



BCR3100

Bacheloroppgave

Skriftlig hjemmeoppgave – gruppe



Markedshøyskolen

Vår 2014

Denne bacheloroppgave er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger

Antall Ord: 17 538

Forord

Etter 3 strevsomme og lærerike år på studiet HR og personalledelse på Markedshøyskolen nærmer vi oss slutten og tiden er moden for å skrive en bacheloroppgave. Denne oppgaven omhandler motivasjon ved et lederskifte i organisasjoner og vår hensikt var å undersøke om og i så fall hvordan motivasjonen til ansatte blir påvirket av dette.

Problemstillingen vår er:

“Hvordan kan motivasjon bli påvirket av et lederskifte?”

Hvorfor har vi skrevet en oppgave om akkurat dette? Motivasjon er avgjørende i forhold til f.eks. arbeidet en person gjør og for trivselen til vedkommende. Derfor er det viktig å få innsikt i hvordan ulike faktorer påvirker dette, slik at ledere og medarbeidere har mulighet til å hjelpe hverandre videre med godt samarbeid.

Vi kom i kontakt med to virksomheter, og vil gjerne takke dem for et godt samarbeid og at de tok seg tid til å hjelpe oss i innsamlingen av data. Da undersøkelsen er anonym vil de bli betegnet som “Kunnskapsbedriften” og “Salgsbedriften.”

Vi vil også takke fagpersoner som har hjulpet oss:

Vi vil først takke Vibeke Madsen som kom med innspill i startfasen og henviste oss til Johan Velten.

Vi vil også takke Johan Velten for bedre innsikt i våre aktuelle temaer, noe som hjalp oss videre i forhold til å utforme en intervjuguide.

Vi vil takke veilederen vår, Patrick Verde for gode innspill og hjelp underveis.

Vi vil tilslutt takke hverandre for et godt samarbeid preget av pågangsmot, noe mangel på motivasjon, lange kvelder men med topp stemning!

God fornøyelse!

Sammendrag

Vi har tatt for oss hvordan motivasjonen til ansatte eventuelt kan bli påvirket av å få en ny leder. Vi har tatt for oss fire temaer vi vil undersøke som er relatert til problemstillingen; Motivasjon, lederstil, tilbakemeldinger og lederskifte.

Vi så at kvalitativ metode var mest hensiktsmessig å bruke til vår forskning da vi ikke tar sikte på å generalisere, og har innenfor dette valgt å bruke semi-strukturerte dybdeintervjuer med et utvalg av 10 respondenter for å samle inn vår data.

Vi ser at dette kan ha påvirkning i motivasjonen hos noen, mens andre ikke merker så mye til det. Kommunikasjon og informasjon rundt prosessen var noe som hadde en påvirkning i kunnskapsbedriften. Lederstilen hadde også betydning, men det varierte mellom respondentene.

Vi tror at resultatene våre kan brukes videre internt i bedriften. Forskingen kan også brukes til å skape bedre innsikt i forhold til hvordan f.eks. lederstiler påvirker ansattes motivasjon. På denne måten kan ledere tilpasse seg i forhold til å motivere sine ansatte på best mulig måte, noe som vil skape høyere trivsel på arbeidsplassen. Dette tror vi vil kunne øke innsatsen hos ansatte.

Innhold

1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling og begrunnelse	6
1.2 Avgrensninger	7
2.0 Teori	7
2.1 Hva er motivasjon?.....	7
2.1.1 Indre motivasjon.....	8
2.1.2 Arbeidsglede.....	9
2.1.3 Ytre motivasjon	11
2.1.4 Maslows Behovspyramide & Hertzbergs Tofaktorteori	12
2.2 Hersey & Blanchard's situasjonsbestemt ledelsesteori	13
2.2.1 Ledergitteret	15
2.3 Kommunikasjon	17
2.3.1 Tilbakemeldinger	17
2.3.2 Tillit.....	18
2.4 Endring	19
3.0 Metode.....	20
3.1. Forskningsetikk	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.2.1 Valg av metode og begrunnelse	21
3.2.2 Utvalgsprosedyre, -størrelse og -strategi.....	22
3.3 Krav til validitet og reliabilitet	22
3.4 Metodekritikk.....	23
4.0 Analyse av innsamlet data.....	24
4.1 Virksomhet 1 - Kunnskapsbedriften	24
4.1.1 Motivasjon.....	24
4.1.2 Lederstil.....	25
4.1.3 Kommunikasjon og tilbakemeldinger	26
4.1.4 Lederskiftet:	27
4.2 Virksomhet 2 - Salgsbedrift	28
4.2.1 Motivasjon.....	29
4.2.2 Lederstil.....	29
4.2.3 Tilbakemelding.....	30

4.2.4 Lederskifte.....	31
5.0 Drøfting	32
5.1 Virksomhet 1 - Kunnskapsbedrift	32
5.2 Virksomhet 2 - Salgsbedrift	41
6.0 Avslutning/konklusjon	48
Litteraturliste:	50

Vedlegg:

Vedlegg 1

Vedlegg 2

Vedlegg 3

Vedlegg 4

Vedlegg 5

Vedlegg 6

Vedlegg 7

Vedlegg 8

Vedlegg 9

Vedlegg 10

Vedlegg 11

Vedlegg 12

Vedlegg 13

Vedlegg 14

Vedlegg 15

1.0 Innledning

Hensikten med denne oppgaven er at vi ønsker å få bedre innsikt i temaet motivasjon, og vi har valgt å fokusere på hvordan denne kan påvirkes av endringer på en arbeidsplass, nærmere bestemt av et lederskifte.

Vi har delt inn oppgaven i 6 hoveddeler. Vi vil først gjøre rede for vår problemstilling, avgrensninger og temaene rundt denne. Videre skal vi ta for oss relevant teori innenfor motivasjon, lederstiler, kommunikasjon, tilbakemeldinger og endring. Senere forklarer vi metoden vi har valgt å benytte og kritiserer de valgene vi har foretatt oss. Deretter skal vi analysere våre funn fra datainnsamlingen og drøfte dette opp mot teorien og vår problemstilling. I konklusjonen vil vi samle funnene våre, forsøke å svare på problemstillingen og komme med eventuelle anbefalinger.

1.1 Problemstilling og begrunnelse

Vår problemstilling er: “Hvordan kan motivasjon bli påvirket av et lederskifte?”. Vi fant ingen tidligere forskning som omhandler motivasjon ved et lederskifte, og vil derfor fordype oss i dette.

Da vi synes det er interessant med variasjoner i motivasjon og påvirkninger i forhold til dette, kom vi frem til at vi ville undersøke hva som kan skje med motivasjonen hos de ansatte etter de har fått ny leder.

Faktorene vi velger å fokusere på er undersøkelsestemaene; motivasjon, lederstil, kommunikasjon og lederskifte. Når det kommer til lederstil antar vi at lederens styringsevne og egenskaper er av stor betydning for ansattes trivsel og engasjement. Vi tror at kommunikasjon er viktig for samholdet og igjen har en påvirkning på motivasjonen. Grunnen til at vi valgte å ta med lederskifte var fordi arbeidslivet endrer seg hele tiden og vi ville se om dette kan ha noen påvirkning på ansattes motivasjon og hverdag. Vi ville finne ut hva slags utfordringer som dukket opp underveis, hvordan dette påvirker og hvordan man tilpasser seg. Vi tror også at dette er noe respondentene våre kan ha nytte av å bli mer oppmerksomme på, og eventuelt også bruke i praksis.

1.2 Avgrensninger

Vi har valgt å ta for oss motivasjon som hovedtema, og da dette er et stort fagfelt var det behov for avgrensninger.

I organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom 4 ulike kategorier når det kommer til motivert atferd; *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristika-modeller*. Vi har valgt å fokusere på to av disse teoriene; Maslows behovspyramide og Hertzbergs tofaktorteori, som er henholdsvis en *behovsteori* og en *jobbkarakteristika-modell*.

Vi skal ta utgangspunkt i Hersey & Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori. Denne teorien tar utgangspunkt i hvilken lederstil som passer best i ulike situasjoner.

Vi trekker også inn Blake & Mouton's ledergitter som skiller mellom ulike lederstiler basert på grad av oppgave- og relasjonsorientering.

Vi avgrenser undersøkelsen til 2 virksomheter hvor det nylig har vært et skifte i ledelsen, og intervjuer 10 respondenter, derav to ledere og 8 ansatte. Vi har også avgrenset oppgaven til å kun omhandle våre undersøkelsesspørsmål, da vi ser på disse som mest sentrale i forhold til problemstillingen.

2.0 Teori

2.1 Hva er motivasjon?

Det finnes mange definisjoner på motivasjon, blant annet; "enhver disposisjon eller tilstand i individet som mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet" (Lillemyr 2007, 23), og; "Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd" (Brochs-Haukedal 2010, 109). Motivasjon er det som forårsaker aktivitet hos en person. Det er et uttrykk for en persons behov eller indre drivkrefter, og er vårt motiv og vilje til en handling.

Motivasjonen er avhengig av både personlige forutsetninger og organisasjonsmessige betingelser. Det er dette som forårsaker ønsket til individet om hvilken retning vedkommende ønsker å styre mot.

Hvert individ er forskjellig og blir dermed motivert av ulike faktorer, noen blir motivert av utfordrende oppgaver, mens andre blir motivert av målrettede oppgaver.

Busch (2000, 217) snakker om at det finnes fire faktorer som kan påvirke menneskers atferd; *personlige forutsetninger, individets omgivelser, atferd og læring*. Dette kan igjen deles inn i ytre og indre motivasjon. Behov som lønn, utfordringer, makt og rettferdighet aktiverer motivasjon. Menneskers behov er rotfestet, og i gitte situasjoner blir de aktivert (Busch 2000, 218).

Hovedskillet mellom indre og ytre motivasjon ligger i selve aktiviteten, f.eks. en jobb, hobby eller ulike jobbaktiviteter. (Kuvaas 2012, 53)

2.1.1 Indre motivasjon

Brochs-Haukedal (2012, 126) og Kuvaas (2012, 52) snakker om hvordan indre motivasjon kan føre til høy jobbtilfredshet, glede og mening knyttet til oppgaver som blir utført, og dette kan føre til lavt fravær og turnover. Videre skriver Haukedal (2012, 126-127) at indre motivasjon er en konsekvens av tre psykologiske tilstander; følelse av ansvar, opplevelse av mening og kjennskap til resultatet av egen innsats.

Manger (2012,14-17) sier at indre motivasjon eller egen-motivasjon kommer av indre faktorer, som interesse for en aktivitet vi selv ønsker å styre, noe som appellerer til nysgjerrigheten, en utfordring eller å skape glede.

Hovedkilden til indre motivasjon er selve jobben og egenskaper ved den. Det er verdien som ligger underbygd i selve arbeidsutførelsen. Dette forklares gjennom to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene (Kaufmann 2009, 103). Det går på egeninteresse og er mer stabil over tid, og Lillemyrs (2007, 19-22) sier at engasjementet da er spesielt sterkt.

Prosocial motivasjon kommer av hvordan man blir behandlet. Den referer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier (Kuvaas 2012, 53). Ansattene vil føle at de ønsker å gi noe tilbake til sin arbeidsgiver om de skulle oppleve å bli ivaretatt på en god måte. (Forskning)

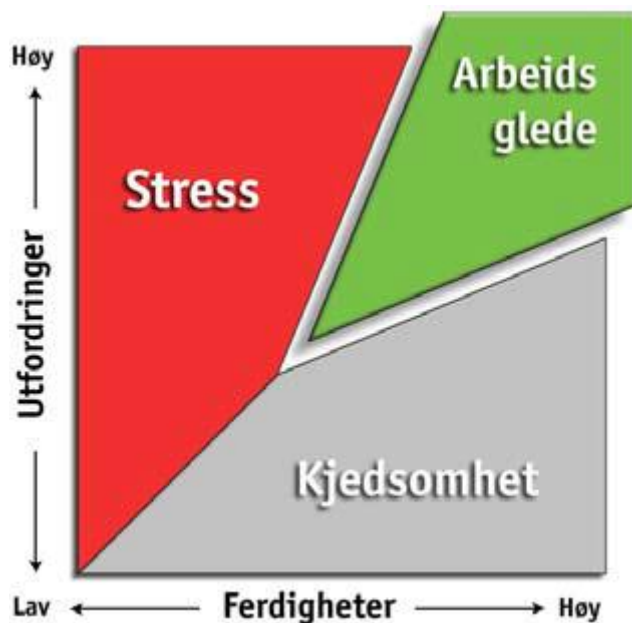
En annen form for indre motivasjon er prestasjonsmotivasjon og må ses på som et uttrykk for en indre motivasjonskilde. Den består av to komponenter; lysten til å gå løs på oppgaven, eller ønske om suksess og fremgang, og angsten for å mislykkes eller frykt for nederlag.

Prestasjonsmotivasjon er et resultat av tendensen til å søke suksess (Busch 2000, 223).

Når det gjelder egenskaper ved selve aktiviteten eller jobben, viser en ny studie (Waterman et.al. 2003) at det er 3 forhold som spiller stor rolle; opplevelse av selvbestemmelse, en oppfatning av balanse mellom de utfordringene man får og de kunnskaper og ferdigheter man har, og en følelse av selvrealisering ved å utføre aktiviteten (Kuvaas i Knudsen og Ryen, 2005).

2.1.2 Arbeidsglede

Johan Velten sier han omtaler motivasjon som arbeidsglede. Han forteller at det finnes to faktorer som beskriver arbeidsglede. Den ene faktoren består av 4 elementer: *Gleden ved å være til nytte (mening)* går på at ansatte bruker egne evner og krefter til beste for noe som er større enn seg selv, f.eks. selvspekt eller verdighet. *Gleden ved oppgavene i seg selv (flyt)* er når ansatte blir oppslukt av oppgaver eller lever av jobben. *Se resultater av det du gjør (mestring)* handler om at ansatte får tilbakemelding på resultater, og *selvbestemmelse (autonomi)* er når en ansatt får friheten til å jobbe selvstendig. Den andre faktoren som definerer arbeidsglede er Csikszentmihályis flytsonemodell. Mihaly Csikszentmihalyi er utdannet sosialpsykolog, og har utviklet en teori som studerer menneskers fokus og konsentrasjon til en aktivitet. Denne teorien går ut på å studere menneskenes tilstand når de blir oppslukt av en aktivitet og som fører til at de glemmer tid og sted. Dette skjer når mennesket har en balanse mellom utfordringer og ferdigheter, og det verken er for kjedelig eller for vanskelig (Store Medisinske Leksikon)



Kilde: (Velten 2010, 67)

Høy arbeidsglede kan føre til økte ressurser som igjen kan føre til en økning i arbeidsglede og dermed produktivitet etc. Lav arbeidsglede kan føre til motivasjonsfall, lavere produktivitet, mindre lojalitet og økt sykefravær. (Arbeidsforskningsinstituttet FOU 2013, 4).

Begrepet jobbengasjement beskriver en tilstand hvor man er fullt og helt tilstede på jobben (Kahn 1990). Begrepet knyttes opp mot arbeidsutførelse, og refererer både til en positiv kognitiv tilstand, og at det investeres personlige ressurser i arbeidet (Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, 7).

En viktig betingelse for jobbengasjement er et gjensidig forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det er to viktige faktorer som får betydning for forholdet. Den ene faktoren kalles Alignment, Identifisering og tilknytning til organisasjonens mål. Den andre kalles Commitment, Dedikasjon og forpliktelse. (Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, 13)

I 2008 satte Rusmiddelenheten ved Helse og sosialdepartementet i USA igang et jobbengasjementsprosjekt, der resultater var økt tilfredshet og identifikasjon med arbeidsplassen, og snudde en situasjon preget av negativitet og dårlig arbeidsmiljø (Rivera & Flinck 2011). Det viser at jobbengasjementet øker i takt med større selvbestemmelse og muligheten til å kunne påvirke sin egen hverdag (Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, 17-18).

Christina Nerstads (2012) doktorgradsarbeid tar sikte på å forklare sammenhengen mellom motivasjonsklima og positive resultater. Hun beskriver hvordan motivasjon kan påvirkes av ulike arbeidsklimaer; et prestasjonsklima er konkurranseorientert og kan skape indre rivalisering. I mestringsbegrepet legger hun vekt på jobbforpliktelse, indre motivasjon, egenutvikling, oppgavemestring og samarbeid. Personer som arbeider i et mestringsklima er som oftest mer stabile i jobben (Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, 26).

En undersøkelse om arbeidsglede gjennomført for Virke av Respons analyse viser at 40 % i offentlig sektor og 51 % i privatsektor svarer at de har det bedre på jobb i 2013 enn for ti år siden, mens 37 % svarer at de har det verre. Det gjelder for begge sektorene (www.virkepluss.no). (Arbeidsforskningsinstituttet, FoU 2013, 27).

2.1.3 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er en handling som blir kontrollert av våre ytre drivkrefter. Mennesker blir påvirket av forventninger om å oppnå ønsker gjennom jobben, miljøet og det sosiale. Forventninger er en bevisst tanke om hvilke konsekvenser arbeidet vil få i henhold til ønsker om belønning, og hvor mye belønning betyr for hver enkelt (Kaufmann 2009, 97). Manger (2012, 17) trekker fram Ross (1998) som sier at det har vist seg at personer som er drevet av ytre motivasjon har vanskeligere for å lykkes enn de som er drevet av indre drivkrefter og ser på oppgaven som belønning i seg selv.

Thorsvik (2013, 253) nevner to sentrale ytre motivatorer organisasjoner har til rådighet; lønnsystemer og karrieresystemer. Begge er basert på en tanke om at fremtidig belønninger, i praksis lønns- og/eller stillingsopptrykk, vil være motiverende. Mange forbinder belønninger som noe materialistisk som på en eller annen måte kan gi pengemessig verdi, men belønninger kan også være symbolske. De symbolske belønningene er at sjefen gir ros for godt utført arbeid eller at man får særlig oppmerksomhet for en god prestasjon. Isolert sett har ikke denne formen for belønning noen pengemessig verdi, men virker likevel sterkt på motivasjonen.

Forfremmelser kan føre til høyere status og lønn. Karrierestigen er en vanlig form for belønning som gir muligheter til anerkjennelse og økt status. Ytre motivatorer har kun en påvirkning så lenge de er knyttet til en fremtidig, belønning, man blir altså ikke mer motivert dersom det er en form for belønning man allerede har. Ved en lønnsøkning vil ikke motivasjonseffekten være langvarig. For at belønninger skal virke motiverende, må de knyttes til mål som er klare og realistiske, samtidig som de må oppfattes som viktige. (Thorsvik 2013, 253-254). Slike belønninger er godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning av atferd, verdier og holdninger, men er lite egnet på lang sikt. (Kuvaas i Knudsen og Ryen 2005, 30).

De kognitive teoriene kan sees på som en form for ytre motivasjon. Disse teoriene ser på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse som kilder til motivasjon (Kaufmann 2009, 93).

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlinger. I kognitiv teori blir det understreket at handling ofte er et resultat av helt rasjonelle, bevisste valg som blir fremhevet som den vesentlige drivkraften for menneskers valg. Kognitiv motivasjonsteori argumenterer for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd (Kaufmann 2009, 97).

I forventningsteorien antar Thorsvik (2013, 249-250) at motivasjonen og viljen til å yte, oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe man ønsker seg, som f.eks. belønning. I forventningsteorien brukes begrepet “valens”. Det er verdien som er knyttet til belønningen og beskriver styrken i en persons ønske om, og verdsetting av belønning, som følge av resultater.

Det snakkes også om “forventninger”. En person må tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultatet, og at man faktisk når resultatet som gir belønningen.

Et siste begrep er “instrumentalitet”, der personen må tro at det å oppnå et spesielt resultat fører til den ønskede belønningen.

Brochs-Haukedal (2010, 109) tar opp skillet mellom innholds- og prosessteorier. En innholdsteori fokuserer på *hva* som motiverer et menneske, og bygger på ideen om at alle har de samme grunnleggende behovene. Spørsmålet er da i hvilken grad disse er tilfredsstillende og det kan føre til dersom dette ikke er tilfelle.

Videre snakker Haukedal (2010, 129) om at prosessteoriene er mer innrettet mot å forklare *hvordan* en person motiveres. Det er de kognitive teoriene som dominerer, og disse bygger på forskjeller og likheter mellom menneskene. Teoriene forsøker å forklare *hvordan* mennesker motiveres, i motsetning til innholdsteoriene, som legger hovedfokuset på *hva* som motiverer individene. Felles for begge er at de legger vekt på hver enkeltes kognitive prosesser og deres betydning for motivasjonsnivået den aktuelle ligger på.

2.1.4 Maslows Behovspyramide & Hertzbergs Tofaktorteori

Innenfor motivasjonsforskning blir Maslows behovspyramide og Hertzbergs tofaktorteori mye brukt. Teoriene tar sikte på å forklare de mest grunnleggende behovene, trivsel- og motivasjonsfaktorene hos mennesker.

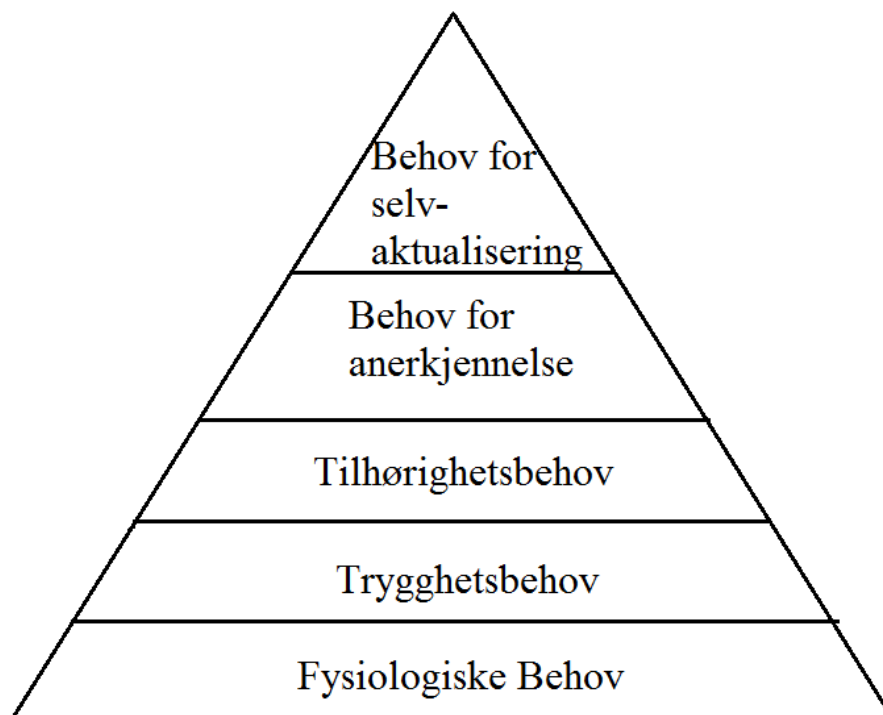
Maslow rangerer behovene i rekkefølge etter viktighetsgrad, der de tre første behovene omhandler ytre motivasjon, mens de to siste blir sett på som indre motivasjon. Det er et hierarki der det første behovet må være dekket før neste behov kan bli dekket og så videre.

I motsetning til dette, fokuserer Hertzberg’s teori på medarbeidernes trivsel på jobb. Han mener at dersom medarbeidere trives på jobb, blir de mer motiverte og mer produktive.

Maslows behovspyramide har hatt stor betydning for menneskers syn på motivasjon.

