemaet du har fått utdelt, informerer jeg igjen om at informasjonen du deler i løpet av intervjuet brukes kun til masteroppgaven min, og personinformasjon vil ikke bli registrert eller publisert noe sted. Jeg tar lydopptak av intervjuet, for at informasjon ikke går tapt. Lydopptaket vil deretter bli transkribert og anonymisert. Lydopptaket og datamaterialet vil slettes etter levert masteroppgave, våren 2024. Du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å begrunne hvorfor. Dette gjelder både underveis under intervjuet, og i etterkant av intervjuet.

Intervjuets oppsett

Intervjuet er lagt opp slik at vi begynner med noen generelle spørsmål innledningsvis, før vi går over til hoveddelen som består av 3 temaer. Til slutt har jeg planlagt en avsluttende del for å runde av intervjuet der du kan snakke enda friere.

Åpningsspørsmål

Generell informasjon om informanten og bedriften

Først vil jeg stille deg noen grunnleggende spørsmål rundt stillingen din på arbeidsplassen din.

<p>Kan du fortelle kort om deg selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utdanningsbakgrunn - Faglig interesse - Tidligere arbeidserfaring / Hvor lenge har du jobbet i denne bransjen? 	
<p>For kontekst: Kan du beskrive hovedtrekkene ved bedriftens historie og oppstart?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Når og hvordan startet bedriften? - Hvor mange ansatte? - Hvilken tjeneste tilbyr dere? - Hva skiller dere fra andre? 	

<p>Kan du gi en kort beskrivelse av din nåværende rolle og ansvarsområde i bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beskriv arbeidsoppgavene dine - Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? 	
<p>Hva ledet deg til å velge denne jobben, og hva tiltrekker deg mest ved den?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling? 	
<p>Hvordan vil du beskrive bedriftens hovedmål og visjon for fremtiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er bedriftens formål? - Tilby tjenester lokalt / inn i verdikjede / globalt marked 	

Refleksjonsspørsmål

Organisasjonsstruktur og arbeidsorganisering

Nå ønsker jeg å høre litt om organisasjonsstrukturen og arbeidsorganiseringen deres.

<p>Helt overordnet: Har du noen tanker rundt hvordan bedriften prioriterer arbeidsoppgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vektlegges økonomi, kundetilfredshet, tid, alvorlighetsgrad etc? - Brannslukking vs. Innovasjon? 	
<p>Kan du beskrive hvordan ansvars- og oppgavefordelingen er organisert i bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klare rammer? Mer fritt? 	

<ul style="list-style-type: none"> - Tydelig hierarki? Flatere struktur? - Individuelt? Team? 	
<p>Hvilke tanker har du rundt denne strukturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor er det valgt denne måten å organisere arbeidet på? - Hva er styrkene ved organisasjonsstrukturen, og hvorfor? 	
<p>Har dere endret struktur siden bedriftens oppstart?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor/hvorfor ikke? - Hva ville du endret ved organisasjonsstrukturen? 	

Autonomi og selvledelse

Nå vil jeg stille deg noen spørsmål rundt opplevelsen av autonomi på arbeidsplassen.

<p>Hva er autonomi i arbeidssammenheng for deg, og hvordan opplever du det i din nåværende rolle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuell autonomi vs. Autonome teams - Strukturell autonomi 	
<p>Har du noen tanker om hva som påvirker hvor stor grad av autonomi du har i arbeidshverdagen din?</p> <p>Eksempelvis faktorer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidsfrister - Arbeidsoppgavenes viktighet, - Stillingstittel og tilhørende arbeidsoppgaver, forventninger knyttet til stillingen - Lederstøtte 	

<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidssted (hjemmekontor, kjernetid) - Folk maser - Kunnskap og erfaring 	
<p>Hva ser du som fordelene ved å ha autonomi i arbeidet ditt, og hvorfor?</p>	
<p>Hva opplever du som de største utfordringene knyttet til din autonomi på arbeidsplassen, og hvorfor mener du at disse utfordringene oppstår?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva kunne hjulet deg å håndtere slike utfordringer knyttet til autonomi? 	

Forme eget arbeid

Videre ønsker jeg å høre om hvordan du former arbeidet ditt.

<p>Hvordan finner du nye måter å gjøre arbeidsdagen din på?</p> <p>Former for job crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oppgaveorientert (mengde, innhold) - Kontakt og forhold til kolleger (mengde, intensitet) - Kognisjoner om arbeidet (betydningen) 	
<p>Kan du fortelle litt om hva som har motivert- eller hva som vil motivere deg til å ta en mer proaktiv rolle i å forme arbeidet ditt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva ser du som mulige forbedringer i forhold til å forme arbeidet ditt mer effektivt? 	

<p>Eksempelvis knytt det opp til faktorer som:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tid - Ressurser - Økonomi - Lederstøtte - Tillit 	
<p>Hvordan ser bedriften ser ut om 5 år?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologiske utviklingen - Hvor og hvordan jobber de ansatte? 	

Utfordringer

Før vi runder av ønsker jeg å høre litt om utfordringer i virksomheten.

<p>Hva mener du er de største utfordringene enten bedriften/du møter i arbeidshverdagen din, og hvorfor møter dere på slike utfordringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsoppgaver, tid, prioriteringer? - I forhold til andre små bedrifter? - I forhold til større bedrifter? - Hvordan håndterer dere økonomiske, juridiske- og HR-relaterte aspekter? 	
<p>Hvilke strategier benyttes for å håndtere utfordringene, og hvorfor?</p>	
<p>Er det noen andre strategier du tenker kunne vært bedre for å håndtere utfordringene?</p>	

<p>- Hva trenger dere for å anvende en sånn strategi/gjennomføre slike tiltak?</p>	
--	--

Avrundingsspørsmål

Avslutning

Før vi avslutter intervjuet har jeg noen siste spørsmål.

<p>Hvis du skulle trekke ut én ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?</p>	
<p>Er det noe mer du ønsker si eller legge til på noen av temaene vi har snakket om?</p> <p>Er det noe jeg ikke har spurt om som du syns er relevant å nevne?</p>	
<p>Kan jeg kontakte deg igjen dersom det blir aktuelt?</p> <p>- Evt stille spørsmål til det du har sagt her i dag</p>	

Tusen takk for at du stilte opp til intervju! Jeg setter stor pris på det.

Dersom du har noen spørsmål eller ønsker tilgang til enten lydopptaket eller transkribert datamateriale er det bare å ta kontakt.