Individuelle behov må være dekket dersom medarbeiderne skal motiveres til innsats (Busch

2000, 222). Herzbergs hygienefaktor tilsvarer de fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og samhørighetsbehovene i Maslows behovspyramide. Motivasjonsfaktorene tilsvarer behovene for selvaktelse og selvrealisering. Hygienefaktorene går ut på arbeidsmiljøet, mens motivasjonsfaktorene går ut på arbeidet i seg selv (Kunnskapssenteret). For å unngå misfornøyde og demotiverte medarbeidere må hygienefaktorene være til stede. Da er det nødvendig å implementere motivasjonsfaktorer inn i enkelte arbeidsoppgaver for å sikre at medarbeidere holder seg motiverte, noe som kan føre til mer fleksibilitet, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig (Brochs-Haukedal 2012, 125)



Kilde: (Brochs-Haukedal 2012, 117)

Slik vi ser over er det en sammenheng mellom Maslows og Herzbergs motivasjonsteori; Det Maslow ser som behov av høyere orden tilsvarer Herzbergs motivasjonsfaktorer (Busch 2000, 237).

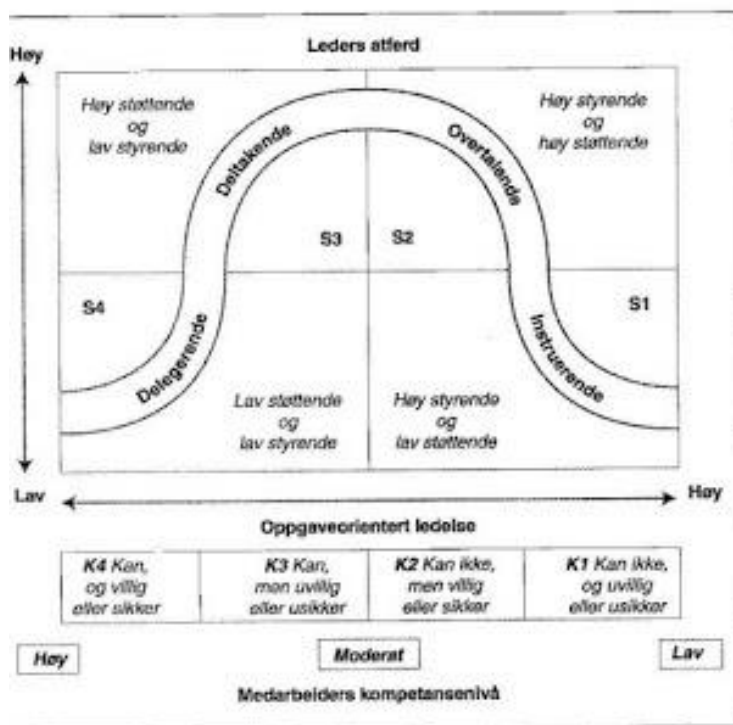
2.2 Hersey & Blanchard's situasjonsbestemt ledelsesteori

Fiedler (1967) utviklet en teori som går ut på å forklare hvilken lederstil som er mest effektiv, basert på den aktuelle situasjonen. Teorien tar utgangspunkt i at lederens situasjon vurderes på bakgrunn av om den er gunstig eller ikke. Haukedal (2012, 483) skriver at Hersey og Blanchard's situasjonsbestemte ledelsesteori (1977) kan ses på som en videreutvikling av

Fiedler's teori. Denne teorien har blitt utviklet og endret flere ganger, og vi skal kun ta for oss Hersey & Blanchard's videreutvikling av den.

Situasjonsteorien til Hersey & Blanchard tar utgangspunkt i lederens atferd og forsøker å forklare hvilken lederstil som passer best i hvilken situasjon. De gjør dette ved å finne hvilket utviklingsnivå hver enkelt ansatt er på. Utviklingsnivået består av kompetanse og forpliktelse. Kompetanse innebærer kunnskap og ferdigheter til å planlegge og realisere mål. Forpliktelse innebærer motivasjon, engasjement, selvillit og mestringstro til å nå sine mål.

Berg (2008, 69) sier at for Blanchard (2007) finnes det ikke en fasit på hvilken som er den ideelle lederstilen for alle situasjoner. God ledelse er situasjonsbestemt og jo flinkere en leder er til å tilpasse sin lederstil til ulike situasjoner, jo mer effektiv vil lederen være.



Kilde: (Berg 2008, 69)

S4: En delegerende lederstil innebærer at lederen er svakt styrende og svakt støttende. Denne stilen er mest effektiv når ansatte er selvgående og ønsker å ta ansvar, noe som fungerer best når ansatte har høy kompetanse, er sterkt motiverte, entusiastiske og engasjerte (Berg 2008, 72). En delegerende leder holder seg gjerne i bakgrunnen (Online). Utfordringen til lederen vil være å utvikle kompetanse og forpliktelse hos den ansatte slik at de kan ledes til å lede seg selv. (Berg 2008, 72)

S3: En støttende lederstil går ut på at lederen er svakt styrende og sterkt støttende. Denne lederstilen fungerer best når de ansatte har moderat til høy kompetanse og har et behov for personlig støtte. De er gjerne veldig forsiktede, stoler ikke fullt på seg selv og ikke har så høy selvtillit (Berg 2008, 72). Denne lederstilen ligner på en coachende lederstil, hvor lederen motiverer sine ansatte til å finne løsninger på problemer og utfordringer som skulle oppstå (Online).

S2: En coachende leder er sterkt styrende og sterkt støttende. Denne stilen er mest effektiv når den ansatte har moderat til lav kompetanse, er mindre forpliktet og motivert, og ønsker noe hjelp og instruksjoner. Lederstilen innebærer at lederen gir mye ros og anerkjennelse. Lederen forsøker å planlegge hvordan de skal gjøre ting sammen og oppmuntrer sine ansatte til å ta avgjørelser, vise mot og lære av sine egne erfaringer. Stilen karakteriseres som toveiskommunikasjon. (Berg 2008, 71)

S1: En styrende lederstil går ut på at lederen er sterkt styrende og svakt støttende. Denne lederstilen er mest effektiv når en ansatt har lav kompetanse og trenger instruksjoner og retningslinjer (Berg 2008, 71). Lederen er den som tar avgjørelser alene og det er enveiskommunikasjon. (Online)

2.2.1 Ledergitteret

Berg (2008, 59-62) trekker inn Blake & Moutons ledergitter, som er konstruert for å få en bedre forståelse for og fremme god ledelse. Ledergitteret består av to dimensjoner; interesse for medarbeiderne hvor lederen viser at han legger vekt på kommunikasjon og motivasjon, og interesse for organisasjonen hvor lederens interesse ligger i salg og produksjon. Ved å kombinere disse dimensjonene i et system så får man frem en rekke ulike kombinasjoner av stiler, men vi kan skille mellom fem "rene" lederstiler. Stilene blir rangert på en skala fra 1 til 9 basert på graden av "relasjonsorientert" og "oppgaveorientert" ledelse.

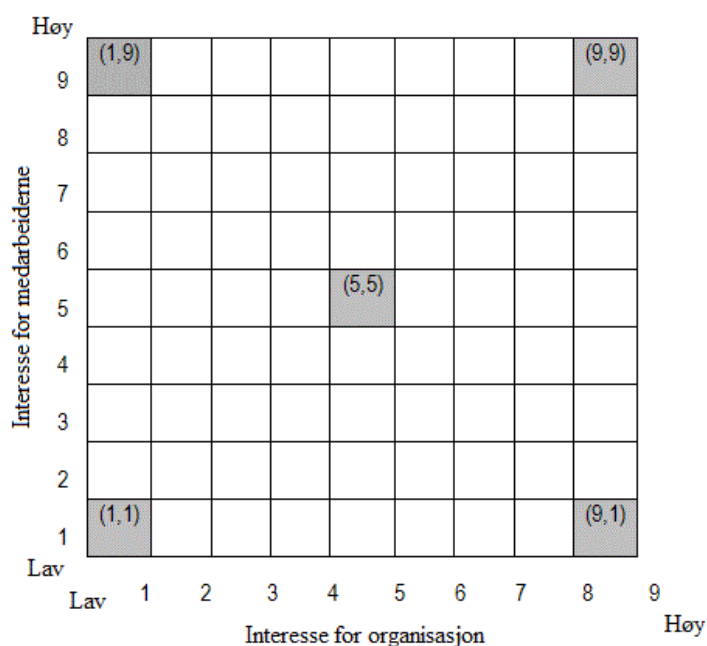
1.1-ledelse er lav score på begge skalaene og kalles makteløs ledelse. Her bryr lederen seg minst mulig om produksjonen og sine ansatte, men akkurat nok til at organisasjonen fungerer.

1.9-ledelse er lav score på oppgavene og høy score på relasjoner og kalles personalorientert ledelse. Her legger lederen stor vekt på følelser og mellommenneskelige forhold. Dette kan føre til et godt arbeidsmiljø og et tilfredsstillende arbeidstempo. Gjør en ansatt en feil blir det oversett eller ikke påpekt fordi lederen misliker konflikter.

9.1-ledelse er høy score på oppgavene og lav score på relasjoner og kalles oppgaveorientert ledelse. Lederen er opptatt av effektiv arbeidsinnsats, noe som fører til at menneskelige følelser og reaksjoner ikke kommer i veien for arbeidet. Her tar lederen alle avgjørelser og de ansatte skal kun gjøre som de får beskjed om.

5.5-ledelse er middels score på begge skalaene og kalles "middelhavsfareren". Lederen mener at et tilfredsstillende resultat best oppnås ved at han tar rimelig hensyn til produksjonen og medarbeiderne. Lederen har ingen store ambisjoner eller sterke ønsker om å prestere.

9.9-ledelse er høyest mulig score på begge skalaene og kalles gruppeorientert ledelse. Her prøver lederen å innfri behovene til enkeltmenneskene, samtidig som den tar sikte på høy grad av effektivitet. Dette fører til at mennesker trives og at effektiviteten er høy. Ansatte er med i planlegging og beslutninger, de organiserer arbeidet sitt stort sett selv og det fører til initiativ og engasjement. Berg (2008, 59-62) skriver at disse 5 lederstilene som er antydnet, sjelden vil bli funnet i sin "reneste" form i virkeligheten. "Lederstilene er en teoretisk konstruksjon".



Kilde: (Berg 2008, 62)

2.3 Kommunikasjon

Kaufmann (2009, 290) sier at kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon. Dette er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon eller et budskap til en annen og mottakeren får en viss forståelse av budskapet. Hovedskillet mellom informasjon og mening er at overføringen ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon fordi innholdet kan bety noe forskjellig for vedkommende avhengig av om det er sender eller mottaker.

Kommunikasjon er det som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold (Jacobsen 2013, 278). God kommunikasjon er å gjøre seg forstått og å forstå andre, noe som er viktig for å unngå misforståelser.

Vi velger å fokusere på intern kommunikasjon og tilbakemeldinger. Bente Erlien (2006) legger vekt på at intern kommunikasjon har stor betydning for medarbeidernes trivsel og motivasjon. Det gjelder også tilbakemelding på egen innsats og bekreftelse på at man bidrar til felles resultater (Kommunikasjon).

Mangel på kommunikasjon kan føre til rykter. Kaufmann (2009, 302) refererer til Denison og Mishra (1995) som opererer med 4 type rykter; ønskedrømmer, busemannrykter, ondsinnede rykter og forventede "rykter". De tre forklaringene som er relevante i forhold til vår oppgave er *ønskedrømmer* som er et uttrykk for ønsketenkning, *busemannrykter* som er basert på frykt og angst og *forventede "rykter"* som går ut på en forventning om noe som skal skje i fremtiden, og i vårt tilfelle handler dette om at de ansatte fikk ny leder. Tydelig kommunikasjon kan fra ledelsen være med på å dempe disse ryktene, mens mangel på kommunikasjon kan forverre dette.

2.3.1 Tilbakemeldinger

En undersøkelse gjennomført av TNS Gallup viser at fire av ti nordmenn savner hyppigere tilbakemeldinger fra sine kolleger (Arbeidstilsynet). Denne undersøkelsen støttes også opp av Hovedorganisasjonen Virke; "Får du ikke tilbakemeldingene, får du heller ikke opplevelsen av at du lever opp til forventningene som stilles til deg. Slikt stjeler motet fra medarbeiderne" (Hellstrøm).

Manglende tilbakemeldinger kan gi medarbeiderne en følelse av at ledelsen ikke bryr seg om det som blir sagt. Medarbeidere og ledere kan oppfatte en situasjon ulikt, og det er viktig at dette blir tydeliggjort slik at kommunikasjonen kan tilpasses deretter (Erlieen 2006, 123).

Tilbakemeldinger er nødvendig for regulering av atferd. Kommunikasjon er viktig for at mennesker skal kunne få tilbakemelding på egen jobbyttelse. Dette er avgjørende for læring, kan også redusere usikkerhet og dekke det naturlige behovet individet har for kontakt (Kaufmann 2009, 298).

Konstruktive tilbakemeldinger på atferd og ytelse er grunnlaget for personlig og arbeidsmessig utvikling. Anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger kan ses på som noe som gir energi til gjentakelse og forbedring i forhold til innsats og atferd hos et individ. Dersom kritikk eller ros er gitt på svakt grunnlag, kan dette minske gjennomslagskraften og dermed svekke påstanden. Dette kan føre til at tillit svekkes, og effekten av dette blir da dårligere. (Bedriftsfilosof)

2.3.2 Tillit

Kaufmann (2009, 358) viser til undersøkelser som sier at dersom tilliten mangler, vil ansatte forholde seg passive overfor eventuelle påvirkningsforsøk fra lederen. Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeiderne kan være avgjørende for å utføre oppgaver på en effektiv og behagelig måte. Tillit er en positiv forventning om at en person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk. Opportunisme betyr at vi tar bevisste valg på vegne av egne behov og interesser uten å ta hensyn til hvordan dette kan påvirke andre. Tillit til en annen persons atferd og handlinger innebærer villighet til å eksponere seg selv, altså åpne seg. Dersom den tilliten blir misbrukt vil dette føre til sårbarhet som kan utløse negative konsekvenser for den som viser tilliten, fordi man risikerer å bli avvist.

Relasjon og tillit er viktige faktorer i kommunikasjon og går ut på å etablere og sikre relasjoner med andre mennesker (Ohnstad 2002, 14). Tillit skaper forutsetninger for å mobilisere til handling og samhandling. Dette handler først og fremst om seg selv, fordi det består av gjensidig forventninger til noe som ennå ikke er realisert (Sørhaug 1996, 22-23).

2.4 Endring

Organisasjonsendring handler om utvikling og forbedring. I vår undersøkelse omhandler endringen det at en ny leder har tiltrådt stillingen. Dette kan føre med seg endringer i strukturen, atferden og mer, noe som betyr at endring i ledelsen kan omfatte andre faktorer enn kun det å få ny leder (Hennestad et. al 2012, 82). Omstilling og nye tiltak møter ofte motstand og avvisning, og håpløshet og frustrasjon er vanlige reaksjoner. Dersom en skal lykkes i arbeidslivet i dag, kan man ikke unngå endringer.

Kimberly og Quinn (1984) operer med tre ulike former for endringer; *Restrukturering* som går ut på endringer i myndighetsfordeling, *reposisjonering* går ut på relasjonen til markedet og *revitalisering* som handler om endring av prosesser (Hennestad 2012, 93).

Kurt Lewin skisserer tre faser som alle organisasjonsendringer går gjennom; først går man gjennom en *opptiningsfase* som skal skape motivasjon for endringen. Her må det forklares hvorfor endringen skal skje, og beskrive hva som vil gå galt hvis endringen ikke skjer.

Deretter kommer *endringsfasen* der tiltakene iverksettes. Her skal det skapes ny atferd og nye holdninger. Siste fasen er *nedfrysningsfasen* hvor tiltakene stabiliseres og rutineres (Thorsvik 2013, 402-403).

Endring møter ofte motstand. Thorsvik (2013, 393) nevner ti grunner til at motstand kan oppstå; *Frykt for det ukjente* som handler om at man ikke vet hva man skal forvente seg, og at fremtiden er preget av usikkerhet. *Brudd på psykologisk kontrakt* handler om at uskrevne forventninger kan brytes. Schein sier at “en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen” (Thorsvik 2013, 393). *Tap av identitet* handler om at et fast meningsmønster brytes og dette kan føre til at mange ikke kan identifisere seg med organisasjonen lenger. *Symbolsk orden endres* innebærer at man f.eks. endrer kommunikasjonsmønstre, at man bytter lokaler og lignende. *At maktforhold endres* betyr reorganisering i forhold til makt og innflytelse. *Krav om nyinvesteringer* omhandler at enkelte kan bli pålagt krav om ny kunnskap eller kompetanse. Endringer kan også medføre *dobbeltarbeid* fordi det ofte kan kreve ekstra ressurser. *Sosiale bånd brytes* ved at man kan miste kontakt med kollegaer. En annen bekymring er *utsikter til personlig tap* fordi endringer kan føre med seg at ansatte mister jobben og at endringen får direkte økonomiske konsekvenser. En organisasjonsendring kan også føre til at *eksterne aktører ønsker stabilitet* (Thorsvik 2013, 391-395).

3.0 Metode

Forskning dreier seg om aktiviteter rettet mot å utvide vår kunnskap på ulike områder.

Forskning er med andre ord en av flere måter vi kan tilegne oss kunnskap på (Askheim og Grenness 2008, 35).

Dette kapitlet forklarer vår fremgangsmåte og begrunner de valgene vi har gjort underveis for å samle inn data som kan belyse temaene relatert til problemstillingen vår.

3.1. Forskningsetikk

Etikk oppfattes som den mer eller mindre systematiske bevisstgjøring eller bearbeiding av de prinsipper, verdier og normer som inngår i moralen. Etikken er moralens teori, verdier og normer som blir trukket inn i en konkret situasjon og som er med på å bestemme konkrete handlinger. (Askheim og Grenness 2008, 162)

Det finnes 3 krav i etikk, den første er at respondentenes har krav på privatliv og integritet, den andre er oppdragsgivers ønsker og preferanser og den tredje samfunnets normer og verdier.

Informanter har krav på full informasjon, det skal være full forståelse for hva undersøkelsen omhandler og de har krav på å bli korrekt gjengitt. (Jacobsen 2013, 44-50)

Da vi sendte forespørsel om deltakelse til vår forskning informerte vi om formålet med undersøkelsen og at vi var tilgjengelige for eventuelle andre spørsmål. I intervju situasjonen informerte vi alle informantene om at undersøkelsen var anonym og vi spurte også om tillatelse til å bruke båndopptaker.

På slutten av intervjuet informerte vi om at vi skulle sende over det transkriberte intervjuet tilbake til respondenten. Slik fikk de muligheten til å kunne godkjenne og eventuelt endre, legge til eller fjerne noe. Vi informerte også om at vi skulle sende våre resultater dersom de hadde ønske om dette. Vi tok da hensyn til dette i analysen og i drøftingen. På slutten av prosessen med intervjuene slettet vi båndopptakene.

3.2 Forskningsdesign

Hovedformålet med et hvilket som helst forskningsdesign er å sikre at man når sine forskningsmål, og dette handler om å planlegge. I et hvert design ligger det ulike regler og prosedyrer som må følges for å få den informasjonen man søker (Askheim og Grenness 2008, 65). Vi har valgt et intensivt design. Et slikt forskningsdesign går ut på å gå i dybden av et fenomen, og utføres med få enheter. “Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i” (Jacobsen 2013, 90). Dette betyr at vi forsøker å forstå og forklare hva som skjer med motivasjonen hos ansatte når de får en ny sjef, med våre undersøkelsestemaer tatt til betraktning.

3.2.1 Valg av metode og begrunnelse

Vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode med fokus på individuelle og semi-strukturerte dybdeintervjuer. Hensikten med dybdeintervjuer er ofte å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass, samt å gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført (Askheim & Grenness 2008, 88).

Semi-strukturerte dybdeintervjuer gir oss muligheten til å endre intervjuguiden, eller stille oppfølgingsspørsmål der vi ser det er nødvendig, for å få en dypere innsikt, i forkant av hvert intervju og i selve intervjusituasjonen. Ulempen med dette er at intervjuene ikke blir like og at det blir vanskeligere å sammenlikne data. Vi vil gå inn i dybden i tema motivasjon og avdekke eventuelle påvirkninger et lederskifte kan ha på dette, derfor mener vi at en slik metode vil fungere best for å få innsamlet valid samt reliabel data, noe som er et krav med henhold til datainnsamling. Vi antar at ved å stille åpne, ikke-ledende spørsmål til respondentene, vil dette gi oss en god innsikt og et godt grunnlag for å analysere innsamlet data.

Grunnen til at vi ikke valgte å lage spørreskjema og heller basere alle våre resultater på individuelle dybdeintervjuer er fordi vi vil fordype oss i tema motivasjon. Spørreskjemaer brukes gjerne i ekstensive undersøkelsesdesign hvor man skal finne bredden. Dersom vi hadde brukt spørreskjema hadde respondentene fått muligheten til å tilpasse sine svar slik de ønsker, og det kunne ført til ugyldig data.

Vi valgte å ikke bruke kvantitativ metode da dette er basert på å finne generelle meninger og er mer gunstig for undersøkelser med et stort utvalg av informanter. Vi kom fram til at denne

type metode ikke var passende til vår forskning, da vi ønsket å få frem mer personlige meninger fra få informanter.

3.2.2 Utvalgsprosedyre, -størrelse og -strategi

I prosessen med å velge ut respondenter kontaktet vi ulike fagpersoner innenfor områder som kunne berøre undersøkelsesspørsmålene våre. Dette gjorde vi for å få bedre innsikt og for å ha muligheten til å endre fokus i forhold til hva som kan være mest relevant. Dette hjalp oss også med å utforme intervjuguiden.

Vi kom i kontakt med Vibeke Madsen, som er direktør ved Hovedorganisasjon Virke. Dette for å få anbefalinger og innspill til videre fremgangsmåter. Hun henviste oss videre til Johan Velten som er forfatter og konsulent ved Teamwork OU AS fordi han har god innsikt innenfor vårt forskningsområde.

I prosessen med å velge respondenter har vi fokusert på virksomheter som har hatt lederskifte innenfor en avgrenset periode. Vi har valgt denne tidsrammen for å få mest mulig konkrete og tydelige svar i henhold til problemstillingen, da skiftet vil være friskt i minne.

Vi tok kontakt via e-post, og i begge virksomhetene var det lederen som valgte ut informanter for oss.

Vi intervjuet 2 ledere som nylig er tilsatt i hver virksomhet, samt 4 av deres ansatte for å se likheter og ulikheter i forhold til lederskifte og motivasjon. Vi avtalte 10 intervjuer. Vi hadde et ønske om å få jevn fordeling både i forhold til kjønn og ansiennitet.

3.3 Krav til validitet og reliabilitet

Validitet går ut på å vurdere gyldigheten av våre funn, altså hvor holdbare resultatene er i forhold til hva vi ønsker å undersøke. Dersom validiteten ikke er holdbar, risikerer vi å trekke feilaktige beslutninger, noe som vil gi oss ugyldige resultater. Gyldigheten av våre resultater er avhengig av hvilket utvalg vi har valgt (Kunnskapssenteret). Vi tok ansiennitet til betraktning i undersøkelsen da vi ville sikre oss respondenter som har vært ansatt før, under og etter prosessen. Vi stiller spørsmål som måler det vi ønsker å måle, og får vi svarene som vi ønsker kan vi si at de er gyldige og målbare. Det er hvordan vi tolker svarene som er gyldige, ikke hvordan vi måler det. Respondenten gir oss svar vi ser som gyldige, og vi vurderer alternative tolkninger til svarene. (Kunnskapssenteret)

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet. Dette går ut på hvilke vanskeligheter vi hadde med å få svar på det vi var ute etter. For at vi skal skaffe oss god oversikt over dataene som er relevante må vi kunne samle dette inn på en pålitelig måte. Ved å foreta semi-strukturerte intervjuer har vi muligheten til å snakke med respondentene ansikt til ansikt, noe som kan gi grunnlag for pålitelige svar. Da har vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller kontrollspørsmål og forsøke å skape en form for relasjon med hver respondent. Samtidig vil vi passe på å sikre at respondentene føler seg trygge og komfortable i intervjusituasjonen da dette er et sensitivt tema og snakke om. Vi avtalte at en skulle spørre spørsmålene og da fokusere på å ha blikk kontakt med respondenten, mens de to andre skulle følge med, notere og fokusere mest på å stille spørsmål ut ifra hva respondentene svarte.

Vi opplevde noen vanskeligheter i forhold til å få utfyllende svar fra respondentene. Dette gikk mye på at de ikke svarte direkte på spørsmålet, generaliserte og svarte gjerne med at alt var bra. Vi stilte flere oppfølgingsspørsmål der vi så nødvendigheten, men dette hadde liten påvirkning på enkelte.

Etter å ha vurdert kvaliteten på intervjuene vi foretok, følte vi at kun 8 av 10 respondenter ga oss fruktbare intervjuer, mens de 2 andre gav liten verdi. Med fruktbarhet tenker vi på hvor utfyllende de svarte, hvordan de tolket spørsmålene og om vi fikk fram personlige og ærlige meninger. Vi fikk inntrykk av at de 2 allerede hadde satt seg opp en mening om hva de var villige til å fortelle før intervjuet tok plass. Hos enkelte fikk vi inntrykk av at de synes å delta i undersøkelsen ikke gav dem noe nytteverdi.

3.4 Metodekritikk

Vi ser i etterkant at vi burde forberedt oss bedre i forkant av intervjuene, for eksempel ved å ha et pilotintervju. Pilotintervjuer gjennomføres gjerne i forkant av intervjuprosessen med en person som kan noe om faget, for å kontrollere for feil, og gi eventuell kritikk. Dette benyttes som oftest bare av nybegynnere. Vi burde også jobbet mer med teorien før vi utarbeidet intervjuguiden, slik at spørsmålene ga oss de svarene vi trengte for å drøfte teorien.

Vi ser at våre roller i intervjusituasjonen burde vært tydeligere slik at det hadde fremstått tydeligere for respondentene, og på den måten også virket mindre forvirrende. Vi la merke til at noen av respondentene ble de litt usikre på hvem de skulle snakke med og hvordan intervjuet skulle foregå i starten av intervjuingen. I starten av intervjuprosessen var vi ikke kritiske nok med tanke på at vi burde spurt flere direkte spørsmål for å kunne få mer

utdypende svar. Vi holdt oss veldig til intervjuguiden fordi vi var mer opptatte av å vise respekt overfor respondenten. Utover i prosessen stilte vi flere oppfølgingsspørsmål i og med at vi følte oss tryggere i våre roller som intervjuere.

Vi burde delt opp spørsmålene istedenfor å sette to delspørsmål sammen, da dette ville gjort det tydeligere for respondentene.

4.0 Analyse av innsamlet data

En mulig definisjon av dataanalyse er “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. Vi vil dele analysen vår i to forskjellige kapitler, fordelt på hver virksomhet. Vi vil også dele de to kapitlene inn i fire underkapitler basert på hvert av kategoriene. Et viktig poeng når det gjelder analyse av kvalitative data, er at vi forholder oss åpent til datamaterialet (Askheim & Grenness 2008, 142-143).

4.1 Virksomhet 1 - Kunnskapsbedriften

I Virksomhet 1 intervjuet vi den nylige tiltrådte lederen, som er betegnet som respondent 3 og 4 ansatte, som er respondent 1, 2, 4 og 10. Vi vil velge ut de intervjuene som ga oss mest utfyllende informasjon. Vi har valgt å ikke ha med intervjuet med respondent 1, da vi ikke ser dette intervjuet som særlig fruktbart fordi han virket likegyldig til lederskiftet. Vi ser at dette ikke tilfører undersøkelsen ny kunnskap. Analyseringen vil være systematisk inndelt i de fire undersøkelsesspørsmålene. Vi vil analysere de ansatte først, og deretter ta for oss lederen. Analysen legger grunnlaget for drøftingen. I denne virksomheten er den nye lederen ansatt internt og forrige leder sa opp sely, noe som kan være av betydning for hvordan situasjonen oppleves.

4.1.1 Motivasjon

Respondent 2 forteller at hun har en indre interesse for faget, og brenner for å videreutvikle feltet. Vedkommende nevner at hun også blir motivert av å bli tildelt ansvar, da dette er et tegn på at hun har tillit fra lederen. Hun sier at demotivasjon kan forekomme dersom hun får vanskelige arbeidsoppgaver. Dersom hun blir demotivert løser hun dette ved å tenke tilbake på hva virksomheten har fått til på kort tid og hva hun har fått av positive tilbakemeldinger.

Respondent 4 blir motivert av å veilede studenter, og sier også at utfordringer kan være motiverende. Hun forteller at hun har vært gjennom flere lederskifter, noe som har vært demotiverende i forhold til motivasjonen i jobben. Det blir også nevnt at vedkommende blir

demotivert av dårlig kommunikasjon og informasjon, uvisshet, samt nye regler og rutiner. Dersom hun blir demotivert sier hun at hun tar en kopp kaffe.

Respondent 10 forteller at han blir motivert av ansvarsoppgaver og mer ansvar. Han sier han er glad i personalansvar og synes dette er viktig. Respondenten nevner også lønn, men at dette ikke er en motivasjonsfaktor i seg selv. Han sier også at det er motiverende å være involvert i prosjekter.

Respondenten blir demotivert dersom han blir fratatt ansvar og arbeidsoppgaver han liker. Videre forteller han at han alltid har hatt en veldig åpen dialog med sine overordnede, og alltid er litt proaktiv ved å ta opp ting tidlig dersom det er noe. Ved spørsmål om hvordan han motiverer seg selv, forteller han at han forsøker å bruke feedbacken han får positivt, og nevner det å kunne snu en oppgave til å bli bra. Han sier videre at han trenger variert arbeid, og at for mange like arbeidsoppgaver kan bli kjedelig. Han sier at dersom kollegaer er demotiverte kan han bli sliten, fordi arbeidsoppgaver som ikke blir gjort kan havne på andre, noe han sier han har vært borti.

Respondent 3 er den nye lederen. På spørsmål om hva som motiverer henne svarer hun med at dette er et veldig stort og komplekst spørsmål. Hun motiveres av å bygge opp og bidra til å utvide en bedrift, og det å jobbe med ulike mennesketyper. Hun sier at det er morsomt å få ting til å fungere og se resultater. Hun motiveres også av å sette seg klare mål og å planlegge framover. Ved spørsmål om når hun blir demotivert nevner hun ansatte som ikke er løsningsorienterte eller lager drama. Hun løser dette ved å ta seg tid til å snakke med de ansatte. Hun demotiveres også dersom organisatoriske prosesser tar unødvendig mye tid.

4.1.2 Lederstil

Respondent 2 har to ledere, og dermed en variert lederprofil, og sier at hun ser på begge som forbilder. Når vi spør spesifikt om den nye lederen beskriver hun henne som en god oppgaveløser og en god motivator, og sier at vedkommende bidrar positivt til motivasjonen hos flere. Hun nevner også at lederen er flink til å samle de ansatte. Videre forteller hun at lederen har tillit til henne, og at hun viser dette ved å gi mye ansvar og delegere oppgaver, noe hun sier motiverer henne.

Respondent 4 sier at den nye lederen er god til å motivere henne, er tydelig og synlig – lett å kommunisere med, ryddig og strukturert. Når vi spør om den nye lederen har tillit til henne, så

sier hun at hun opplever det. Hun nevner at dersom hun ikke får tilbakemeldinger fra studenter så slutter hun.

Respondent 10 forteller at han ser på sin sjef mer som en kollega, og at hun ikke prøver å distansere seg. Han forteller også at han er avhengig av at hun er så tydelig som hun er nå, men at det er litt for mye detaljstyrt. Han sier lederen er flink til å motivere ham med å holde en tett dialog og god kommunikasjon. Han forteller også at han fort kan bli påvirket av lederen sin og “kopiere” hennes atferd.

Respondent 3 er den nye lederen. Ved spørsmål om styrker svarer hun at hun klarer å ta de vanskelige og ubehagelige tingene, selv om hun gruer seg. Hun sier at hun har god trening på håndtering av uforutsette situasjoner, og beskriver seg selv som en handlingskvinne. Videre forteller respondenten at hun er sosial, noe hun tror er en fordel. Hun forteller at hun har oversikt, og sier at hun tror hun er god på å lese de ansatte og prøver å behandle alle likt. Hun prøver å involvere de ansatte og legger vekt på personlig utvikling.

Noen svakheter hun nevner er at hun kan bli litt utålmodig, og jobber gjerne overtid for å komme i mål. Flere faktorer som blir tatt opp er at hun skulle ønske hun så mer autoritær ut, og at hun kan bruke energi på å bli skuffet over ansatte som ikke leverer på forventningene.

Hun sier hun har mange tanker rundt det å være en god leder, og prøver fortsatt å skape sin lederstil siden hun er ganske ung og ikke har så mye erfaring. Ved spørsmål om hva hun gjør for å videreutvikle sine lederegenskaper svarer hun med at hun kunne tenke seg mer utdanning og kurs innenfor ledelse. Respondenten forteller at hun ikke har så mange lederforbilder.

4.1.3 Kommunikasjon og tilbakemeldinger

Respondent 2 sier at hun motiveres av tilbakemeldinger, positive så vel som konstruktive, og ser på dette som en mulighet for å bli bedre. Hun opplever tilbakemeldingskulturen som veldig bra, avhengig av hva en gjør og hvor mye ansvar en tar på seg. Videre sier hun at dette har blitt mye bedre etter lederskifte, men at det fortsatt er forbedringspotensialer.

Respondent 4 sier at hun er fornøyd med kommunikasjonen mellom henne og lederen. Hun nevner at tilbakemeldinger fra ledelsen ikke kommer veldig ofte, og at disse som regel er felles. Videre forteller hun at mangel på tilbakemeldinger er noe som demotiverer henne.

Respondent 10 sier at han får tilbakemeldinger mer eller mindre daglig og nevner at det er løpende feedback. Ved spørsmål om hvordan respondenten motiveres av tilbakemeldinger svarer han at den kontinuerlige kontakten han har med sin leder, hjelper. Ved oppfølgings spørsmål om han er avhengig av konstruktiv kritikk svarer respondenten at det er han, og nevner at dette er avhengig av at han får varierte arbeidsoppgaver. Dersom det er mange ensformige oppgaver og rutinearbeid, minsker dette behovet for feedback.

Lederen sier at hun ikke får så mye tilbakemeldinger på generell basis, men når hun først får det er det som oftest når folk er misfornøyde. Respondenten sier at hun prøver å gi gode tilbakemeldinger, og ser at dette er noe hun kunne blitt bedre på, noe hun mener vil skape mer trygghet.

4.1.4 Lederskiftet:

Respondent 2 sier at lederskifte var en krevende prosess, og at dette gikk utover motivasjonen for å gå på jobb og samspillet på arbeidsplassen, noe hun også merket på de andre ansatte. Vedkommende nevner at det gikk rykter underveis. Respondenten beskriver stemningen i perioden som ekstremt dårlig, og legger ikke skjul på at det var intriger på arbeidsplassen. Uvitenhet trekkes fram som en faktor som hadde stor påvirkning på dette. Vedkommende forteller videre at den forrige lederen manglet mål og retning, og at den nye lederen har tatt tak i nettopp dette, noe som har bidratt positivt til motivasjonen hos flere, og ga følelsen av at man ble mer samlet enn tidligere. Respondenten føler at de nå blir hørt i større grad enn før, og at lederen ser deres sak mer nå. Hun sier at det har vært hensiktsmessig med endringen og at hun er veldig positivt overrasket over hva som har kommet ut av det.

Respondent 4 forteller at hun var endel borte før lederskifte ble satt igang og når hun kom innom jobben fikk hun ingen informasjon om situasjonen. Dette førte til at hun ytet mindre enn nødvendig, og synes det var demotiverende å jobbe. Hun forteller at hun har vært gjennom flere lederskifter tidligere, og at disse prosessene har vært veldig vanskelige blant annet fordi det alltid har vært nye regler å forholde seg til. Respondenten nevner også at det har vært usikkerhet og mistenksomhet. Ved spørsmål om hvordan stemningen var rundt lederskiftet, svarer hun at den ikke var god og at flere ansatte vurderte å si opp. Videre sier hun at det var hensiktsmessig med lederskiftet og at det var et veldig stort behov for å få ny leder.

Respondent 10 forteller at den største utfordringen ved lederskiftet var å måtte forholde seg til en ny leder. Han nevner at han tidligere ble overlatt mye til seg selv, grunnet mangel på

tilstedeværelse fra forrige leder, noe som også førte til at det var vanskelig å opprettholde en tett relasjon med vedkommende. Respondenten sier at den største forskjellen på forrige og nåværende leder er dialogen, tilstedeværelsen og tilgjengeligheten. Relasjonen til den nye lederen er veldig god. Videre sier han at det er mye mer detaljstyrt nå enn tidligere.

Vedkommende sier han er blitt tryggere på sin posisjon etter lederskiftet, fordi de har blitt et mer sammensveiset team. Han nevner at han synes det var hensiktsmessig med lederskiftet, men at han ikke tenkte på det før. Respondenten forteller om interne diskusjoner og intern uro i organisasjonen i perioden rundt lederskiftet og at det var delte meninger.

Lederen forteller at det mest krevende ved situasjonen var å gå fra å være mellomleder til å tiltre ny stilling som leder fordi hverdagen ble annerledes enn før. Hun nevner at noen følte seg forbigått og at følelser kom inn i bildet. Noe av det første hun gjorde var å ta en samtale med alle ansatte for at de skulle føle seg hørt. Hun forteller også at hun ble skreket til. Hun har fått tilbakemeldinger på at endringene hun har gjennomført er gode. Hun sier at hun har sett endringer i motivasjon hos enkelte. Videre snakker hun om at folk har et visst bilde av hvordan en leder skal være, og i og med at hun ikke har lederutdanning og er en kvinne, så var det noen som hadde tanker om at det ikke kom til å fungere. Hun forteller at dette var noe som motiverte henne enda mer til å ta jobben. Hun sier at ting er veldig annerledes nå, og hun tror at hennes tilstedeværelse trykker situasjonen.

4.2 Virksomhet 2 - Salgsbedrift

I virksomhet 2 intervjuet vi den nylige tiltrådte lederen, som er respondent 6 og 4 mellomledere, som er respondent 5, 7, 8 og 9. Vi vil velge ut de intervjuene som ga oss mest utfyllende informasjon og ut ifra disse trekke eventuelle likheter og ulikheter mellom informantene. Analyseringen vil være systematisk inndelt i de fire undersøkelsesspørsmålene. Vi vil analysere de ansatte først, og deretter ta for oss lederen. Analysen legger grunnlaget for drøftingen. Vi har valgt å ikke ta med respondent 9 i analysen eller drøftingen, fordi vi ikke opplevde dette som spesielt frukbart og at vi fikk mer nyanserte svar fra andre respondenter. I og med at vi i denne virksomheten har snakket med mellomledere, kan det også ha en effekt på svarene i forhold til de svarene vi fikk i kunnskapsbedriften, der vi kun intervjuet en mellomleder. I denne virksomheten er lederen ansatt ekstern, og forrige leder valgte selv å si opp.

4.2.1 Motivasjon

Respondent 5 sier at hun blir motivert av mange ulike aspekter av jobben. Hun nevner det å vinne som en motivator. Hun sier at det å utvikle og utfordre seg selv er noe hun synes er veldig morsomt, og at hun "lever jobben". Vedkommende motiveres av anerkjennelse eller generelt gode tilbakemeldinger. Etersom hun er avdelingsleder sier hun at hun ikke kunne hatt jobben dersom hun ikke hadde vært motivert for det. Hun nevner at teamdynamikk og teamutvikling er morsomt og trekker frem mennesker som en stor motivasjonsfaktor.

Vedkommende sier at hun blir demotivert dersom noe går utover hennes integritet og sier videre at man må gjøre seg innforstått med at det skjer endringer hele tiden.

Respondent 7 sier at endringer gjør henne ekstra motivert, fordi hun da har mulighet for å påvirke. Vedkommende blir demotivert når menneskelige relasjoner ikke fungerer. Ved spørsmål om hva hun gjør for å løse dette svarer vedkommende at man ikke kan endre andre, bare seg selv.

Respondent 8 har vært gjennom mange endringsprosesser, og sier at dette motiverer ham, samtidig som å være med på å skape noe nytt. Vedkommende blir veldig motivert av å bli tildelt oppgaver, samt å få utfordringer. Vedkommende sier at han er veldig selvmotiverende. Respondenten demotiveres dersom mennesker rundt ham ser negativt på ting. Han har et eget metodeverk han følger for å få opp motivasjonen. I denne prosessen er han veldig opptatt av fakta. Han trekker også frem at det er viktig for ham å snu hindringer til muligheter.

Respondent 6 er den nye lederen. Hun blir motivert av det å jobbe med mennesker, og å oppnå resultater. Hun er også veldig engasjert i arbeidet, i det å være leder, og i de ansatte. Hun bruker nettverket sitt aktivt, noe som er til stor hjelp for henne. Respondenten blir demotivert av mangel på engasjement, god arbeidsmoral og respekt fra ansatte. Ved spørsmål om hvordan hun løser dette forteller hun at hun søker etter råd og innspill fra nettverket sitt. Vedkommende forteller at hun motiverer sine ansatte ved å fortelle historier om hvor de skal, og om sine egne erfaringer slik at ansatte kan føle seg trygge, noe som også fører til at de føler at de kan snakke med sin leder.

4.2.2 Lederstil

Respondent 5 sier at den nye lederen er en god motivator. Hun kunne ikke si så mye fordi hun ikke kjenner den nye lederen så godt enda, men mente foreløpig at hun er og kan bli en god coach, og omtalte situasjonen som oppmuntrende. Respondenten har vært klar og tydelig i forhold til enkelte forventninger hun har til lederen. Ved spørsmål om tillit sier respondenten

at den nye lederen ikke har vært her lenge nok til å kunne opparbeide denne tilliten. Hun sier at hun oppfatter den nye lederen som en veldig direkte, engasjert og lyttende person, og dette er 3 egenskaper respondenten setter pris på og ser på som viktige hos en leder. Hun sier også at den nye lederen er god til å kommunisere.

Respondent 7 sier at nåværende leder er tøff, krever at ansatte tar større ansvar samtidig som hun gir mer ansvar enn det de tidligere har gjort. Hun sier at den nye lederen har et stort fokus på relasjoner.

Respondent 8 beskriver den nye leder som ærlig, åpen og direkte. Vedkommende sier videre at den nye lederen motiverer til å gjøre nye ting, noe som motiverer han. Han sier at relasjonen med den nye lederen er bra og profesjonelt.

Respondent 6 som er lederen bruker sitt nettverk mye, noe som er til stor hjelp for henne. Hun er opptatt av nettverk og relasjoner, og veldig god til å lytte. Hun er veldig bevisst på hva hennes ansvar er, og hva som forventes av henne som leder. Ved spørsmål om hva hennes styrker og svakheter er som leder svarer hun med en gang at det er nettverket som er hennes styrke. Hun nevner videre i samme svar at hennes assistent spiller henne god, noe hun sier hun er avhengig av. Hun sier at hun ikke har pokerfjes og at hun blir synlig irritert. Videre snakker vedkommende om at det er tøft for kvinner i denne mannsdominerte verdenen, og hvordan hun hele tiden forsøker å tilpasse seg denne. Respondenten bruker coaching aktivt, og håndterer hverdagen med uforutsette situasjoner bra. Hun går på kurs og skole, og leser mye for å utvikle sine lederegenskaper. Hun har videreført forventningene sine til de ansatte på en tydelig og klar måte, og brukte tid på å bli kjent med alle de ansatte da hun tiltrådte stillingen. Vedkommende er opptatt av verdier og er åpen for forandringer. Hun også er opptatt av bedriftens omdømme, og sier at verdiene til bedriften er i tråd med hennes egne. Videre sier vedkommende at hun krever involvering og innspill.

4.2.3 Tilbakemelding

Respondent 5 trekker fram tilbakemeldinger som en viktig motivasjonsfaktor og understreker at virksomheten har en god kultur for dette. Dette er noe som er satt i system fra ledelsen i et annet land som hele selskapet faller under, og dette er det som blir fulgt, altså likt med forrige leder. Respondenten sier at tilbakemeldinger fra alle hold i virksomheten er veldig viktig.

Respondent 7 opplever tilbakemeldinger som noe positivt og med konstruktive tilbakemeldinger tar hun til seg som læring. Nevner at tilbakemeldinger ikke er av så stor betydning, og at hun ser på konstruktiv kritikk som råd, og ikke noe negativt.

Respondent 8 får tilbakemeldinger hver uke og det motiverer ham i den forstand at det gir han en målpinne om de er på riktig vei eller ikke med teamet. Han nevner også at tilbakemelding på det en gjør er verdifullt og viktig. Respondenten beskriver kommunikasjonen som åpen, tydelig og direkte.

Respondent 6 er den nye lederen. Hun sier at hun vet at hun må gi tilbakemeldinger, være inkluderende, og stille krav. Hun inviterte ansatte til en-til-en møter for å få anledning til å bli bedre kjent, noe hun også gjorde for å bygge tillit, og for at hun skal få innsikt slik at hun bedre kan skape trygge relasjoner med alle. Hun har en god og direkte dialog med sine ansatte. Hun får tilbakemeldinger daglig eller ukentlig og sier at hun ønsker en åpen og ærlig dialog. Hun forteller videre at hun setter tilbakemeldinger høyt, og sier at de ansattes betraktninger er viktig fordi det gir henne flersidig perspektiv i forretningen som er svært viktig.

4.2.4 Lederskifte

Respondent 5 forteller at hun ikke synes det var hensiktsmessig med lederskifte. Hun hadde så god kjemi med den forrige lederen at hun er subjektiv. Vedkommende nevner at for selskapets skyld er det sunt med endringer. Da vi spurte om hvordan stemningen var i prosessen rundt lederskifte, understreker hun at informasjonen var veldig god. Hun sier at prosessen var avventende, litt fordi at prosessen tok lang tid. De største utfordringene totalt sett slik respondenten har sett det under denne prosessen er tillit, posisjonering, teamdynamikk, informasjon, trygghet og usikkerhet.

Respondent 7 sier at det fremkommer tydelig behov for muligheten til å kunne påvirke avgjørelser og prosesser. Respondenten opplevde endringen som positivt. Hun nevner at hun ser en positiv endring i ledergruppen etter lederskiftet, men er usikker på varigheten av dette.

Respondenten sier videre at den nye lederen har en annen innfallsvinkel som handler mer om å se, motivere og skape engasjement hos alle.

Respondent 8 forteller at det var mye usikkerhet i denne prosessen, og ved spørsmål om han vurderte å si opp grunnet usikkerheten svarer respondenten ja, men valgte å se an situasjonen i håp om at det skulle roe seg. Han sier at dette var en periode med mange følelser. Han

forteller at informasjonsflyten rundt lederskiftet var bra. Respondenten sier at det er en forskjell i lederstil fra tidligere leder og nå.

Respondent 6 er den nye lederen. Noe av det første respondenten trekker frem er tillit og det å bygge relasjoner. Hun forteller at en-til-en samtaler hun hadde med alle ansatte da hun tiltrådte stillingen, er noe som har gitt henne innsikt og har vært en god ressurs for nettopp dette. Respondenten nevner at hun har blitt mer oppmerksom på om noen utøver “hersketeknikk”.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte funnene vi har analysert. Vi skal koble funnene våre opp mot teori, og skrive likheter og ulikheter mellom respondentene og slik skal drøftingen skal legge grunnlaget for konklusjonen og gi oss svar på problemstillingen. Førland (2011, 36) sier at drøfting er å kunne diskutere med seg selv. Diskusjoner har argumenter og argumenter er utsagn man bruker for å støtte eller svekke en påstand.

5.1 Virksomhet 1 - Kunnskapsbedrift

I virksomhet 1 er den nye lederen rekruttert internt, noe som kan ha betydning både for hvordan respondentene har opplevd endringen, men også for hvordan vi tolker resultatene. Den nye lederen har kun mellomleder erfaring og er ansatt på prøveperiode, noe som vil si at spørsmål om videre ansettelse vil tas opp ved senere anledning. Virksomheten har vært i en omstillingsprosess, noe flere har sett på som positivt, og vi ser at dette har hatt innvirkning på kommunikasjonen, da det naturligvis er større tilgjengelighet nå.

Alle respondentene understreker at de er motiverte fordi de ser på arbeidet sitt som meningsfullt og interessant. Dette er tegn til indre motivasjon og vi ser at noen av respondentene har behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Kaufmann (2009) sier at dette handler om å kunne fremme sin egen kompetanse og regulere sin egen tilpasning til omgivelsene og er mye “sunnere” i den forstand at den går på egeninteresse, og er mer stabil over tid. Manger (2012) sier at indre motivasjon kommer av indre faktorer; noe som interesserer, utfordrer eller skaper glede hos individet. Vi ser også tendenser til at noen av respondentene er ytre motivert. Ytre motivasjon er styrt av et ønske om belønninger.

Respondent 2 blir motivert av å nå mål, og motiveres av ansvar; *"Jeg er veldig glad i å ta ansvar"* (spm 7, s. 3). Her kommer behovet for selvbestemmelse inn. Når hun får mer ansvar, blir dette behovet dekket. Vi forstår det som at respondenten har en indre motivasjon som handler om å gjøre ting ut i fra egen interesse. Hun forteller at hun er glad i ansvar, men sier senere i samme svar at dersom hun hadde visst om noen av de største utfordringene i organisasjonen så ville hun kanskje ikke ha sagt ja til stillingen. Vi tolker dette som at hun ønsker mer ansvar fordi hun har et behov for å bli bedre og utvikle seg selv, men vi antar at frykten for utfordringene kanskje kommer i veien for dette. Ifølge Maslow's behovshierarki går dette på behovet om selvrealisering. Hun nevner at hennes hovedmotivasjon er å løfte sitt fagfelt, og siden hun brenner for faget appellerer det til gleden og interessen, som er hennes indre motivasjon. Det å løfte hennes fagfelt kan ses på som å klatre opp i karrierestigen, noe vi forstår er hennes ytre motivasjon, men vi ser det hovedsakelig som prestasjonsmotivasjon som handler om lysten til å gå løs på en oppgave, nå sine mål og få fremgang; *"(...) man setter seg mål så er det lettere å få motivasjon til å oppnå det målet også(...)"* (spm 4 s.1). Når det kommer til å motivere seg selv, sier respondenten at hun ser tilbake på positive tilbakemeldinger og tenker fremover, noe vi tror hjelper henne videre i hennes arbeid og er noe som kan gi henne selvtillit og mestringstro. Hun blir motivert når hun kan bruke støtteapparatet sitt til å løse vanskeligere oppgaver og beskriver seg selv som en person som blir motivert av variasjon. Hun forteller at hun kan bli demotivert av vanskelige oppgaver, men løser dette ved å søke råd hos andre og vi antar at dette løfter hennes engasjement.

Respondent 4 blir veldig motivert av å kunne veilede studentene og av utfordringene gjennom jobben. Hun sier at hun ikke klarer å motivere seg selv og at tilbakemeldinger fra studenter betyr alt for hennes motivasjon; *"Hvis ikke studentene kommer med de tilbakemeldingene de gjør, så slutter jeg"* (18c, s.11). Slik vi tolker det, er det studentene som trigger den indre motivasjonen hennes, fordi studentene gir henne følelse av ansvar. Det at arbeidet hennes til tider kan være utfordrende ser hun på som motiverende, og blir ekstra motivert hvis hun lykkes med dette, eller hvis studentene lykkes med planene de har lagt. Hun motiveres ekstra mye dersom hun får noen oppgaver litt utenom det vanlige, og dersom hun må utfordre seg litt mer enn å kun gjøre rutinearbeid, og det å mestre dette godt. Dette ser vi som prestasjonsmotivasjon, og må ses på som et uttrykk for en indre motivasjonskilde. Det handler om lysten hennes til å gå løs på oppgaven eller ønske om suksess og fremgang. Dersom det forekommer mye endringer, blir hun demotivert, fordi dette er noe hun har hatt dårlige

erfaringer med tidligere. Hun hadde ingen faste mønstre når det kom til å få motivasjonen opp igjen.

Respondent 10 motiveres av ansvarsoppgaver, og nevner dette som den viktigste faktoren. Han nevner også at han liker personalansvar og det å følge opp andre mennesker. Her ser vi en tendens til indre motivasjon, noe som forteller oss at han er relasjonsorientert i arbeidet sitt fordi han liker å følge opp andre ansatte. Han er opptatt av å skape gode resultater for virksomheten, og dette er et uttrykk for prestasjonsmotivasjon, noe som også kan vise tendenser til ytre motivasjon. Han nevner lønn som en av faktorene som spiller inn på motivasjonen, men at dette likevel ikke er avgjørende. Lønnssystemer er en sentral kilde til ytre motivasjon. Dette er basert på en tanke om at fremtidig belønninger vil virke motiverende, f.eks. lønn og opprykk. Vi får inntrykk av at han er glad i nye utfordringer og litt krevende oppgaver, da han nevner både avvik og nye problemstillinger som må tas stilling til ved spørsmål om han kunne huske situasjoner hvor han var ekstra motivert. Han virker løsningsorientert da han nevner det å snu en vanskelig oppgave til å bli til noe positivt. Han kan bli demotivert dersom han blir fratatt oppgaver han liker og dersom han mister kontroll over dette, men gir inntrykk av at dette er noe han løser; *“Så istedenfor å møte den veggen med å være demotivert, så har jeg nok alltid tatt det litt i forkjøpet.”* (spm 5, s. 1-2) Vi kan tolke dette som at han aksepterer og er forberedt på at slike ting kan skje.

Lederen sier hun blir motivert av å bygge opp en bedrift, noe som tyder på at hun er glad i utfordringer. Hun blir motivert av å jobbe med ulike mennesketyper, og dette gir inntrykk av at hun er relasjonsorientert. Hun svarer at motivasjon er et stort og komplekst spørsmål, noe vi forstår som at hun ikke har reflektert så mye over. Videre nevner hun at dette er noe hun burde bli mer bevisst på dette i stillingen sin, både for hennes egen del og i forhold til det å motivere sine ansatte. Dette tolker vi som at hun ønsker å være en god motivator, noe som støtter opp vår forståelse om at hun er coachende. Hun blir motivert av å få ting til å fungere, og særlig når det har vært en positiv fremgang. Ved spørsmål om hvordan mål motiverer henne fremkommer det at dette er noe hun ser på som nødvendig for å komme seg gjennom; *“Det handler vel egentlig å komme gjennom en dag, komme gjennom en uke, komme gjennom en måned. Hvis jeg skal si noe om det motiverer meg, så tror jeg det handler om at for meg er det nødvendig å tenke sånn hvis jeg skal komme gjennom dagen,(...) Jeg har ikke tenkt på at det motiverer meg, men det er nok det som gjør at jeg går på jobb og er happy, fordi hvis jeg ikke hadde hatt noe mål med jobben min, da hadde det vært vanskelig å vite egentlig hva jeg gikk på jobb for”* (spm 3a, s. 4). Vi forstår dette som at hun ser mer på det som noe hun må,

ikke noe hun *vil* nødvendigvis, selv om hun senere sier at mål ikke er noe hun tenker bevisst på, men at målene sannsynligvis er avgjørende for henne. Haukedal (2012) sier at indre motivasjon er en konsekvens av opplevelse av mening. Den indre motivasjonen hos respondenten handler om målene hun setter seg som også er av verdi for organisasjonen, og at hun gjennom dette opplever arbeidet som meningsfullt. Vi ser at den ytre motivasjonen kommer til uttrykk fordi hun snakker om lønn og det å oppnå resultater for organisasjonen. Hun blir demotivert dersom de rundt henne ikke ser løsninger, og dersom oppgaver tar lengre tid enn nødvendig. For å løse dette er det viktig for henne å ha samtaler med dem det gjelder.

Under kategorien med spørsmål relatert til lederstil nevnte alle respondentene de samme faktorene; de mente at lederen var flink til å motivere dem, at de hadde god kommunikasjon med henne og de følte at lederen viste tillit til dem.

Respondent 2 beskriver hennes nye leder som en delegerende og støttende leder.

Vedkommende omtaler lederen som svakt styrende og sterkt støttende, noe som fungerer best når ansatte har moderat til høy kompetanse, liker å få ansvar, er høyt motivert, men har et sterkt behov for støtte. Vi antar at vedkommende har behov for en støttende leder da hun gir uttrykk for at hun kanskje ikke håndterer utfordringer så bra, basert hva hun sier om utfordringene; *“Hvis jeg hadde visst om noen av disse utfordringene så vet jeg ikke om jeg hadde sagt ja til stillingen engang.”* (spm 7 s.3) Vi omtaler også lederen som en god motivator, og ser derfor tendenser til en leder som også har kjennetegn fra coachende lederstil. En coachende leder er i teorien sterkt styrende, sterkt støttende og innebærer at lederen gir mye ros til ansatte og prøver å planlegge sammen. Det fremkommer at lederen er sterkt støttende, men ikke sterkt styrende. Ut i fra ledergitteret kan vi omtale lederen som *“middelhavsfareren”*. Denne stilen kan relateres til en relasjonsorientert lederstil hvor lederen mener at et bra resultat best kan oppnås ved å ta hensyn til bedriftens produksjon og til sine ansatte. I og med at respondenten sier at hun motiveres av å få ansvar, ser vi at den lederstilen hun har mest behov for nettopp er en delegerende leder. I teorien er dette er en effektiv stil der de ansatte ønsker å ta ansvar og arbeide selvstendig, noe som samsvarer med hva respondenten forklarer/beskriver, bortsett fra at hun ikke nevner noe om at hun vil jobbe mer selvstendig. *“Når det gjelder den nye lederen, så er også hun et forbilde for samtlige av oss, og vi strever å oppnå hennes kompetanse, for hun er så dyktig på veldig mange områder”* (spm 6, s. 2).

Respondent 4 synes nåværende leder er god til å motivere henne og sier at hun er empatisk og behandler alle likt. Hun oppleves som en veldig tydelig, ryddig og strukturert leder. Det gis uttrykk for at respondentens nåværende leder har en støttende og coachende lederstil og gir mye ros på felles basis. Hun er lett tilgjengelig, hjelper og planlegger ting sammen med de ansatte. En coachende lederstil fungerer gjerne best når ansatte har moderat til lav kompetanse og er mindre forpliktet og motivert av jobben. Dette er ikke tilfellet her i og med at respondenten ikke har lav kompetanse, men siden endringer og lederbytter har ført til demotivasjon hos vedkommende ser vi at hun trenger en mer coachende lederstil for å få opp motivasjonen til jobben igjen. Det fremkommer at hun også har behov for personlig støtte, noe som karakteriserer en støttende lederstil.

Respondent 10 nevner at det er detaljstyrt ledelse. Han sier at lederen er flink til å motivere han og god til å følge opp. Han sier også at han ser på henne mer som en kollega enn sjef, fordi hun ikke distanserer seg fra dem. Det virker som respondenten er ganske selvstendig og ikke trenger så stor grad av detaljstyring, men nevner at dersom han blir overlatt for mye til seg selv kan han bli litt usikker, noe han nevner var tilfelle med tidligere leder. Ut i fra dette ser vi at han trenger en støttende leder som går ut på at lederen er svakt styrende og sterk støttende. Denne likner litt på coachende lederstil som er sterkt støttende og styrende, forskjellen er at i coachende er det best når ansatte har moderat til lav kompetanse, mens støttende lederstil fungerer best når ansatte har moderat til høy kompetanse, samtidig som den er svakt styrende og sterk støttende. Respondenten beskriver også lederen som “middelhavsfareren”, hvor lederen mener at det beste resultatet kan oppnås ved å ta hensyn til både bedriften og de ansatte. Lederen beskrives som god til å motivere, og respondenten opplever at de har en veldig tett dialog.

Lederen nevner at hun burde bli flinkere og mer bevisst på hvordan hun kan gå frem for å motivere sine ansatte. Hun er opptatt av å skape en god organisasjonskultur og ut i fra det hun nevner som hennes styrker kommer det fram at hun både er coachende og støttende. Vedkommende gir mye ros til sine ansatte, prøver å planlegge hvordan de skal jobbe sammen, og motiverer og oppfordrer dem til å ta egne beslutninger. I forhold til svakheter ser vi en tendens til unnvikelse av spørsmålet. Av det hun nevner handlet ingenting om henne personlig, men mest om hva hun ønsker å oppnå fremover organisasjonsmessig. Vi får inntrykk av at respondenten reflekterer over hvordan hun kan være en god leder. Det kommer også fram at hun er litt usikker på sin egen lederstil, og at hun fortsatt forsøker å utvikle denne. Vi kan da anta at hun derfor er åpen for påvirkninger eller ideer i forhold til dette, men ikke har så

mange tanker rundt hvordan hun kan videreutvikle sine lederegenskaper. Det fremkommer at lederen har en lederstil som kan kobles opp til den såkalte “middelhavsfareren”. I teorien har lederen ingen store ambisjoner eller et sterkt prestasjonsmotiv, og i dette tilfellet får vi inntrykk av at lederen har en viss grad av ambisjonsnivå, men at denne er ikke så høy; *“Jeg har ikke rukket å tenke så mye på det i denne stillingen (...) kunne jeg godt tenke meg å ta kurs og gjerne utdanne meg litt innenfor den retningen også, hvis jeg får muligheten til det.”* (spm 8, s.8).

Dersom hun ikke når målsetningene sine, sier hun at hun ikke er så god til å takle det. Likevel tror hun ikke at dette påvirker hennes ansatte. Av det vi har fått av svar fra de ansatte, stemmer antakeligvis dette ganske godt, bortsett fra en ansatt som sier at vedkommende blir påvirket av henne.

Alle respondentene forteller at kommunikasjonen og tilbakemeldinger er bra med den nye lederen, og at dette ikke var like bra med den forrige.

Respondent 2 motiveres av tilbakemeldinger, og ser på disse som en mulighet til å bli bedre. Hun sier at positive tilbakemeldinger hjelper henne styrke seg selv i arbeidet sitt. Hun sier at etter at den nye lederen kom inn, har kommunikasjonen blitt mer åpen og hun ser tydelige endringer. Kaufmann sier at tilbakemeldinger er viktig fordi den reguleres av atferd. Kommunikasjon har en viktig funksjon på tilbakemeldinger, på f.eks. egen jobbytelse. Den kan redusere usikkerhet og dekke det naturlige behovet for kontakt. Respondenten sier at lederen er veldig flink til å komme med konstruktive tilbakemeldinger i form av ros og er veldig flink til å lytte. Vi ser at hun har behov for konstruktive tilbakemeldinger, da hun ser på dette som en mulighet til å bli bedre; *“Man streber alltid etter å bli en bedre utgave av seg selv.”* (spm 11 s.4).

Respondent 4 er den eneste av som forteller at tilbakemeldinger fra leder skjer mer på felles basis og per e-post. Vi antar at hun savner mer tilbakemeldinger til henne personlig, og hun forteller også at mangel på dette kan skape usikkerhet. Hun sier at hun skulle ønske at andre var flinkere til å gi tilbakemeldinger fordi at dette er noe man kan lære av, og nevner at det er demotiverende å ikke få tydelige tilbakemeldinger. Manglende tilbakemeldinger kan gi medarbeiderne en følelse av at ledelsen ikke bryr seg om det de ansatte sier. Dette samsvarer med Maslows teori om at behovet for trygghet og anerkjennelse må være dekket for at behovet om selvrealisering kan gjøres gjeldende. Respondenten gir uttrykk for at hun ønsker å forbedre sitt kompetansenivå, men vi antar at hun ikke forsøker å gjøre dette fordi hun sier at

hun tidligere har spurt. Hun sier at det er et hierarki i organisasjonen, og at dette går utover kommunikasjonen mellom henne og ledelsen i den forstand at hun sier hun må gå til nærmeste leder dersom det er noe hun ønsker, og at det da ikke alltid følges opp.

Respondent 10 nevner at han er avhengig av å få tilbakemeldinger for å kunne jobbe, både fra kollegaer og fra ledelsen; *“Ja, det er jeg avhengig av (...) man må jo få feedback på den jobben man har gjort, hvis ikke så hadde jeg nok ikke vært her.” (spm 14a, s. 5).*

Respondenten får tilbakemeldinger ukentlig, om ikke hver dag. Han setter pris på den kontakten de har, men synes det er vanskelig å svare på hvordan han motiveres av dette. Han jobber videre med disse tilbakemeldingene, snur det til å være noe positivt og ser på det som en mulighet til å lære. *“(...) Når det er noe jeg ønsker, så er jeg veldig tydelig på det (...)” (spm 5, s. 1).* Dette viser at han er konkret og tydelig i sin kommunikasjon og dette kan redusere usikkerhet, og i tillegg føre til bedre relasjoner og tillit mellom kolleger og ledere. I likhet med respondent 4, forteller han at sjefen ikke prøver å distansere seg, men at hun likevel er tydelig i sin rolle som leder.

Lederen gir uttrykk for at tilbakemeldinger er noe hun burde bli bedre på. Hun prøver å informere mye, men opplever dette som vanskelig. Hun får ikke så mye tilbakemeldinger som hun ønsker, noe som tyder på at virksomheten må skape en bedre kultur for dette, slik at det blir bedre kommunikasjon. Store deler av kommunikasjon går ut på å etablere og sikre relasjoner med andre mennesker. Vi får inntrykk av at hun får høre mye negativt, men når de ansatte er fornøyde er det ikke så ofte de sier i fra. Hun ser at dette endrer seg sakte, og tror de er på rett vei og at det virker som de ansatte begynner å bli tryggere på henne. Hun synes det er viktig å løse vanskelige situasjoner raskt ved å ta en samtale med de eller den det gjelder.

Når det gjelder prosessen rundt lederskifte, sier alle respondentene at de er fornøyde etter den nye lederen kom inn. Alle respondentene har blitt påvirket av lederskiftet, men respondent 2 og 4 merket at det gikk utover motivasjonen for å gå på jobb. Alle svarte at de synes det var hensiktsmessig med lederskifte og for noen var det også helt nødvendig.

Respondent 2 legger ikke skjul på at det var en del utfordringer og intriger i bedriften under lederskiftet *“Har vært en del intriger innad i bedriften (...) det var ekstremt dårlig stemning” (spm 12, s 4).* Dette kan ses på som en frykt for det ukjente, da de ikke visste hva de kunne forvente seg, og fremtiden deres blir da preget av usikkerhet. På grunn av omstillingen i organisasjonen, fikk virksomheten flere studenter, noe som var en krevende prosess og som gikk utover motivasjonen hennes til å gå på jobb. Hun merket også at de andre ansatte

opplevde det samme. Hennestad sier at omstilling og nye tiltak møter ofte motstand og avvisning, og at dette vises frem med håpløshet og frustrasjon. Dette kan føre til ryktespredninger, noe hun sier forekom, og som varte i flere uker. Vi ser at motivasjonen hennes har bedret seg etter lederskifte. Hun sier at hun blir sett og hørt i større grad enn før, det er kort vei til lederen, kommunikasjonen er toveis og hun føler at de er et mer samlet team. For oss virker dette som at den nye lederen er mer relasjonsorientert enn den tidligere lederen, og at dette er av stor betydning for respondenten. I forkant av lederskiftet nevner respondenten at de hadde flere studenter som truet med å slutte, og at hvis ikke det var for den nye lederen så ville de aldri ha kommet seg ut av denne onde sirkelen. Hun forteller videre at det kom som et sjokk at den forrige lederen valgte å slutte, men at hun har sett en positiv utvikling etter at den nye lederen tok over stillingen, og sier at det har vært hensiktsmessig med endringen. Hun føler at hun har et større støtteapparat enn før, noe som har hatt positiv innvirkning på motivasjonen til respondenten, men hun tror at dette også kan skyldes flyttingen. Hun forteller at det var noe diskusjoner rundt lederskiftet, blant annet om at de ansatte ønsket en ekstern leder med erfaring, og når de skjønnte hvem det kunne bli, var det snakk om at hun ikke kom til å ha stillingen så lenge. Diskusjonene tok slutt etter en kort periode da alle kunne se at situasjonen har endret seg til det positive. Lewin snakker om at man går gjennom 3 faser i en endringsprosess. I den siste fasen, *nedfrysningsfasen*, stabiliseres og rutineres tiltakene som har blitt iverksatt. I denne fasen kan vi si at ansatte har slått seg til ro med endringen, noe vi ser er tilfellet her.

Respondent 4 sier at det var mange som vurderte å slutte før endringen fant sted, også respondenten selv. Her er det snakk om mangel på indre motivasjon. Hun var også den eneste som uttrykte misnøye rundt måten prosessen ble gjort på, i henhold til informasjonsflyten og kommunikasjonen. Vi oppfatter det slik at hun hadde sluttet dersom lederskifte ikke hadde skjedd. Vi antar at vedkommende ikke liker endringer på grunn av dårlige erfaringer med dette tidligere, og derfor reagerte så dårlig på at det igjen skulle være et skifte, noe som førte til demotivasjon: *“Det er ganske demotiverende, det har vært... du har egentlig aldri visst hva som har møtt deg, hva skjer i dag. Det har alltid vært noe nytt.”* (spm 4a, s. 1).

Respondenten gir uttrykk for at det var demotiverende å miste ansvar og få nye arbeidsoppgaver. Dette kan sees i sammenheng med det Thorsvik nevner om tap av identitet, hvor faste arbeidsrutiner brytes, noe som kan føre til at vedkommende får en ukjent hverdag, med nye regler og rutiner. I motsetning til hva de andre respondentene har svart, sier hun at hun ikke fikk informasjon om endringen. Ut i fra hva respondentenes sier, ser vi at behovet

for trygghet ikke var tilstede, derfor klarte hun ikke å yte mer heller. Maslows behovspyramide kan til en viss grad stemme overens med motivasjonen til respondenten. Da hun ikke får oppfylt behovet for trygghet, får hun ikke noe mer behov om å bli bedre på det hun gjør. Hun sier at hun føler hun blir ivaretatt nå og at dette får henne til å føle seg trygg. Hun sier at hun har blitt mer glad nå, og at motivasjonen hennes er mye bedre enn før. Respondenten sier videre at kommunikasjonen med forrige leder ikke var bra; *“kommunikasjonen var dårlig, rett og slett”* (18, s.10). Hun beskriver også forrige leder som oppgaveorientert, i forhold til nåværende leder som er mer relasjonsorientert, noe respondenten setter pris på. En oppgaveorientert leder er mest opptatt av oppgavene, og lar seg ikke forstyrre av personlige følelser. En relasjonsorientert leder legger mer vekt på mellommenneskelige forhold, noe som kan føre til bedre arbeidsmiljø.

Respondent 10 er også positiv i forhold til endringen som har skjedd. Han sier at meningene rundt det hele var veldig delt. Her ser vi, slik teorien forklarer, at endringer ofte kan møte motstand og avvisning. Han er den eneste som nevner at det er mer detaljstyrt nå. Han er mye tryggere på sin posisjon nå enn det han var tidligere. Det gis uttrykk at forrige leder var mer oppgaveorientert og hadde en styrende lederstil. I forhold til det respondenten nevnte tidligere om at han kunne bli usikker av å bli overlatt til seg selv har endringen klart vært positiv. Han fikk personlig beskjed om endringen fra ledelsen, men sier at virksomhetens informasjonsflyt rundt prosessen burde vært bedre fordi mange fikk beskjeden fra andre ansatte istedenfor fra ledelsen. Det respondenten synes var mest utfordrende med endringen var det å forholde seg til en ny sjef. Dette går på Kimberly og Quinn's ulike former for endringer hvor restrukturering skaper endringer i myndighetsforholdet, og ansatte må forholde seg til nye strukturer.

Lederen nevner at hun har merket positiv endring på de ansatte etter at hun tiltrådte stillingen i tillegg til at hun også har blitt mer motivert. Noe av det mest krevende for henne var å levere på forventningene de ansatte hadde, og hvordan tilpasse seg til situasjonen i og med at hun kun har mellomleder erfaring. Noe hun ser på som det viktigste hun gjorde, og fortsatt gjør, er å involvere og bygge tillit slik at de ansatte føler seg trygge. Kaufmann (2009) snakker om at tillitsforholdet mellom lederen og ansatte kan være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine oppgaver på en effektiv og behagelig måte. Tillit skaper betingelser for å mobilisere til handling og samhandling. Lederen sier at hun tilpasset arbeidsoppgavene til de ansatte så godt hun kunne fordi hun ønsket å beholde alle.

5.2 Virksomhet 2 - Salgsbedrift

I virksomhet 2 er den nye lederen rekruttert eksternt, noe som kan ha en betydning både for hvordan respondentene har opplevd endringen, men også for hvordan vi tolker resultatene. Lederen i denne virksomheten har ledererfaring, noe som kan ha betydning for lederstilen. I tillegg hadde de en midlertidig leder i en periode, under rekrutteringsprosessen med å ansette ny leder.

I og med at denne bedriften fokuserer på salg, handler mye om det å vinne og det å skape resultater gjennom andre. Samtlige respondenter gir uttrykk for å være både ytre og indre motivert.

Respondent 5 sier at det å bringe verdi til selskapet er veldig viktig. Vi ser en antydning til ytre motivasjon, da respondenten ønsker å oppnå suksess gjennom jobben. Hun blir motivert av å lykkes gjennom teamet sitt, og dette kan sees på som hennes belønning - altså forventningsteori. Thorsvik (2013, 249) forklarer at forventningsteorier går ut på at motivasjonen og viljen til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe. Respondenten forteller videre at hun blir motivert av å utvikle og utfordre seg selv. Dette er hennes behov for selvrealisering, som er hennes indre motivasjon, i tillegg til interessen for det hun gjør og verdiene hun har. Vi ser også tendenser til prestasjonsmotivasjon, siden hun har et sterkt ønske om suksess og fremgang. Respondenten blir motivert av at det skjer noe hele tiden, og av menneskene rundt seg, og ser på dette som en stor motivator. Hun ser ikke for seg at hun kunne vært i den stillingen hun har dersom hun ikke hadde blitt motivert av suksess, og slik kan vi tolke at den ytre motivasjonen er avgjørende for hennes posisjon.

Respondenten blir demotivert dersom noe går utover hennes integritet; *“Og det er klart, det som demotiverer meg er hvis min integritet blir satt på prøve, det merker jeg, da går jeg fort inn i meg selv”* (spm 3, s. 1). Hun nevner blant annet respekt, og vi antar at dersom noen motarbeider henne, setter spørsmål til hennes stilling eller beslutninger, vil dette ha en negativ påvirkning på henne. Vi antar at dersom hun ikke får den anerkjennelsen hun mener hun bør få, blir hun demotivert. Hun prøver å løse dette ved å kommunisere bedre og å være tydelig ovenfor sine ansatte. Her kan vi trekke en sammenheng til Maslow's teori om behovet for anerkjennelse.

Respondent 7 sier at hun blir motivert av resultater, og gir uttrykk for at hun blir motivert av å utfordre seg selv; *“Jeg har alltid hatt en iboende “drive” som handler om å kunne gjøre vanskelige ting, gjøre en forskjell”* (spm 4, s. 2). Hun blir motivert av muligheten til å kunne

påvirke, og dette er noe hun nevner flere ganger i intervjuet. Her kan vi trekke en sammenheng til forventningsteorien. Respondenten snakker om det å skape noe for virksomheten og å ikke gi opp som en motivasjonsfaktor, noe vi forstår som ytre motivasjon. Respondenten har også en indre motivasjon som går på hennes sterke interesse for det hun gjør og for hennes holdninger og verdier i forhold til organisasjonens mål og visjon; *“(….)vi har et sett med verdier og “statements” som skal definere hvordan vi agerer, (…)for meg så betyr “making a positive difference” - veldig mye” (spm 4 s.2)*. Lillemyr (2007) sier at når personen selv er en hovedkilde til motivasjon, har det vist seg at engasjementet er spesielt sterkt.

Respondenten har behov for kompetanseopplevelse som er egnet til å fremme kompetanse og behovet for selvbestemmelse. Noe som underbygger dette er blant annet at hun nevner det å ha anledning til å påvirke; *“Og i det daglige handler det om å påvirke,(..) jobbe tett med vår leder og kunne påvirke henne i den retningen som jeg tror er rett”(spm 1 s.1)*. Hun blir demotivert dersom menneskelige relasjoner ikke fungerer, og dersom folk ikke er villige til å endre seg. Hun løser dette ved å tilpasse seg og finne nye løsninger i forhold til arbeidet; *“(…)man ikke kan endre andre mennesker, man kan bare endre seg selv.” (spm 3a, s1)*

Respondent 8 sier at han er veldig selvmotivert og alltid har vært det, noe som er en indikasjon på indre motivasjon. Han virker klar over hvordan han skal jobbe for å få opp sin egen motivasjon, og understreker at det er viktig for ham å snu en hindring til å bli noe positivt. Den ytre motivasjonen til respondenten kommer frem ved at han motiveres av å lykkes gjennom teamet sitt. Han gir uttrykk for at endringer er en stor motivasjonsfaktor fordi man ser at ting går fremover. Dette samsvarer med Maslow's teori om behovet for selvrealisering fordi han finner motivasjon i det å se at han klarer å utvikle seg videre. *“(…)det som motiverer meg er jo at jeg har friheten til å gjøre det som jeg brenner for i selskapet her(…)” (spm 22e, s.7)*.

Han blir demotivert av mennesker som ser hindringene istedenfor mulighetene. Dette kan da føre til at han ikke lykkes gjennom teamet, og at ting ikke går fremover. Han har sin egen metode for å løse dette som går ut på å fokusere på fakta, “tenke ut av boksen” og finne nye muligheter.

Lederen nevner også det å vinne som en stor motivasjonsfaktor, og sier videre at hun motiveres av å oppnå resultater gjennom andre, noe vi ser på som hennes ytre motivasjon. Hun nevner også det å jobbe med mennesker, som er uttrykk for hennes indre motivasjon.

Dette kan vi koble opp til Hertzberg's hygienefaktor som omfatter samhørighetsbehovene i Maslow's behovspyramide fordi hun har et behov for gode relasjoner og sosiale nettverk.

Hun demotiveres når de ansatte mangler innsats, respekt eller arbeidsmoral og forteller at hun bruker nettverket sitt for å få opp motivasjonen igjen. Vi ser på nettverket som avgjørende for motivasjonen hennes, og slik ser vi at hun er avhengig av andre i den jobben hun gjør;
"(...)jeg prøver å finne noen å samtale med. Tenke igjennom situasjonen først og gjerne søke råd og innspill hos for eksempel ektefelle eller nettverket mitt." (spm 3a s.1).

I forhold til spørsmålene rundt lederstil får vi inntrykk av at lederen er godt likt, og at alle er positive til hennes måte å lede på.

Respondent 5 er avventende i forhold til å gjøre seg opp en mening rundt den nye lederens stil, men nevner at det ser lovende ut, og hun tror at lederen kan bli en god coach. I forhold til lederstil nevner hun tre viktige egenskaper hun ser hos nåværende leder, hun er direkte, engasjert og lyttende. Det fremkommer at lederen har en coachende lederstil. Denne type lederstil innebærer å inkludere og forsøke å få sine ansatte til å ta selvstendige avgjørelser. I forhold til det respondenten sier om demotivasjon fungerer denne lederstilen godt, da hun får mulighet til å arbeide selvstendig. Hun ser på nettverksbyggingen til nåværende leder som noe positivt. Dette gir et inntrykk av at respondenten ser på lederen sin som relasjonsorientert.
"Lederskap er mye hva man er, ikke hva man gjør - for meg" (spm 3a, s.2).

Respondent 7 sier at nåværende leder er tøff, stiller høye krav og krever at ansatte tar større ansvar. Dette gir oss inntrykk av at lederen har vært flink til å være klar og tydelig på å videreføre sine forventninger som da kommer godt gjennom til de ansatte. Hun beskriver sin leder som involverende og en som bruker de rundt seg som støttespillere. Hun sier at lederen stimulerer sine ansatte riktig, og at dette er av stor betydning for respondenten. I henhold til det respondenten sier, tolker vi lederen som delegerende. Denne stilen fungerer best når ansatte er selvgående, har høy kompetanse og er sterkt motiverte. I forhold til det respondenten sier om mulighetene til å kunne påvirke organisasjonen og dens retning, ser vi at en delegerende lederstil kan gjøre dette mulig, da lederen holder seg som oftest i bakgrunnen.

Respondent 8 beskriver den nye lederen som ærlig, åpen og direkte. Han sier at relasjonen med den nye lederen er bra og profesjonell. Respondenten nevner at hun har en annerledes måte å lede på, noe som er uvant, men han blir motivert fordi lederen er flink til å utfordre dem til å prøve noe nytt, forsøke å gå andre veier enn tidligere og å bygge nettverk. I forhold

til at hva respondenten beskriver, vil vi anta at han har mest behov for en støttende leder som er svakt styrende og sterkt støttende, en stil som er mest effektiv når ansatte har moderat til høy kompetanse. I teorien er denne lederstilen mest effektiv når de ansatte er kritiske til seg selv, og har behov for personlig støtte. Dette er ikke tilfelle her, da vi helt klart ser at respondenten stoler på seg selv da han sier at han er veldig selvmotivert. Vi ser også at han har behov for en coachende leder som vil at medarbeiderne skal ta egne avgjørelser og å lære av sine egne erfaringer. Denne lederstilen fungerer i teorien best når de ansatte er mindre motiverte og mindre forpliktet av jobben, men dette er ikke tilfellet her. Vi ser også at en delegerende lederstil kan ha positiv påvirkning på respondenten. Denne lederstilen benyttes gjerne overfor selvgående medarbeidere som ønsker og har tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgavene på egenhånd. Lederen skal da holde seg i bakgrunnen og i stor grad være ansvarlig og myndiggjøre sine ansatte.

Lederen gir inntrykk av at hun er løsningsorientert og relasjonsorientert, noe som også støttes opp av hva de fleste ansatte forteller, og det legges også vekt på at kommunikasjonen er åpen og ærlig. Lederen sier hun er åpen og deler; *“Jeg deler på hele meg”* (spm 5 s.2) og vi ser på dette som en avgjørende faktor for at kommunikasjonen oppleves som god. Lederen bruker nettverket sitt aktivt, og går på kurs og skole, noe som viser at hun videreutvikler sine lederegenskaper. Hun sier at hun krever involvering, noe som stemmer overens med hva en av respondentene forteller om hennes lederstil. Hun nevner også at hun bruker coaching aktivt og at hun er nysgjerrig. Hun er opptatt av motivasjon, og har et godt tilbud til ansatte for at de skal bli gode på selvledelse. Hun nevner at hun er mye til stede, men at tilstedeværelse er noe man ikke kan slutte med, og at det alltid er forbedringspotensialer. Hun motiverer sine ansatte ved å finne på noe sosialt og ikke kun fokusere på det faglige og forventningene hun har til dem. Gjennom dette ønsker hun å få opp energien hos de ansatte. Ut i fra hva respondenten beskriver, kan vi tolke at hun har en personalorientert lederstil. Lederen legger vekt på mellommenneskelige forhold og relasjoner. I teorien gjør lederen dette fordi vedkommende misliker konflikter og uvennskap, men dette er ikke tilfellet her, da vi får et klart inntrykk av at hun ikke er redd for å ta tak i ubehagelige situasjoner. Det kommer fram at hun er løsningsorientert fordi hun er opptatt av å ta tak i utfordringene og løse dem fortest mulig slik at eventuelle konflikter ikke eskalerer; *“Oppfordrer til uformelle samtaler om forslag til struktur og prosessforbedringer.”* (spm 8a, s.4)

På bakgrunn av hva respondenten sier ser vi at hun har selvinnsikt i forhold til hennes egenskaper som leder, og vet at ting ikke kan bli perfekt, og at dette er noe hun har reflektert

over; *“(….)jeg har en leveregel; 80 % av det jeg gjør er antakelig riktig, og 20 % er antakelig feil, og det har jeg funnet ut og det må jeg leve med, jeg klarer ikke å levere bedre enn det”* (spm 14f, s. 6).

I denne virksomheten er kulturen for tilbakemeldinger implementert fra morselskapet, og vi fikk derfor lite varierte svar rundt dette temaet. Kommunikasjonen blir beskrevet som god av respondentene. Mange sier at tilbakemeldinger har en positiv innvirkning på dem, og at dette gjør at de strekker seg ekstra.

Respondent 5 trekker fram tilbakemeldinger som en viktig motivasjonsfaktor og understreker at virksomheten har en god kultur for dette. Respondenten sier at tilbakemeldinger fra alle hold i virksomheten er veldig viktig og forteller at dette gir henne selvinnsikt. Hun har gjort det klart for lederen at hun synes tilbakemeldinger er viktig, og gir uttrykk for at hun hadde blitt demotivert dersom hun ikke hadde fått dette. Erlien (2006) sier at tilbakemeldinger på egen innsats og bekreftelse på at man bidrar til felles resultater er det som danner grunnlaget for mening og samhold. Respondenten ser på konstruktive tilbakemeldinger som like viktig fordi dette kan hjelpe henne til å utvikle seg videre og kan også korrigere atferd. Videre forteller hun at en stor del av det å være leder handler om kommunikasjon og det å være tydelig, noe hun også ser hos den nye lederen. Hun sier at kommunikasjonen er mer formell nå enn tidligere.

Respondent 7 sier at hun blir motivert av tilbakemeldinger, fordi hun får en godfølelse når hun får beskjed om at hun har prestert bra. Likevel forteller hun at dette ikke er avgjørende i stillingen hennes. Det som betyr mer for henne er følelsen av tillit og at man kan stole på hverandre. Hun sier at medarbeidersamtaler skjer sjeldent, men at dette likevel ikke er noe hun savner. Hun ser på konstruktive tilbakemeldinger som noe positivt fordi da får hun muligheten til å forbedre seg, men hun ser mer på det som gode råd.

Respondent 8 får tilbakemeldinger hver uke og det motiverer ham i den forstand at det gir han en målpinne om de er på riktig vei eller ikke med teamet. Han nevner også at tilbakemelding på det en gjør er verdifullt og viktig. Respondenten beskriver kommunikasjonen som åpen, tydelig og direkte, noe som kjennetegner en coachende leder, som gir mye ros og anerkjennelse.

Vi får inntrykk av at lederen setter stor pris på tilbakemeldinger, og at hun også oppfordrer sine ansatte til å komme med innspill. *“De gir meg et flersidig perspektiv på businessen som*

er svært viktig for meg å ha med meg i mitt arbeid”(e-post 2, s.6). Intern kommunikasjon har stor betydning for medarbeidernes trivsel og motivasjon. Lederen sier at hun har en god og direkte dialog med sine ansatte, men sier at hun ønsker en åpen og ærlig dialog, og oppfordrer sine ansatte til å snakke med henne. Vi antar da at kommunikasjonen fortsatt er ganske formell, noe også en av respondentene påpekte. Kaufmann (2009) sier at tillit og relasjoner er viktige faktorer i kommunikasjon. Dersom tilliten mangler, vil medarbeidere forholde seg nøytral overfor påvirkningsforsøk fra lederen, altså at de ikke vil tørre å si sine meninger; “(...) *jeg har også oppfordret mine ansatte til å bruke meg som sparringspartner.*”(e-post 1, s.6). Lederen oppfordrer sine ansatte til tettere relasjoner, men da hun fortsatt er ny i organisasjonen, antar vi at tilliten ikke er god nok, noe som fører til at de ansatte ikke tør å stå frem i like stor grad som hun skulle ønske.

Når det gjelder prosessen rundt lederskifte ser vi en del fellestrekk, og flere av respondentene nevner at det var noe usikkerhet rundt prosessen.

Respondent 5 er fortsatt avventende i og med at den nye lederen ikke hadde vært så lenge i bedriften. Ved spørsmål om hun synes det var hensiktsmessig med ny leder svarte hun med at hun er subjektiv; “(...)og det er klart, jeg er jo ikke objektiv, jeg er totalt subjektiv(...)”(spm 15a, s. 9). Vi antar at grunnen til dette var det tette forholdet hun hadde med den forrige lederen, men respondenten sier videre at man må være innforstått med at det skjer endringer. “*For meg som da får ny leder og resten som får ny leder, så er det det at du starter egentlig litt med blanke ark*” (spm 11, s. 6). Hun sier at den uformelle samtalen hun hadde med forrige leder, har forsvunnet litt. Dette kan settes opp mot det Thorsvik (2013, 391-395) skriver om motstand, og det faktum at sosiale bånd brytes, og vi ser her at det var vanskelig for respondenten å miste denne kontakten. Hun forklarer at slike prosesser er veldig spenningsorienterte. Hun forteller at lederen skal sette sin egen ledergruppe, noe hun vet kan gå utover henne, men sier videre at hun er trygg på seg selv og på det hun tidligere har levert, så dette hadde ingen påvirkning på motivasjonen hennes.

Respondent 7 forteller at endring skaper muligheten til å kunne påvirke avgjørelser og prosesser. Hun nevner at hun ser en positiv endring i ledergruppen etter skifte, men er usikker på varigheten av dette, og trekker inn uro og usikkerhet som faktorer; “*De færreste - jeg tror fra mitt perspektiv at det er et menneskelig trekk, at de færreste mennesker ønsker endring fordi det krever noe av deg, du må ut av komfortsonen, du må finne ut av hva som fungerer og ikke fungerer på nytt, så enhver endring skaper uro og utrygghet*” (spm 2, s.1). Respondenten

forteller videre at den nye lederen har en annen innfallsvinkel som handler mer om å se, motivere og skape engasjement hos alle. Respondenten sier at hun ikke kunne fortsatt i jobben dersom de ikke hadde gått gjennom dette skiftet fordi virksomheten tidligere ikke var i tråd med det hun tror på. Hun tror heller ikke at de hadde vært en attraktiv arbeidsplass på sikt eller holdt engasjementet oppe dersom det hadde fortsatt som tidligere. De mistet også noen medarbeidere i perioden, og dette tror respondenten skyldes de sterke relasjonene ansatte hadde med forrige leder. Her ser vi igjen brudd på sosiale bånd.

Respondent 8 sier at han hadde en periode der han vurderte å si opp på grunn av usikkerheten, men at han valgte å vente til situasjonen hadde roet seg. Her ser vi at respondenten hadde en periode der han var ytre motivert for jobben. Det virker som mye av denne usikkerheten kom fordi respondenten hadde en veldig god relasjon til forrige leder, og at han ikke visste hvordan utviklingen ville bli. Thorsvik (2013, 391-395) nevner dette som en grunn til motstand. Ved spørsmål om han har merket noen synlig endring etter lederskiftet svarer vedkommende at han ikke har merket noen store endringer på seg selv, men forteller at det er mindre kontroll og detaljoppfølging nå. I forhold til at han er selvgående antar vi at mindre kontroll er noe som passer respondenten bedre fordi han da får muligheten til å jobbe selvstendig. Han gir inntrykk av at informasjonsflyten rundt lederskifte var god, men at oppsigelsen av forrige leder kom overraskende på. Han sier også at han helst ikke ville byttet ut den forrige lederen, men han ser på endringen som riktig i forhold til virksomhetens retning, og det at man får en ny innfallsvinkel i forhold til å drive forretning. På bakgrunn av hva respondenten beskriver tolker vi det som at han var litt usikker, men er positiv i etterkant av skiftet, da han har sett hva denne endringen har ført til. Han gir uttrykk for at den nåværende lederen fortsatt trenger litt mer tid for å tilegne seg den kompetansen og innsikten jobben krever.

Noe av det første lederen trekker frem er tillit og det å bygge relasjoner. Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeiderne kan være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte. Hun forteller at en-til-en samtale hun hadde med alle ansatte da hun tiltrådte stillingen er noe som har gitt henne innsikt; (...) *jeg må bryte ned barrierer, jeg må passe på at vi har de rette menneskene i rollene(...)*” (spm 6a, s.3) Respondenten har vært leder før, men har endret sin måte å lede på da hun tiltrådte denne stillingen, noe som sier oss at hun er i stand til å tilpasse seg ulike situasjoner. Lederen sier at det mest krevende var å levere på forventningene fra de ansatte, og gir uttrykk for at hun har tilpasset seg og fortsatt gjør det; *“I arbeidslivet må vi sjonglere og balansere forventninger, og jeg tror jeg er blitt god på det”* (spm 5, s. 2).

Lederen forteller at stemningen var preget av usikkerhet fordi de ansatte ikke visste om de fikk en ny leder i organisasjonen i Norge, eller om de måtte forholde seg til en sjef i et annet land i Norden.

6.0 Avslutning/konklusjon

“Hvordan kan motivasjon bli påvirket av et lederskifte?”

Vi ser at motivasjon er et komplekst tema og at det er mange ulike faktorer som spiller inn. Noen blir ekstremt påvirket av lederskiftet, mens andre ikke merker så mye til det. Vi har sett at motivasjon ikke *kun* handler om indre eller ytre drivkrefter, men at det ofte er flere elementer som spiller inn og det blir en blanding av faktorer som påvirker.

Kommunikasjon i prosessen rundt lederskifte var en av faktorene som hadde en påvirkning på respondentenes motivasjon. Vi ser at god kommunikasjonsflyt hadde en positiv påvirkning, da de ansatte blir forberedt på endringen og føler at de er en del av prosessen. Vi ser at dersom kommunikasjonen blir dårligere eller er fraværende, kan dette føre til bl.a. ryktespredning, noe som igjen kan påvirke motivasjonen negativt.

Vi har sett at tilbakemeldinger og kommunikasjon også er av betydning både for ansatte og ledere. Tilbakemeldinger har påvirkning på motivasjonen i den forstand at dersom respondentene følte de kunne snakke med sin sjef, gav det uttrykk for at relasjonen dem imellom ble bedre. Vi fikk inntrykk av at flere følte at tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk er noe som er avgjørende i forhold til motivasjonen for arbeidet. Vi ser at lederne ønsket mer tilbakemeldinger, og at de også prøvde å få en bedre kultur for dette på arbeidsplassen. Her ser vi forskjeller mellom virksomhetene. I forhold til kommunikasjon ble det ofte lagt vekt på tillit.

Lederstilen hadde også en betydning, men dette varierte mellom respondentene. Det at lederstilen endrer seg kan være både positivt og negativt, men dette er situasjonsbestemt og varierer mellom individer. Det vil da være viktig for ledere å kunne tilpasse seg ulike behov og å kunne tilpasse seg ulike situasjoner. Dette kan være med på å øke motivasjon og trivsel hos ansatte. Vi ser at det kan være vanskelig å innrette seg etter en ny lederstil på grunn av ulike væremåter.

Lederstil er situasjonsbestemt og det er viktig at leder er klar over dette og eventuelle reaksjoner de ansatte vil ha på at de får en ny sjef.

Vi ser at prosessen med å bytte leder kan være krevende for mange. Det som kom tydelig frem var blant annet det å miste gode relasjoner og det å forholde seg til nye regler og rutiner. Prosessen rundt lederskifte skapte usikkerhet og dårlig stemning hos enkelte.

Vi så forskjeller i holdninger i forhold til om lederen ble rekruttert internt eller eksternt. Det lederne nevnte som det mest krevende ved endringen var det å levere på forventninger fra de ansatte, og dette var også noe de ansatte var usikre på.

Vi ser at konsekvensene av en slik endring kan bli så store og oppleves så dramatisk at enkelte vurderte å si opp fordi de mistet mye motivasjon til å gå på jobb. Alt i alt er slike situasjoner både situasjonsbestemte og ofte avhengige av individuelle meninger, bakgrunn og holdninger. Vi ser at relasjoner er et fellestrekk, og dette trekkes fram som vanskelig, både det å miste en god relasjon og skape en ny.

Vi ser at det er viktig for en leder å ha innsikt i faktorer som påvirker motivasjonen til sine ansatte for å oppfordre til innsats, men også at det er viktig for medarbeidere å bli mer oppmerksom på sin egen motivasjon og hva som påvirker denne. Dette kan da øke for eksempel arbeidsmiljø, trivsel og jobbprestasjon.

Vi kan med dette konkludere at motivasjon er situasjonsbestemt og ved et lederskifte har individuelle forskjeller mellom mennesker stor påvirkning på motivasjonen. Teorien forklarer at god ledelse er situasjonsbestemt og at lederstiler er avhengig av situasjonen. I praksis ser vi at det er mye mer enn dette som spiller inn. Vi ser at ansatte har behov for ulike kombinasjoner av ulike stiler og dette har påvirkning på motivasjonen for å gå på jobb, arbeidet man gjør og trivselen på arbeidsplassen.

Litteraturliste:

Arbeidstilsynet. "Fire av ti savner tilbakemeldinger på jobben". Leserdato: 3. Februar 2014:

<http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=227537>

Bedriftsfilosof. "*Tilbakemeldinger – en underutnyttet produktivkraft*". Leserdato: 22. Mai

2014: <http://www.bedriftsfilosof.no/tilbakemeldinger.htm>

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brøgger, Benedicte og Robert H Salomon 2013: "*Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?*" Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-FoU 2013. Lesedato: 21.mai 2014:

<http://hoyrehand.no/wp-content/uploads/2013/04/Rapport-fra-Virke-om-arbeidsglede.pdf-nr-2.pdf>

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo. 2000. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Universitetsforlaget

Forskning. "*Engasjerte jobber bedre*". Leserdato: 26.Mai 2014:

<http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252001>

Førland, Tor Egil. 2011. *Drøft*. Gyldendal Akademisk AS

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hellstrøm, Ulf Peter. 2013. "Hører lite fra sjefen". *Aftenposten*. Leserdato: 3. Februar. 2014:

http://www.aftenposten.no/jobbb/Horer-lite-fra-sjefen-7333459.html#.U2ydZle-g_h

Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kommunikasjon. "Internkommunikasjon – hva og hvorfor". Leserdato: 9. Mai. 2014:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/intern-kommunikasjon-hva-og-hvorfor>

Kuvaas, Bård. 2012. "*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*". Bergen: Fagbokforlaget

Kunnskapssenter. “Herzbergs motivasjonsfaktor og jobb-berikelse”. Leserdato: 19. Mai. 2014:
<http://kunnskapssenteret.com/jobb-berikelse/>

———. “Validitet”. Leserdato: 22. Mai 2014: <http://kunnskapssenteret.com/validitet/>

Lillemyr, Ole Fredrik, 2007, *Motivasjon og selvforståelse*, Oslo: Universitetsforlaget

Ledernytt. “Lederskap og medarbeiderskap”. Leserdato: 22. Januar. 2014:

<http://www.ledernytt.no/lederskap-og-medarbeiderskap.5076199-112372.html>

Manger, Terje. 2012. *Dette vet vi om Motivasjon og mestring*. Gyldendal

Hjelmeland, Heidi. 2002. Forelesningsnotat fra NTNU. Leserdato: 22. Mai 2014:

<http://www.svt.ntnu.no/psy/studiet/forelesninger/host-2002/psy101/heidi.hjelmeland-101-3.pdf>

Ohnstad, Asbjørn. 2002. *Den Gode Samtalen*. Oslo: Det Norske Samlaget

Online. “De 4 lederstilene”. Leserdato: 20. Mai. 2014:

<http://home.online.no/~steinny/Kap12/De%204%20lederstilene.htm>

Store Medisinske Leksikon. “flow-teori”. Leserdato: 21. Mai. 2014: <http://sml.snl.no/flow-teori>

Store Norske Leksikon. “Sosialpsykologi”. Leserdato: 22. Januar. 2014:

<http://snl.no/sosialpsykologi>

Sørhaug, Hans Chr.. 1996. *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget

Teamwork. “Medarbeiderskap”. Leserdato: 22. Januar. 2014:

<http://www.teamwork.no/medarbeiderskap.asp>

Thorsvik, Jacobsen. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen

Velten, Johan. 2008. *Medarbeiderskap - Fra ord til handling*. Universitetsforlaget. Oslo

Vedlegg 1: Intervjuguide til Johan Velten

1. Vi er interesserte i å finne mer ut av hvordan motivasjonen til ansatte blir påvirket av et lederskifte.
2. Hva motiverer de ansatte?
3. Hvor mange ansatte har du?
4. Hvilken utdanning og erfaringer har du fra før?
5. Har du opplevd et lederskifte i praksis? I så fall - Hva vil du si var de største utfordringene for deg?
6. Og for dine ansatte tror du?
7. Hvordan tror du et lederskifte kan påvirke motivasjonen hos ansatte?
8. Hvordan motiverer du dine ansatte?
9. Hva synes du er de største utfordringene ift å motivere dine ansatte?
10. Hva vil du si er nytteverdien av motivasjon i medarbeiderskap?
11. Hvordan vil du karakterisere en god leder?
12. Hvilke personlige egenskaper vil være viktig?
13. Hvordan tror du lederstilen til en leder påvirker motivasjonen til ansatte (generelt)?
14. Hva er lederstilen din og hvordan fungerer det? Har du endret noe ved denne stilen over tid?
15. Hvorfor og hva førte det til?
16. Hva vil du si mangel på kommunikasjon kan føre til?
17. Motiverer du til selvledelse?
18. Hvordan? Hva er hensikten din ved å gjøre dette?

Vedlegg 2: Intervjuguide til ansatte

1. Hvor gammel er du, og hvor lenge har du vært ansatt her?
2. Hva er din stilling/dine arbeidsoppgaver?
3. Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?
4. Hva gjør du når du blir demotivert?
5. Hvis du blir demotivert, hva gjør du for å finne motivasjonen igjen?
6. Er lederen din flink til å motivere deg? Har du noen eksempler på det?
7. Har du tillit til lederen din?
8. Hvor ofte får du tilbakemeldinger?
9. På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger?
10. Hvilke utfordringer har du hatt i forhold til lederskiftet?
11. Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?
12. Hvordan er relasjonen med den nye lederen?
13. Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk en ny leder?
14. Synes du det var hensiktsmessig med et lederskifte?
15. Hvordan vil du si stemningen var i perioden rundt lederskiftet?

Vedlegg 3: Intervjuguide til leder

1. Hva motiverer deg i arbeidet du gjør? I hvilke situasjoner føler du deg ekstra motivert?
2. Hva demotiverer deg?
3. Hvordan går du frem for å motivere dine ansatte?
4. Hva vil du si er dine styrker og dine svakheter?
5. Hvordan håndterer du uforutsette/kritiske situasjoner?
6. Hva gjør du for å videreutvikle dine lederegenskaper?
7. Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere/ansatte? Hvordan har du videreført dette?
8. Hva tenker du om selvledelse?
9. Hvordan viser du tillit til dine ansatte?
10. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte? Får du mye tilbakemeldinger/feedback?
11. Hvordan har du gått frem for å bygge tillit til dine ansatte?
12. Vil du si at du har endret på måten du leder på?
13. Har du opplevd endring i motivasjonen hos de ansatte fra du startet til nå?
14. Hvordan var stemningen når du tiltrådte stillingen?
15. Hva var det mest krevende ved situasjonen, og hvordan håndterte du dette?

Vedlegg 4: Intervjuguide

1. Hva motiverer deg i arbeidet du gjør? Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?
2. Hva gjør deg demotivert?
3. Hvordan motiverer du deg selv?
4. Hva må til for at du opplever en arbeidsoppgave som meningsfull?
5. Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig? Gjør du noe ekstra?
 - a. Oppfølging: Hvis ja, hvorfor?
6. Føler du at du har noen innflytelse på beslutninger?
7. Hvordan blir du påvirket av dine kollegaer?
8. Ønsker du mulighet mer ansvar eller kompetanseutvikling? Får du mulighet til dette nå/hvordan var det før? Hva har dette å si på motivasjonen din?
9. Er lederen din flink til å motivere deg? Har du noen eksempler på det?
10. Hvordan viser lederen at hun/han har tillit til deg?
11. Liker du å ta, eller bli tildelt ansvar? Hvilken forskjell utgjør dette på motivasjonen din?
12. Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra leder?
13. På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Henholdsvis positive/negative?
14. Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet?
15. Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?
16. Hvordan er relasjonen med den nye lederen?/Hva med den forrige da?
17. Hvordan og når fikk du informasjon om endringen?
18. Så du noen synlig endring hos de ansatte etter at dere fikk en ny leder? Hvis ja, hva tror du er grunnen?
19. Synes du det var hensiktsmessig/nødvendig med endringen?
20. Hvordan var stemningen i perioden?
21. Hva er det du setter mest pris på ved den nye lederen?
22. Får du mange henvendelser fra ansatte? Hva er det som oftest det gjelder?
23. Hvordan har du tilpasset deg endringen?

Vedlegg 5: Transkribert Intervju Johan Velten

I: Vi har da valgt å ta for oss motivasjon, og hvordan denne kan bli påvirket ved et lederskifte. Motivasjon er jo en viktig faktor i medarbeiderskap, eller samspill. Altså, vi startet med dette konseptet om samspill. Hvordan det fungerer, hvordan er det leder og medarbeider fungerer sammen? Videre så ville vi finne ut nøyaktig hva som kan undersøkes, da valgte vi motivasjon. Så tenkte vi å finne virksomheter hvor det nylig har vært et lederskifte og intervjuer noen ansatte om hvordan motivasjonen deres endret seg. Kanskje for lederen også.

I.O: Ja, jeg vil tro at noe av det mest sentrale handler om temaene tillit og kontroll, for det er noe av det mest sentrale for motivasjon – også autonomi. Særlig i kunnskapsbedrifter og snart er det jo bare det for å si det sånn, ikke sant – høyt utdannelsesnivå, og da er det jo et veldig sterkt behov for å få lov å bruke sin kompetanse. Og hvis det da kommer en leder, med et veldig stort kontrollbehov – kontrollregime, det er nok noe av det som er mest drepende når det gjelder motivasjon.

I: Hvorfor det tror du?

I.O: Fordi det handler jo om opplevelsen av å være et fritt menneske. Det er jo det det dypest sett handler om, også slippe å være en brikke i andres vilje. Det er vel det som er den viktigste driveren – nesten for de fleste. Og da tror jeg nok at tillit eller kontroll er noe av det mest sentrale. Og det har jo også da med selve ideen av ledelse å gjøre, og jeg har noen bilder som kan visualisere hva jeg mener. For du sa noe om samspill?

I: Mhm, stemmer.

I.O: *(Informanten snakker mens han leter frem lysbilder)* For da vil jeg si at jeg bruker ordet “forpliktende samspill”. Som speiler igjen på ideen om at vi må forsøke å hjelpe hverandre til å lykkes. Forpliktelse har jo noe å gjøre med en eller annen form for en psykologisk kontrakt – altså hvordan oppstår det en psykologisk kontrakt? Og det har jo noe å gjøre med relasjoner og væremåte. Og da et stramt kontrollregime er jo ødeleggende for den psykologiske kontrakten.

I: Mhm.

I.O: Veldig interessant tema dere har valgt.

I: Ja det synes vi også, men er jo veldig stort da. men en bacheloroppgave skal jo ikke være liten da, men det er det å finne kjernen.

Informant viser lysbilder.

I.O: Jeg starter med dette. Jeg bruker altså uttrykket arbeidsglede, fremfor motivasjon. Og det har noe å gjøre med at det er et ord som selger godt. Og som er ganske så lett for folk å forholde seg til. Motivasjon, det kan være et litt mer akademisk begrep, og forsåvidt med et “mangslungent” innhold, og det kan være vanskelig å forholde seg til.

Informanten bruker litt tid på å finne de bildene han vil vise, og båndopptakeren settes på pause.

Da har jeg funnet frem det jeg ville vise dere. (*Han viser oss noen lysbilder vi har med i vedlegg X*). Det første er arbeidsgledefaktorene. Hva er det, det handler om? Dette er min metaforskning, når jeg skrev boka arbeidsglede fordypet jeg meg i alt jeg fant på relevant forskning, jeg pløya ned ca 50 forskningsartikler. Den ene faktoren er gleden av å være til nytte. Det å vite at “jeg er en viktig person.”

I: Mhm

I.O: Så dette er den faktoren, arbeidsglede faktoren, som nesten all forskning sneier igjennom. Den andre faktoren er da Csikszentmihalyis flyt. Kjenner dere til flytsonemodellen til Csikszentmihalyis?

I: Nei. Jeg, har ikke hørt om han, men har sett lignende modeller.

I.O: Ja, er litt vanskelig å finne frem til hvor folk har sitert han, er litt vanskelig navn.

I: Ja.

I.O: Men dette er altså Csikszentmihalyis modellen, bortsett fra at han har et spor som går helt ned her(*viser på lysbildet*). Jeg kan ikke se at det oppstår så mye arbeidsglede nede i det venstre hjørnet.

I: Nei.

I.O: Når jeg ser hvor høyt terskelverdier går, så har han også gått litt i den retningen der, med å operere med mange felter innenfor der(*viser på lysbildet*).

I: Mhm.

I.O: Det er altså jobben som hobby. Et klassisk eksempel er da – jeg jobber jo mye med skogforsk på Ås, og der er det altså noen forskere som da til stadighet, ikke klarer å følge med på klokka sånn at de rekker siste tog hjem, så de må ta taxi hjem, fordi siste toget har gått og da er spørsmålet, skal instituttet dekke taxi hjem? Det er jo da flyt, Også er det ikke alle, altså dette er jo ikke så relevant i alle mulige yrker. Jobber du på et sykehjem så dette blir jo litt merkelig tenkning.

I: Ja.

I.O: Det er jo sånn at terminalpleie og flyt, det høres jo veldig rart ut, ikke sant. Også er det da det å se resultater. Også er det altså den siste og det jeg ser er det som kommer som den største og viktigste faktoren fremover, det er det å få lov til å ha styring i ditt eget liv, få lov til å bruke din kompetanse, og der ser jeg også at Linda Lai på BI, hun snakker mye om kompetanse og sier det at virksomheter er så opptatt av kompetanseutvikling, men det store problemet er at folk får ikke lov å bruke sin kompetanse! Sånn at man driver med å utvikle kompetansen og med det, demotiverer folk. Så egentlig dette fokuset på kompetanseutvikling, er med på å skru motivasjonen nedover i organisasjonen, fordi at man da har, altså med økt kompetanse så er det økte forventninger. Til å få lov å bruke kompetansen, og da med et voldsomt kontrollregime, så blir det bare demotiverende. Da tenker jeg altså at dette også handler om tillit og kontroll. Tillit handler jo dypst sett om “kan jeg stole på...?”. (*Informant viser lysbilde*). Og dette er en definisjon av tillit som jeg synes er dyp pløyende og god. (*Informant viser frem definisjonen: Viljen til å være sårbar overfor en annens handlinger basert på en forventning om at den andre vil iverksette mine interesser, uavhengig av mine kontrollmuligheter*”. Roger Mayer 1995). Så det er det sårbarhetsperspektivet som jeg synes er veldig viktig for å forstå selve dynamikken her. I offentlig sektor og i amerikansk-eide virksomheter så er det et vanvittig kontrollregime. Et drepende kontrollregime. Som er ødeleggende for arbeidsplassene.

Et eksempel der er General Electric som kjøpte Kværner Energy for 6 milliarder og rulla inn sitt kontrollregime, som var så demotiverende for folk at etter 5 år så hadde nesten alle talentene slutta, og de tapte penger på løpende bånd, tjente ikke penger et eneste år, etter 6 år så hadde de tapt så mye at da ble det Management buyout for en symbolsk sum. Så nå heter firmaet Reignpower. Akkurat det samme skjedde med Volvo, Ford kjøpte Volvo, rulla inn sitt kontrollregime, talentene slutta, og veldig mange ble bare sittende der helt oppgitt.

Beslutningene vi har vært vant til å ta skal nå søkes om og søknad skal sendes til Amerika, som ikke aner noen ting om oss, og før svaret kommer, så er jo spørsmålet ikke lenger aktuelt. Og der stupte jo også lønnsomheten da. Og det samme er det altså i offentlig sektor, det er så voldsomt kontrollregime, og da tenker jeg at for å opprettholde – altså jeg jobber jo med ideen om medarbeiderskap som også da har mye med å gi folk rom, og da gjensidige forpliktelser og sånt, og da tror jeg at lederen gjennomgående må utsette medarbeidere for mindre kontroll, enn de selv blir utsatt for. Jeg tror det er den eneste muligheten.

Og da må medarbeiderne forstå at lederen med det har gjort seg sårbar. Hvis resultatene blir dårlige så er det jo lederen som har et problem, ikke medarbeideren. Så det har jo noe å gjøre med det forpliktende samspillet, å forstå at du som leder, lar være å kontrollere meg, du sjekker ikke når jeg kommer og går, og driver ikke nitid granskning av mine reiseregninger, siden du lar være å kontrollere meg så har du gjort deg sårbar. Og det betyr at jeg må ta ansvar for å holde deg informert om det du trenger å vite. Et lett eksempel er reiseregninger, som er en kilde til irritasjon på veldig mange arbeidsplasser. Det er et stort tema på veldig mange arbeidsplasser. Og da tenker jeg at hvis det er et forpliktende samspill, så vil altså medarbeider kunne si at den dag kommer ikke, at du skal behøve å bruke tid på mine reiseregninger, at revisjonen kommer og begynner å intervju deg som leder om mine reiseregninger – det vil ikke skje. Mine reiseregninger er i orden, dokumentasjonen er god. Ja da behøver jo ikke lederen å bruke noe tid på disse reiseregningene, fordi vi vet at vi har det forpliktende samspillet og den tilliten. Men da må jo folk vite at lederen med det har gjort seg sårbar. Så det er en veldig god definisjon. Så har vi et kort en: John Elster: “Å handle med få forholdsregler.” Det er hans definisjon av tillit.

I: Ja den var enkel.

I.O: Ikke sant, og jeg tenker at det motsatte av tillit er ikke mistillit, men kontroll. Og det er her vi altså har kilden til voldsom demotivasjon, eller motivering ved lederskifte. For hvis lederen da drar denne mot venstre, så gjør det noe voldsomt med hele organisasjonen (*Informant viser på lysbilde*). Og tilsvarende når han drar den mot høyre, akkurat nå disse dager holder jeg på med norsk toppfotball, som da har fått ny leder, og der er det i nærheten av en forelskelse mellom organisasjonen og den nye lederen. Fordi den forrige var altså var voldsom på kontroll og behandlet alle som sekretærer. Også kom den nye lederen nå og sier f.eks. at “nei jeg tror du har bedre greie på det her enn meg, så jeg synes du skal gjøre det”. Mitt vesentlige poeng her er at, nå er jo dere på lederskifte siden, og jeg tenker på

leder utviklingssiden – at økt tillit, forutsetter gjengjeldelse. Sånn at når leder da gir økt tillit, så må den gi gjengjeldelse fra medarbeiderne, sånn at leder kan føle seg trygg, fordi det går ikke an å overleve som leder hvis man ikke føler trygghet. Så en leder må ha kontroll, hvordan ha kontroll uten og...

I: Kontrollere?

I.O: Uten å kontrollere ja. Og det har da altså noe med tillit og gjengjeldelse å gjøre. (*Informant viser nytt lysbilde*) Denne tror jeg at dere skal merke dere, denne forskningsrapporten her (*Reeshad S. Dalal, 2005*). Han viser at effekten av økt kontroll, avhenger av personlighetstrekk, så hvis det er lojale, vennlige, underdanige, snille mennesker man er leder for, så vil økt kontroll føre til at de anstrenger seg for å innfri forventningene, over tid kan dette føre til stressreaksjon. Også er de mest selvledende, de reagerer med bevisst redusert innsats, for å gjenvinne følelsen av å være et fritt menneske. Så dersom man introduserer da f.eks. tidsregistrering, og det ikke har vært det før, via pålogging på pc-en f.eks., så vil altså de mest selvledende, som vi kanskje trenger for at virksomheten skal gå fremover, vil altså reagere med å ikke komme et minutt for tidlig, og ikke et minutt for sent heller. Du skal ikke kunne ta meg på noen ting, men jeg gjør mindre enn jeg gjorde før fordi det er så demotiverende med denne kontrollen, at man skrur ned innsatsen. Det som er poenget hans er altså at dette er en bevisst handling for å gjenvinne følelsen av å være et fritt menneske.

I: Så selvledelse er ikke alltid bra?

I.O: Jeg for min del, bruker ikke uttrykket, og jeg syns ikke det er et godt begrep, og heller ikke en god ide. Det er en merkverdighet, altså rent språklig, synes jeg det er en bastard, for ledelse stammer jo fra å finne leden. Det har noe med å finne fram å gjøre, og det å få folk med seg å gjøre, så jeg klarer ikke forestille meg ledelse uten at det er noen som følger med – altså leadership og followership må jo nødvendigvis henge sammen, og da selvledelse, og nå er det jo Morten Emil Berg på BI snakker om å coache seg selv, og da mener jeg at man har tømt begrepet for meningsfylt innhold altså. Jeg snakker heller om ansvarlighet, initiativ, ta tak, gjør noe, ikke sant, ta tak! Men selvledelse det inviterer jo egentlig til et “primadonna-velde”. For da vil jo de mest selvledende innrette seg som de selv mener er mest hensiktsmessig, så blir det masse ineffektivitet rundt dem.

I: Hvorfor det?

I.O: Det er jo dette primadonnavedet hvor man ender opp med en som sier at “det er jeg som egentlig driver hele butikken her, hvordan hadde det sett ut hvis det ikke var for meg?”. Og det er jo ødeleggende for effektiviteten. Så hvis man ser på den totale produktiviteten i hele enheten blir jo den ødelagt av hele denne ideen om selvledelse. Det er behov for ledelse overalt, til og med et stort behov, men spørsmålet er hva slags ledelse? Ledelse handler jo først og fremst om å ha et prosjekt som noen har lyst til å være med på, hvor folk sier at du det her har jeg lyst til å bli med på, du kan regne med meg. Også handler det altså om å få hjelp til å nå målet. Jens Heyerdal bruker uttrykket om at “ledelse handler dypest sett om å få hjelp”. Så det er det med å definere, hva er det vi skal få til sammen? For det er jo det som tenner gnisten og gjør at folk får lyst til å være med, også er det jo også et behov for at noen korrigerer. Det er mange veier som kan føre fram, men hvis vi velger alle veier så blir det ikke like planlagt. Så det har jo med konsentrasjon av innsatsen å gjøre. Det er et behov for å korrigere og få folk til å trekke sammen, også er det jo selvfølgelig friksjoner og meningsmotsetninger og så videre, og det må jo noen til for å håndtere det.

Og det er også “good to great” den boka, dere har ikke vært borti den?

I: Nei

I.O: Den er jo skrevet av en amerikaner som handler om hva som særpreger ekstremt vellykkede virksomheter. Og da prøver han altså å lage en sånn kokebokoppskrift i 3 trinn liksom, eller noe sånt noe, og det er en forsker i Göteborg som heter Stefan Tengblad som jeg har et nært samarbeid med, og han har jo med sin forskning revet i stykker det meste av det i boka, han sier at den viktigste faktoren er ikke med på noen av eksemplene og det er nemlig flaks.

I: Hehe, ja.

I.O: Ja. Også er det da at to av eksemplene gikk jo konkurs nesten før boka rakk å komme ut for å si det sånn. Så det blir litt for store eksempler tenker jeg, og det som jo er mitt helt sentrale tema er, og da må jeg vise det. (*viser lysbilde*). Nesten all lederutvikling har vært et stort tema i 40 år, det oppstod på 70-tallet, og det er hovedsaklig basert på amerikansk tankegods. Nesten all lederutvikling dekker i den samme kilden i Boston traktene. Det er Harvard og MIT og Boston Consulting Group(BCG) og McKinsey og det er det miljøet rundt der og dette var en tidlig versjon fra Dupont over produktløftet. “Develop everyday people to become leaders for every god calls them to be”. Jeg tenker at allerede her burde

varselsklokkene ringt. For hele denne ideen, du plasserer jo da, lederen i rollen som herrens stedfortreder. Det er jo bare en hel unik posisjon, og siden man er herrens stedfortreder er det jo også helt spesielt privilegier rettet til det med å være leder. Så en toppleder på Wallstreet har typisk en lønn som tilsvarer 300 hjelpepleiere, og sjefen for New York stock exchange hevet en bonus på 1 milliard kroner i 2007. For det var jo selvfølgelig på grunn av han at det gikk så fantastisk godt. Så han var vel da antakelig årsaken til den fantastiske børsoppgangen i 06 og 07, det er en så forvirret tanke. Og her er det meste av lederindustrien henter sine tanker fra, og dette er altså dagens USA(*viser lysbilde*). Og det er så ekstremt langt unna vår kultur at overføringsverdien er beskjedent etter min mening altså. For nå lever altså vi i verdens meste egalitære samfunn. Så den nordiske modellen er grunnlaget for hele ideen om medarbeiderskap. Dette er så ekstremt langt unna amerikansk kultur, også er det jo dette som har ført til at Norge er blitt verdens beste sted å bo. Og jeg vil si verdens mest velfungerende samfunn. Jeg tror, jeg mener jeg har grunnlag for å hevde det, jeg vet ikke hva som skulle være et mer velfungerende samfunn. Selv om det ikke virker sånn når det er valgkamp.

I: Hehe

I.O: Men det er jo faktisk verdens mest velfungerende samfunn. Hovedavtalen fra 1935 står da for øvrig i UNESCO's liste over norsk kulturarv. Og i amerikansk kultur så er jo fagforeningen fienden.

I: Ja, ikke sant.

I.O: Som skal nedkjempes, de hater hverandre. Det er en så fundamental forskjell på kultur, og jeg tenker at når vi har en kultur, som har ført til at Norge har blitt verdens beste sted å bo, og at vår industri faktisk er konkurransedyktig på verdensmarkedet til tross for at vi er lønnsledende! Så det er god grunn til å stole på den kulturen. Nordens kultur, som grunnleggende ide for organisasjon og ledelse, samspill mellom ledere og medarbeidere, og dette er da noen av highlights vi kjører på med, ikke sant (*viser lysbilde*), alle er medarbeidere og noen har et lederansvar. Det at ledere ikke er spesielle mennesker, helt alminnelige mennesker med et spesielt ansvar.

I: hvordan får du medarbeidere til å ta det ansvaret, altså få dem på den tankegangen?

I.O: Det har jo i vesentlig grad å gjøre med at dette henger sammen med yrkesstolthet, så det er jo inngangen som jeg stort sett har til dette, for min definisjon av medarbeiderskap er at det handler om hvordan jeg forholder meg til arbeidsoppgavene (*viser på lysbilde*), så det har noe

med profesjonalitet og driv og innsatsvilje, være dyktig faglig osv., også har vi alltid sagt at en dyktig fagperson gjør deg ikke nødvendigvis til en god leder. Det er noe mer som må til. Og det samme tenker vi her, for den andre hjørnesteinen er hvordan jeg forholder meg til arbeidskollegaene, så dette er da et fokus på at vi er hverandres arbeidsmiljø, så hva slags arbeidsmiljø er jeg for deg, er jo også en del av medarbeiderskapet, å være en som gjør at andre får lyst til å komme på jobben. Det har noe å gjøre med å dele, trekke andre med seg, være med, imøtekommende og da har vi også primadonnavedet, har gjerne sitt utgangspunkt i at man har en dyktig fagperson, og nå jobber jeg med en stor røngtenavdeling på et stort sykehus, hvor et par av radiologene er liksom fantastisk dyktige, og de er jo en fantastisk ressurs når de sitter bøyd over dataskjermen og studerer bilder, også reiser de seg opp og blir et arbeidsmiljøproblem. På grunn av sin pompøse væremåte, og dårlige behandling av radiografene... Altså, radiologene er leger, og er guds gave til mennesket, radiografene som tar bildene, de er noen stakkarslige ingeniører, også da helsesekretærene som administrerer det hele, de behøver man ikke hilse på engang.

I: Så det går på menneskesyn, eller altså ikke direkte, men selvopptatthet?

I.O: Jo, det har noe med det å gjøre, og hvis vi da kobler dette sammen med ideen om selvledelse, så ser vi at dette raskt kan forverre situasjonen. For disse radiologene vil også ha seg frabedt et hvert forsøk på ledertiltak. Så lederen, altså klinikksjefen, blir vurdert som leder utifra evne til å skaffe tilstrekkelige ressurser, lese tankene deres og være tilstede til enhver tid når de måtte trenge det og avstå fra et hvert forsøk på ledelse. De skal ikke ledes, de leder seg selv også skaper altså dette et elendig arbeidsmiljø og veldig ineffektiv avdeling – med strålende talenter da.

I: Mhm. Det har jeg ikke tenkt på før.

I.O: Ikke sant, og den tredje hjørnesteinen (*viser på lysbilde*) er hvordan man forholder seg til arbeidsgiveren. Det å akseptere det som er i retningslinjene, det som er strategivalget, og ikke til stadighet skape kollisjoner, ehm, og ikke bruke så mye tid på syting på ugunstige rammebetingelser og sånn, kunne innrette seg profesjonelt i forhold til det, det er frivillig å jobbe her, og når jeg har valgt å jobbe her, velger jeg å forholde meg profesjonelt til arbeidsgiver. Så dette er selve definisjonen vår, her kobler vi da inn ansvarsbegrepene, det handler om å ta ansvar for arbeidsoppgavene, ta ansvar for arbeidskollegaene og ta ansvar for arbeidsgiveren. Og yrkesstolthet og arbeidsglede er nær beslektet, og det er jo et resultat

nettopp av dette her. Så det er sånn sett innfallsvinkelen til hvordan få folk til å ta ansvar, det er altså den koblingen til yrkesstolthet og arbeidsglede som egentlig er det sentrale innsalget.

I: Vi lurte på, hva jobber du som, har du noen ansatte?

I.O: Ja, jeg jobber jo som konsulent. Jeg driver utviklingsprosesser ute i virksomheter.

I: Men du har ikke noen ansatte som jobber for deg her? Du har kollegaer?

I.O: Ja, kollegaer har jeg, det er jo partneren min som er på teknologi og produksjonssiden og jeg er på innhold og prosess, også har vi en del samarbeidspartnere, altså løsgjengere som jobber i basis med våre verktøy.

I: Mhm, har du noen leder over deg eller sjef?

I.O: Nei, det har jeg ikke. Det har jeg ikke hatt på 30 år.

I: Så du er flink til å lede deg selv vil du si?

I.O: Ja, altså jeg har jo en brennende iver for det jeg holder på med,

I: Riktig

I.O: Det er jo det som driver meg.

I: Så du har en veldig høy indre motivasjon?

I.O: Jajaja, så det er faget, og det å få til endring i tankegangen hos folk, det er det jeg holder på med.

I: Hvordan starter du med det arbeidet, hvilke innfallsvinkler tar man da på en måte?

I.O: Innfallsvinkelen er jo da nettopp det med arbeidsglede og forpliktende samspill det er jo det som nesten alltid er inngangsvinkelen til tema, også er det jo som oftest en konkret årsak til at folk starter en prosess, for å si det sånn, det er nesten alltid en konkret bakgrunn for en generell henvendelse, som røntgeninstituttet som jeg nevnte ikke sant, er det jo da samarbeidsproblemer og dårlig relasjoner og frustrasjon og fravær.

I: Har du opplevd en situasjon hvor noen var demotiverte?

I.O: Åja.

I: Har du noen gang hjulpet en person med det? Hva gjorde du da?

I.O: Det at folk er demotiverte, handler ofte om såret stolthet, det er egentlig en av de mest vanlige grunnene, at folk har hatt noen initiativ og noen ideer, har forsøkt seg på noe, og ikke kommet gjennom i det hele tatt. Også resignerer de, også sier man at det nytter jo ikke allikevel altså her er det ingen som er interesserte i hva jeg sier, og dette er klønete, sånn som vi har innretta oss, jeg gir opp nå, og jobber her bare fordi jeg trenger penga. Jeg gjør minst mulig. Så det har jo noe å gjøre med å komme folk i møte, det er nesten alltid en serie ulykkelige hendelser som har ført til at de har endt opp som demotiverte. Da er et eksempel som egentlig kan være ganske belysende. Det var en stor grossistvirksomhet hvor problemet da var demotiverte medarbeidere, og en person ville de gjerne bli kvitt. Han var så negativ til miljøet. Også når vi da gikk i gang med det her, så, altså vi diskuterer da utifra hva skal vi få til sammen, det handler jo da om leveringskvalitet, tempo og alt det som er veldig tydelig koblet til oppdraget, og hva er problemene som vi skal ta tak i for å få en mer effektiv virksomhet. Så da kommer man altså inn på en del problemer, det hadde med hele måten det var løst på. Også kjører jeg da på med ansvarsdeling, altså konkretisere hva er problemene som skal løses, og ansvarsdeling, hvem har lyst til å være med å ta ansvaret for det. Og da var det en av de første som meldte seg til å ta ansvar, var han de gjerne ville bli kvitt. Og da viste det seg at han, og dette handlet altså om fremkommelighet på utgående torv. Det foregår sånn på et Engroslager – at varene pakkes og stables på pallen også stropes dette med klingplast, ikke sant, også går det ut på utgående torv, hvor det står og venter da på transport. Så det handlet om at det var umulig å komme frem, skader på varene og irritasjon med sjåførene, så det var der krangelen foregikk, på utgående torv. Og da viste det seg at han hadde en skisse hjemme til hvordan utgående torg burde være. Designet for å skape bedre fremkommelighet, mindre friksjon og mindre krangel. Og dette hadde han ikke fått noen respons på, også blitt sur og begynte da å hevne, ikke sant, med å være sur, og fortelle ledelsen hvor dumme de var og så videre. Så det var en hevnaksjon egentlig; “de idiotene vil ikke høre på meg”, og når jeg da kommer med en åpning og muligheter for at han kunne være med å ta ansvar, så var jo da plutselig han en, hva skal jeg si, en verdsatt medarbeider og han fikk en mulighet til å vise seg frem litt. Så jeg tenker at for å kunne løse opp i det problemet med demotiverte medarbeidere, altså ingen ønsker å være demotivert...

I: Nei.

I.O: Ikke sant, så det er jo alltid et resultat av en serie uheldige hendelser, det er det som har ført til at folk har kommet dit. Så for å få gjort noe med det så må man komme de i møte, altså det nytter ikke med kontroll.

I: Ikke sant.

I.O: Kontroll eller oppfølgingssamtaler, eller, ja alt som liksom handler om tvang, det funker ikke. Folk har sine mestringsstrategier for det. Så det blir helt virkningsløst. Så for å jobbe med det så må man rett og slett komme de i møte; "hvordan er det å være deg?"

I: Mhm.

I.O: Det er for så vidt det som er det enkle spørsmålet, som vi liksom må finne ut av. Hvordan er det å være deg, i forhold til arbeidsoppgavene, i forhold til kollegaene, og i forhold til arbeidsgiver, så det er jo sånn sett innfallsvinkelen. Det er ikke alltid spørsmål kan stilles så direkte men det er det som er utgangspunktet

I:Mhm, mhm.

I.O: Det må ha skjedd noe siden du er blitt så sur og demotivert – hva har skjedd?

I: Ikke sant. Jeg prøver å komme på noe, men du har jo allerede sagt så mye.(alle ler litt). Har du opplevd et lederskifte fra tidligere erfaringer eller jobb, i praksis?

I.O: Ehm..

I: I og med at du ikke har hatt en leder på 30 år.

I.O: Ja, altså jeg observerer lederskifter hos kundene

I: Ja. Hvordan har det påvirket virksomheten for dem, det du har opplevd da?

I.O: Ja, det er altså som jeg sier at altså hvordan det slår ut handler i vesentlig grad om spørsmålet om tillit og kontroll. Jeg tror nok jeg kan si at det er det mest sentrale temaet å observere. For å finne ut hva som skjer med folk, også er det jo selvfølgelig som du nevner om at det har noe med menneskesyn å gjøre, for kontroll kan jo ha med selve regime å gjøre, mens i tillegg til det så er det da noe med hvilken måte man omgås folk på.

I: Ja.

I.O: Så idealet jeg jobber med det er jo da altså horisontale relasjoner – istedenfor pyramide tenkning.

I: Ja.

I.O: Men vi er her for å gjøre en jobb sammen

I: Ja

I.O: Og da snakker jeg om jobben og hvordan kan vi få gjort det best mulig. Det er i grunnen det som er..

I: ... kontroll og tillit?

I.O: Ja, det tror jeg er det mest sentrale tema å fordype seg i, for dere når det gjelder akkurat det der.

I: Hvordan vil du karakterisere en god leder? Situasjonsbetinget eller...?

I.O: Ja, en god leder, ehm, det handler jo i vesentlig grad om en relasjon. Ledelse handler primært om relasjon, altså det å få til en forpliktende relasjon. At medarbeiderne må få lyst til å være med å få til det her, og da er det jo noe med beskrivelse av målet å gjøre, også har det noe med en relasjon å gjøre. Hva som er målet blir også veldig viktig for hvis det er bare økonomiske mål, så vil jo ikke det oppleves som særlig meningsfylt for medarbeiderne. Altså den derre prinsippet i corporate governance hvor det heter at bedriftens mål, er å skape verdier for eierne, altså det er jo relevant bare for administrerende direktør. For resten av organisasjonen så er det helt totalt på bærtur altså. Også hvis du jobber i NorgesGruppen, plukker varer på lageret på Vestby, så er det vel ikke noen som sier at; du, jeg tror nesten jeg må runde av her, fordi jeg må legge meg litt tidlig fordi jeg må litt tidlig opp i morra for du skjønner jeg skal skape noen verdier for eierne. Det er helt meningsløst!

I: Ja, ikke sant.

I.O: Så vi med “drive” med noe som er viktigere enn det, jeg tror det er noe sånt som 10 år siden jeg hadde en prosess der, hvor vi da altså holdt på med akkurat dette tema. Johan Johansson er jo da 42-43 år, og har en personlig formue på en 70 milliarder eller noe sånt noe, det er ikke så mange som synes det blir så veldig viktig å skape verdier for han.

I: Nei.

I.O: Men de som altså da jobber på lageret på Vestby, de må da altså på jobb første påskedag. For da er jo alle hyller tomme, på tirsdag, rundt omkring, så de må jo fylle opp de hyllene, så derfor er de på jobb 1.påskedag. Og da holdt vi på med det og da kom vi altså fremt til; hva er det vi egentlig driver med? Jo, forsyner Norge med mat.

I: Mhm.

I.O: Så det har tatt en 6-8 år så har det da kommet opp nå på distribusjonslagrene og bilene hvor det står; "Vi forsynes Norge med mat"-

I: Ja.

I.O: Da er det meningsfylt ikkesant, å stå opp tidlig på morran.

I: Ja.

I.O: Jeg er en viktig person i hele forsyningskjeden. Folk må ha mat. Og jeg er en viktig person i den forsyningskjeden. Da blir det meningsfylt. Apropos, punkt 1 på det arbeidsglede faktorene, mening. Skape verdier for eierne; meningsløst.

I: Har du noen spesiell lederstil og hvordan har det påvirket ansatte?

I.O: Ja, jeg er vel – får vel si at min lederstil er mest effektiv, overfor folk som er selvgående. Og det har jo også noe med personlighet og egne erfaringer å gjøre, for jeg selv har aldri følt behov for ledelse. Jeg har aldri ønsket meg en leder, jeg har hatt det selvfølgelig, frem til jeg var skal vi se, 37, så hadde jeg jo ledere hele veien. Og var leder selv i en periode på 5 år eller noe for en bedrift. Men jeg er veldig mye på det at jeg antar at folk har egen motor og har lyst til å gjøre en god jobb. Så jeg fungerer best overfor folk som har en egen driv. For jeg har ikke noen gjenkjenning hos meg selv på behov for ledelse, at noen skal fortelle meg hva jeg skal gjøre for å si det sånn. Jeg har mer behov for en jeg kan snakke med, en samtalepartner. Å bli enige om ting. Så jeg er en god leder, for folk med mye "drive", og en ikke så god leder for folk som... hva skal jeg si...

I: Som trenger å bli litt "pusha"?

I.O: Ja, og som ikke riktig vet hva de skal gjøre for å si det sånn. Jeg har jo selv ikke hatt noe behov for instruksjoner så jeg tenker at den ledelsesmodellen man ender opp med har i

vesentlig grad å gjøre med egne erfaringer og egne personlighetstrekk. Og derfor ser vi også at ledere som lykkes godt i en virksomhet, det er ikke sikkert de lykkes så godt i det neste.

I: Ikke sant, det er jo også det vi prøver å undersøke, og hvordan er det motivasjonen blir påvirket da, vil den gå nedover eller vi man prøve å gjøre en endring på det?

I.O: Hva tenker du nå? Kan du forklare litt mer?

I: De har jo hvertfall snakket om ledelse med tanke på lederskifte da, hva vil skje med motivasjonen?

I.O: Hva vil skje med motivasjonen ja,

I: Ja, til de ansatte, de for en ny leder og er kanskje vant til den gamle, gamle arbeidsvaner.

I.O: Ja,

I: Jeg snakket nettopp med en som hadde fått ny leder og han sa jo det at det var veldig sånn vane med den forrige, men det var veldig forfriskende med en ny stil.

I.O: Men hvis man da er leder for en gruppe mennesker som har mye initiativ og som driver selv og dette funker veldig fint, også flytter man til et annet sted hvor folk har mer behov for å bli ledet, så oppstår det jo ofte skikkelig kommunikasjonsvikt.

I: Ja.

I.O: Fordi at leder tenker at medarbeiderne har behov for ledelse og retningslinjer og bestillinger. Og leder tenker at han ikke har gitt dem en eneste regel og allikevel er de misfornøyde. Også var det nettopp det de var ute etter også det man lyktes så godt med i forrige jobb.

I: Ja for jeg tenkte å spørre deg hvilke utfordringer en leder står overfor, når det nettopp har vært et skifte, de største utfordringene.

I.O: De største utfordringene kan jeg tenke meg er å finne ut hvem er disse menneskene for å si det sånn. Bli kjent med hverandre og finn ut hva er det folk trenger?

I: Bygge opp tillit.

I.O: Ja, bygge opp tillit og forstå hverandre, og da mener jeg også på personlighetstrekkssiden. For det er jo noen grunnleggende personlighetstrekk som er varige, og som man da må klare å håndtere forskjellig for å si det sånn. Også det mest åpenbare er dette med introvert og ekstrovert. Så aner vi litt grunnleggende trekk som er initiativ, eller egodrive, tæl eller hva skal jeg si. Det kan vel til en viss grad trenes opp, men intro/ekstro, det er jo...

I: ... Det er sånn man er...

I.O: Ikke sant, det er jo det.

I: Hva vil du si mangel på kommunikasjon kan føre til?

I.O: (Sukker) uff, det kan være katastrofalt, total misforståelse, snakker helt forbi hverandre, og i tillegg har folk meninger og holdninger de ikke har, altså det er jo mangel på kommunikasjon, det er vel det totale havari kommer jo derifra. Det er der det hele kollapser.

I: Ikke sant, folk kan bli demotiverte på grunn av mangel på kommunikasjon?

I.O: Ja

I: Slik som du forklarte med han truckføreren fordi han ikke ble hørt?

I.O: Ja, ja. Så det er i grunn der det kollapser altså, på kommunikasjon og relasjon.

I: Du kan ikke gå inn i en lederrolle å kunne være leder, men du må også kunne sette deg ned og formidle hva du står for, du må klargjøre ting før du setter i gang jobben?

I.O: Ja, ja, Og også finne ut; Hva er forventningene? For du kan jo si at god og dårlig ledelse har jo også mye å gjøre med forventninger. Hva slags bilde er det folk har i hodet av hva det vil si å være en god leder. Og det er i forhold til det bildet, at man vurderer lederen.

I: Ja.

I.O: Også tenker jeg, for det har vært så voldsomt fokus på ledelse i så mange år, og da er det altså lederprinsipper, lederutvikling, og det inviterer jo folk til å lese lederprinsippene, og sammenlikne lederen sin med det. Og hvis man da ikke finner portrettlikheten, så har vi jo noe å snakke om. Så det fører jo veldig ofte til en sånn greie som handler om finn fem feil ved lederen, uten noe som helst perspektiv på hvem er jeg, og hvordan er det jeg er med på å

prege arbeidsmiljøet her og lederen min. Så det er jo litt det radikale skriftet som jeg holder på med er jo da å få folk til å tenke over; “hvem er jeg og hvordan er det jeg preger miljøet her?”, i steden for å bare peke på lederen. Det er det gamle med at lederen har det fulle ansvaret, og noen liker å legge 27 timer i døgnet ikke sant, og da er det nærliggende for medarbeidere å si at det her funker jo ikke – dette er jo helt håpløst. Og det er hennes skyld, hun skal ordne oppi dette her for hun er lederen, hva kan vel jeg gjøre, annet enn å fortelle hva som er vondt og vanskelig her i verden, ikke sant. Og det bringer oss ikke videre. Så jeg tenker også at ledelse – alle er medskapere til ledelse, så det som er dagens lederpraksis, det har vi vært med på å skape alle sammen. Og hvis man tar et enkelt bilde, det er avdelingsmøte, og lederen sitter ved enden av bordet og forsøker å få i gang en dialog, og det funker ikke, det er et drepene kjedelig møte og det kommer lite ut av det og når møtet er hevet så sier folk hva de mener, og sier at det her er jo ganske klønete, og har du hørt noe så dumt, og kunne vi ikke bare sånn og sånn osv. Men i møtet sa man ingenting, og det er altså det som oppstod i det rommet av ledelse, alle var jo medskapere av den situasjonen. De som ikke sa et gussens ord, var jo medskapere av situasjonen. Samme kan vi si om utydelig ledelse, som er et populært tema, og da bruker jeg å si; “men det er nok ikke utydelig for lederen”. For da hadde hun gjort noe med det. Så for henne er det ikke utydelig. Så dersom vi ønsker tydeligere ledelse...

I: ... Så må vi si fra?

I.O: Ja, så må noen fortelle hva de opplever som utydelig. Hvordan kan vi ellers få tydelig ledelse?

I: Mhm.

I.O: For det er altså ikke utydelig for lederen. Så det er fra det ståstedet at jeg tenker at alle er medskapere til ledelse, så dagens lederpraksis, har vi vært med på å skape alle samme, og når det da kommer en ny leder inn, ja da er jo situasjonen tint opp, og da har vi noen muligheter for å etablere nye relasjoner osv, men da er det viktig at man da ikke møter den nye situasjonen med passivitet. At alle da er aktive for å skape, for da kan du si at nå har vi muligheten til å få en ny start – sammen.

I: Hva vil du si er utfordringene ved akkurat det, si vi sitter i et møte da, hvordan motiverer du dine ansatte til å kunne si fra, eller tørre å si fra? Hvordan får man det til? For du kan jo si at “dere må gjerne si fra om ting, dere må bare komme til meg” men hvordan er det faktisk skjer? Hvordan er det de tør, for å si det sånn?

I.O: Ja, jeg tror at det i hvertfall handler om at leder er litt inviterende og snakker om sin tvil rundt ting. For jeg tenker at leder må tydelig vise at innspill er ønsket og at man selv ikke sitter på alle svarene.

Vedlegg 6: Virksomhet 1, intervjuobjekt 1 - Mann, 28 år, ansatt i 3 år

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør? Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Det er det faglige jeg synes er mest morsomme og at jeg får holde på med det jeg synes er gøy, det er det jeg liker aller best, samt at det er stimulerende kolleger som jeg jobber sammen med som har en “drive” og et ønske om å bygge opp bedriften – vi er jo veldig nye, så for å få bygget opp bedriften og få dette her til å gå rundt, det synes jeg er veldig morsomt. Å kunne påvirke alt sammen i fra starten av og ikke være i et sånt kjempestort system hvor alt er ferdig klarlagt, men at det er vi som bygger det opp da.

2) I: Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig? Gjør du noe ekstra?

I.O: Ja spørns hva du mener hva som er nødvendig da, de fleste som jobber sammen med oss eller jobber her, vi har jo en forståelse på at vi må jobbe mer enn det som er forventet, det gjør vi, så samtlige som er her jobber minimum 3-4 kvelder i uka og hver helg for å få til dette til å gå rundt. Jeg tror vi er 20 fagansatte her. Så vi har 5 bachelorgrader – så vi har jo ganske mange ting vi skal undervise i. I tillegg så har vi forskningsplikt - ikke bare rett, men plikt. Og dermed så krever det mer enn de vanlige antall timene vi må jobbe per uke. Så, de fleste jobber veldig mye mer.

2a) I: Oppfølgingsspørsmål: Så det er på grunn av at det er plikt også?

I.O: Vi har en plikt, egentlig så er det innbakt i stillingen, i hvert fall i min stilling, så har jeg jo 50 % forskning. Men administrasjon og forelesninger har tatt så mye tid, pluss antall forelesninger fordi vi er så få. Har tatt så mye tid at vi ikke hatt en sjans til det så i det siste året, har vi kanskje hatt 10-20 % tid til forskning innenfor vanlig arbeidstid, men har da måttet gjøre det utenom, enten det, ellers blir administrasjonen utenom, og noen ganger er det jo bare undervisninger – og da rekker vi ikke noe annet, så all administrasjonen må gjøres på kvelden. Så de fleste av oss som er ansatt her har forventet at sånn er det de første årene, også er vi vant til det fra tidligere stillinger vi har hatt.

2b) I: Oppfølgingsspørsmål: Så hva er det som motiverte deg til å ta denne stillingen?

I.O: Det er litt som det jeg sa i stad, mulighet til å påvirke de fra bunnen av og bygge opp noe. Pluss at jeg hadde behov for å gjøre noe helt annet, jeg hadde jo vært forsker på en tidligere arbeidsplass i 19 år, så jeg følte vel at mye av den kunnskapen jeg satt på var de ikke

interessert i, de var interessert i 20 % av det jeg kunne og her så er de interessert i vesentlig mer. Også er det mulighet til å kunne – både med tanken på hva jeg ønsker å forske på, og med tanke på hva jeg ønsker å undervise i, så kan jeg påvirke det veldig mye, og jeg vet at jeg ikke er helt fastlåst i det jeg velger nå, så jeg kan forandre det om noen år hvis jeg ønsker det.

2c) I: Oppfølgingsspørsmål: Og du vil på en måte være med på denne oppbyggingen, det er det som får deg til å jobbe det lille ekstra?

I.O: Jeg er med på å trigge dette her da, men de fleste av oss er jo vant til det. Jeg ser at de litt yngre som jobber her, de har ikke helt “catcha” den, de har ikke den indre “driven” til å gjøre det utover. De sier at det ikke er i stillingen sin at de skal forske – det hadde heller ikke jeg når jeg jobbet på min tidligere arbeidsplass, det var bruk av min fritid og helger – jeg har overnattet mange ganger på jobben, jeg har ikke hatt tid til å gå hjem, men det er vanskelig for folk å forstå hvis de ikke er like motivert ikke sant - “Hvorfor i all verden gjør du det?”. Men samtidig så kan jeg si at nå sitter jeg her som professor og en av årsakene, er at det jeg gjorde for 20 år siden, er det jeg får betalt for nå.

2d) I: Oppfølgingsspørsmål: Var det derfor du gjorde det?

I.O: For å bli professor?

2e) I: Ja

I: Nei, det er av egen interesse for det feltet jeg holdt på med. Jeg holdt på med barn med medfødt hjertefeil – testing og trening av de, og forstå det og om man kunne trene de og lage et treningsopplegg og testopplegg for det. Man har jo en “drive” først, også tar vi interessen også har man jo en bakgrunn innenfor bachelor i fysiologi som jeg hadde da, også tar du en master fordi du ønsker å gjøre dette formelt og det er jo alltid lurt, også gikk det bare rett over i en doktorgrad - så fikk penger til det, også gikk det videre sånn, da skjønner man jo etter hvert at når du bygger på og bygger på, også hadde jeg en sabbatical, altså et år i Canada – Toronto General Hospital, som gjesteforsker der. Så da ser du at det bygger seg på mye, også kan man kan jo ende opp i en stilling som professor da.

3) I: Hvis du blir demotivert, hva gjør du for å finne motivasjonen igjen?

I.O: Bytte jobb? Det var det jeg gjorde, jeg var demotivert på min gamle arbeidsplass, fordi at det var ingen som etterspurte den kunnskapen og den “driven” jeg har til å jobbe og til å forske, så hvis jeg har en egen “drive” på å gjøre ting - jeg skrev masse rapporter og kom med

masse forslag også. Jeg har også master i helseledelse, og jeg skrev en ganske stor rapport om hvordan man kunne organisere ting annerledes på den tidligere arbeidsplassen, som kunne være kostnadsbesparende og alt mulig, men det var ingen som brydde seg om det for da måtte de gi slipp på en del makt, og dermed så forsvant det også. Også var det masse andre ting jeg gjorde som ikke ble tatt hensyn til og som ingen brydde seg om og det gjør meg demotivert. Så da var det å bytte jobb.

3a) I: Oppfølgingsspørsmål: Så du har ikke blitt demotivert her på din nye arbeidsplass?

I.O: Nei, det har jeg ikke tid til.

4) I: Hvordan motiveres du til å gjøre mindre interessante arbeidsoppgaver? Hvordan gjorde du det da du ble demotivert i den forrige stillingen?

I.O: Det var jo noe rutinearbeid jeg holdt på med, som da bare var å gjøre, mens den kreative delen av meg forsvant jo helt og det ble jo mye mindre jobbing – det ble det jo, det var ikke snakk om å gjøre noe overtid, det var jo om å gjøre å bare komme seg hjem igjen, mens her så er det jo helt annerledes, her vet man at man må strekke seg litt lenger og ønsker å strekke seg litt lenger for å kunne få det til å gå rundt. Jeg tror lørdag formiddag er eneste tidspunktet jeg ikke får mailer, da tror jeg at folk sover. Arbeidsuka starter gjerne litt utpå søndagen, for da kommer mailene, og da er det ting som skal forberedes.

4a) I: Oppfølgingsspørsmål. Og du vil på en måte være med på å bygge det opp?

I.O: Ja, vi må det, jeg også – jeg sender også mailer så... jeg er med på å trigge dette, fleste av oss er jo vant til det, mange av oss er vant til det. Jeg ser at de yngre som jobber her, de har ikke helt catcha den, de har ikke den indre driven til å gjøre det utover, de sier at de ikke – at det ikke er i stillingen min at jeg skal forske eller at jeg har ikke prosentandelen av stillingen – det hadde heller ikke jeg når jeg jobbet på min tidligere arbeidsplass heller, det var bruk av min fritid og helger – jeg har overnattet mange ganger igjen på laben/jobben, jeg har ikke hatt tid til å gå hjem, men det er vanskelig for folk å forstå hvis de ikke er like motivert ikke sant. “Hvorfor i all verden gjør du det?” Men samtidig så kan jeg si at nå sitter jeg her som professor og det er en av årsakene det jeg gjorde det for 20 år siden og det er det jeg får betalt for nå.

5) I: Ønsker du mulighet til større ansvar eller kompetanseutvikling? Får du mulighet til dette?

I.O: Altså kompetanseutviklingen min den styrer jeg ganske kraftig selv gjennom forskningen, det er der en del kommer. Så ønske om å ha noe ekstra utdannelse tror jeg ikke jeg har. Jeg tror jeg har 15 år høyere utdannelse, så jeg tror ikke jeg trenger mer. Tro det eller ei, jeg har ikke ex.phil, men altså akkurat nå så er det ikke noe behov for meg, fordi at jeg skal få noe mer ekstra kompetanse utover det jeg lager selv gjennom forskningsprosjektene.

5a) I: Oppfølgingsspørsmål. Ønsker du mer ansvar da?

I.O: Vi har nettopp hatt et skifte i ledelsen nå og en av de navnene som kom opp på blokka var meg og mitt navn. Og jeg tenkte litt på det og snakket litt med hun som er leder nå, også sa jeg først at hvis stillingen blir utlyst så kommer jeg til å søke også sa jeg etterpå at “nei jeg tror jeg lar vær, jeg tror du passer bedre til den jobben enn det jeg gjør, akkurat nå”. Min erfaring innenfor skoledriften gjør at jeg har vært mest på sykehus, pluss at hun er en veldig ryddig og veldig ordentlig leder og dermed så... Og jeg har mye ugjort inne på forskningsfronten og jeg tror jeg kan gjøre mer der. Så lederansvaret, det har både fordeler og ulemper, og det er veldig mye ulemper også, man blir ikke noe lykkelig av å ha så mye lederansvar hele tiden, slik at akkurat sånn som situasjonen er nå for meg, så er det veldig bra der jeg er nå. Spesielt når jeg har det samarbeidet med den nye lederen.

6) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Ja jeg synes det.

6a) I: Oppfølgingsspørsmål. Noen eksempler?

I.O: Hun setter pris på det jeg gjør og oppmuntrer til det jeg holder på med. Og jeg forteller henne også, det er mange som ikke forteller lederen sin hva man gjør, men noen er ekstremt flinke til å fortelle alt de gjør hverdag, er ikke helt det som er meningen heller, men litt større ting, og da setter hun pris på det og hun vet også at hvis hun setter meg på en oppgave så blir det gjort.

7) I: Har din leder tillit til deg? Hvordan viser hun det?

I.O: Ja, og jeg har veldig mye tillit til lederen.

7a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan er det hun viser tilliten til deg? Mer frihet eller?

I.O: Ja, jeg har den friheten jeg vil ha, jeg gjør akkurat det jeg vil, og det kommer av at jeg gjør mye mer enn det jeg forventet tenker jeg. Så å få en frihet for meg, betyr mer arbeid og hvis jeg setter begrensninger på meg betyr det egentlig mindre arbeid.

8) I: Liker du å ta, eller bli tildelt ansvar? Hvilken forskjell utgjør dette på motivasjonen din?

I.O: Det spørres jo, jeg liker egentlig å ta ansvar, men det spørres jo hva slags oppgaver jeg får tildelt, hvis det er en litt sånn kjedelig administrativ sak som jeg vet jeg må holde på med i all evighet så er ikke det, det mest motiverende. Det er det ikke, men jeg gjør det jo. Men det tar jo bort en del av kreativiteten da, som man til en viss grad trenger som en forsker, og man må tenke litt fremover i tid, kanskje opptil 4-5 år frem i tid hvordan du skal ha det, du må planlegge for det nå. Og det krever litt tanke arbeid. Og det som er poenget er at man skal ha flere prosjekter gående samtidig, for man vet at et prosjekt som jeg holder på med nå er klar nå om ikke altfor lenge, slik at neste prosjekt må være påbegynt, også er det en annen artikkel som ikke er kommet så langt ennå som er litt lengre frem i tid, også har jeg satt i et litt større prosjekt som vi vet vi kommer til å holde på med i kanskje 5 år, med 5 sentre i Norge som samarbeide om en ting. Den begynner vi nå å bygge opp, og jeg har skrevet prosjektbeskrivelse av den, også har jeg samtidig skrevet en stor prosjektbeskrivelse om et prosjekt som vi håper å starte nå til våren, samtidig da som vi holder på med å bygge opp hele websiden vår innenfor forskning og det har vi gjort ferdig siden vinteren. Også samtidig da så er det denne undervisningen som man skal holde seg oppdatert på og de feltene man har tenkt å forske på. Så alt dette foregår parallelt for det er veldig viktig å sette i gang prosjekter som skal starte til høsten eller kanskje neste vår nå, for de andre prosjektene, de holder vi på å fullføre, så å holde dette her sammen er det som er utfordrende og hvis man får mange kjedelige trege oppgaver som man må gjøre og blir pålagt de, så går det utover systemet man har i seg. Fram til nå så har det vært ekstremt mye undervisning, lærerne på markedshøyskolen har 140 timer undervisning i året, vi har 412 i halvåret. Men vi har da en faktor regning de ikke har, de har 140 timer flatt, mens vi har en faktor regning, så hvis jeg har en problembasert læring så ganger jeg det med to, hvis jeg har en veiledning så ganger jeg det med to – så en faktor regning. Det høres mye ut, vi har 1650 timer i året som vi skal være på jobb eller jobber, det betyr 825 i halvåret og halvparten av det skal være forskning og halvparten skal være undervisning, slik at det er 412 timer hver. Men som dere kanskje vet så tar jo det å forberede seg til undervisning ganske lang tid, jeg skal ha en rekke med forelesinger nå i mai/juni, og den forberedelsen begynte vi for en måned siden for å bygge

opp dette her. Fordi om 3 år hvis dere kommer og intervjuer meg igjen så vil jeg si at det er ikke et problem, for da er alt klart, men hver eneste ting vi gjør nå er helt nytt, vi bygger opp skolen her, vi har blant annet en gjesteforeleser som jeg tok imot i sted og det er det første gang vi har, vi har aldri hatt det før. Så nesten alt er nytt, så vi har enda ikke kommet i gang med 3 år med undervisning. Så derfor tar det så innmari lang tid.

9) I: Får du ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

I.O: Ja. Vi roser hverandre hele gjengen, så sier vi hva som er bra. Men du skal vite at det er flere avdelinger her i denne bedriften, og det er veldig store forskjeller på disse avdelingene. I arbeidsmengde, arbeidsønske, og kvalitet. Så, den avdelingen som jeg nå tilhører har en litt annen “drive” enn de andre.

10) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra ledelsen?

I.O: Daglig. Om ikke annet ukentlig i hvert fall.

11) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Henholdsvis positive/negative? hvordan tar du imot konstruktiv kritikk?

I.O: Det er jo et kvalitetsstempel på at det jeg gjør er godt nok.

11a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hva med negative tilbakemeldinger?

I.O: Det er ikke så mye av negative tilbakemeldinger. Jeg får tilbakemeldinger fra andre på instituttet, men fra ledelsen er det ikke så mye negativt.

11b) I: Oppfølgingsspørsmål. Hva med konstruktiv kritikk?

I.O: Konstruktiv kritikk får jeg jo av ledelsen, av den nye lederen. Vi hadde f.eks. et stort møte i går, jeg hadde forberedt meg på bakgrunn av det vi hadde snakket på forrige møte, men så ble det overhodet ikke godt mottatt egentlig på hele møtet – det var ikke bare fra ledelsen, men hele møtet. Så da må jeg gjøre om hele systemet, det var egentlig en strategiplan på forskning men den måtte jeg gjøre om.

11c) I: Oppfølgingsspørsmål. Hvordan håndterer du det da?

I.O: Det gjør meg ingenting, måtte bare tenke på nytt igjen.

12) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet? Har du endret måten du jobber på f.eks.?

I.O: Ja, det er mer strukturert nå, mer systematisk og strukturert. Og det har kommet litt fastere rammer spesielt med tanke på informasjon – informasjonsflyten i hvert fall, men fortsatt så er det utfordringer, det er en enkelte situasjoner. Altså litt mot villighet til å rapportere hva man gjør... oppover. Det er det.

12a) I: Oppfølgingsspørsmål. Du vil si at det er det generelt i hele avdelingen?

I.O: Ja, det er det.

13) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende? Mer/mindre tilbakemeldinger, mer/mindre kontroll?

I.O: Strukturen. Det var mindre kontroll før, mer tilfeldig oppfølging, det var ikke det at forrige leder ikke hadde oppfølging, han hadde nok god kontroll, men det virker mer strukturert – litt mer ad hoc løsninger.

13a) I: Oppfølgingsspørsmål. Hva gjør deg mest motivert? Vil du ha det sånn som det er nå, eller før?

I.O: Jeg er egentlig ganske egenrådig, så jeg kjører på uansett. Så hvis jeg ikke får skryt av det jeg gjør hele tiden, er det ikke så farlig for meg, jeg livnærer meg ikke på det, jeg klarer meg ganske fint ganske lenge, men det som jeg synes er vanskelig er hvis det går over veldig lang tid hvor man ikke får anerkjennelse for det arbeidet man har vært med på, så er det selvfølgelig litt vanskelig, men jeg trenger ikke oppfølging hele tiden. Jeg vet stort sett hva som skal til og hvor mye arbeid det er for å få et godt produkt. Men jeg må berømme mine nærmeste kolleger, han jeg deler kontor sammen med for eksempel, den frie samtalen vi har hele tiden, hvor vi utveksler ideer på daglig basis, den er veldig viktig. Å kunne sitte å diskutere med han, det er viktig for meg.

13b) I: Oppfølgingsspørsmål. Er det viktigere enn å få tilbakemeldinger fra sjefen?

I.O: Ja, når det gjelder forskning og prosjekter så er det det.

14) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen? Føler du at du blir du hørt, har dere en bra kommunikasjon?

I.O: Veldig bra, vi kommuniserer nesten daglig, i hvert fall noen ganger i uka. Så den nye lederen kan komme med frustrasjon og problemer til meg også jeg prøver å backe henne opp, for jeg mener hun er rett dame på rett plass, selv om jeg har lengre fartstid i arbeidslivet, og har vesentlig mer utdannelse enn henne, også innen ledelse, så synes jeg hun er bedre skikket til å være der enn meg, så det synes jeg er ålreit.

15) I: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk en ny leder?

I.O: Hos meg personlig? Nei, det er mer endringer i positiv forstand i å flytte ned hit. Jeg føler at kanskje ledelsen har en større forståelse, altså ledelsen over den nye lederen igjen – altså toppledelsen har en større forståelse for hvor mye vi faktisk jobber. Vi hadde et møte hvor vi skulle diskutere rammeplan for overtidsarbeid, fordi det har vi ikke fått enda, så det jobber vi med å få inn. Det er blitt en stor forandring etter at vi kom sammen under samme tak, pluss at vi har en felles front, slik at det er mye mindre belastning på oss, med tanke på studentforespørsler, det er mye mer systematisert etter at vi flyttet ned hit i dette bygget.

15a) I: Oppfølgingsspørsmål: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg med tanke på motivasjonen din?

I.O: Nei, jeg har en egen drive som overstyrer det meste der. Men det er som sagt den daglige kontakten med de jeg jobber sammen med innenfor forskning og innenfor undervisning.

15b) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvor får du den driven fra?

I.O: Nysgjerrighet og irritasjon. Irritasjon over påstander, over at f.eks. “sånn er det bare” påstander, og det å prøve å finne ut av ting, Og nysgjerrigheten på ting.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør? Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Grunnen til at jeg søkte på stillingen i første omgang var jo nettopp fordi jeg brenner virkelig for mitt fagområde og at jeg har gått her selv ganske nylig, så jeg så fra et studentperspektiv så så jeg hva som kunne forbedres og hadde veldig lyst til å være med på å utvikle profesjonen osteopati i Norge, men også da selve studieforløpet. Min hovedmotivasjon er jo nettopp det å faktisk jobbe for å løfte profesjonen i Norge.

2) I: Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig? Gjør du noe ekstra?

I.O: Ja, i fjor, et godt eksempel er at jeg hadde 220 timer over min undervisningsplikt bare på et halvsemester, på et semester i fjor da. Så jeg gjør litt mer enn hva jeg må, men det er fordi jeg er ganske motivert da, og kanskje fordi jeg er ganske ny i gamet, at jeg nettopp startet og undervise, og nettopp fordi jeg brenner for faget.

3) I: Hvis du blir demotivert, hva gjør du for å finne motivasjonen igjen?

I.O: Da tenker jeg på de positive tilbakemeldingene jeg får i arbeidet jeg gjør, både fra studenter og fra mine kollegaer, og ser på de tingene som vi faktisk har greid å oppnå på kort tid. Men som man kanskje glemmer når man møter veldig mange utfordringer og man blir mer demotivert, så glemmer man alt det positive man faktisk har fått til. Så jeg prøver å gå litt tilbake å tenke gjennom “ok, hva er det vi faktisk har fått til nå?” og bruker dette som ny motivasjon for å løse eventuelle utfordringer og å komme seg ut av den demotiverte bobla.

4) I: Hvordan motiveres du til å gjøre mindre interessante arbeidsoppgaver?

I.O: Jeg prøver å vinkle det på en positiv måte. Sånn at man hele tiden har et mål, hvis man setter seg mål så er det lettere å få motivasjon til å oppnå det målet også, og ikke minst så har man også et veldig godt støtteapparat, hvor man har hele tiden personer som man kan forhøre seg med som kan hjelpe til med å løse eventuelle vanskelige oppgaver. Og det er ofte de vanskelige oppgavene man blir litt demotivert av, og man ser på som ikke så motiverende oppgaver. Men så har man alltid noen man kan spørre og som kan få deg til å bli litt mer engasjert i områder som man kanskje ikke er så engasjert i i utgangspunktet.

5) I: Ønsker du muligheten til større ansvar eller kompetanseutvikling? Får du muligheten til dette?

I.O: Ja absolutt! Det å gå fra å studere osteopati til det å faktisk ta på seg så mange administrative oppgaver som man aldri har vært innom før, så er det mye man må lære seg og det er egentlig nye utfordringer hver dag. Det å jobbe med studenter, der er også daglige utfordringer, fordi at du møter aldri like oppgaver hver dag, så du vet aldri hva som møter deg på jobben, og det er også noe som motiverer meg for jeg er en person som liker forandring og jeg liker variasjon. Så det er med på egentlig å løfte mitt engasjement da, og få nye utfordringer og nye områder som jeg kanskje ikke er like dyktig på. Så det støtteapparatet man har med veldig mange forskjellige faglig utdanna personer innad i bedriften - nå er det jo der i første omgang vi støtter oss, så får man alltid hjelp et eller annet sted, bare man vet hvilke personer man skal spørre.

6) I: Er lederen din flink til å motivere deg? Har du noen eksempler på dette?

I.O: Nå er det en litt sånn variert lederprofil. Jeg har en studieleder som da jobber på mitt institutt, også er det da den nye lederen som er leder for hele organisasjonen. Når det gjelder min førsteleder på instituttet så har jo han hele tiden vært et forbilde, helt siden jeg studerte her selv, han var ansatt her før sammenslåingen. Så han har hele tiden vært en motivator både innenfor det faglige men også innenfor mange av de administrative oppgaver som jeg møter nå, men så ser jeg også at når jeg jobber med han, så ser jeg og at jeg har mye som han kan lære av. Så jeg føler at vi fyller hverandre ut, og det er kanskje derfor han gir meg disse oppgavene også. Så den tilliten min leder viser meg ved å gi meg alle disse utfordringene og nye oppgavene, det er noe som motiverer meg og gjør at jeg ønsker å utvikle meg videre. Når det gjelder den nye lederen, så er også hun et forbilde for samtlige av oss, og vi strever å oppnå hennes kompetanse, for hun er så dyktig på veldig mange områder. Hun har aldri vært leder for en slik bedrift, men allikevel har hun tatt oppgaven på strak arm og med stil og alle ser hvilken flott oppgaveløser hun er. Altså; hun får ting gjort, hun er så effektiv, og dette er også noe som motiverer meg, for jeg kan se meg selv igjen i henne, jeg er ikke der enda, men det er det som får meg til å ville bli dyktig på flere områder. Hun er synlig og det er veldig sånn kort avstand. Det er en mail eller en telefon også vet man at hun stiller opp. Så det er blitt en positiv utvikling, i forhold til den forrige lederen vi hadde.

6a) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du mest kontakt med instituttlederen eller den nye?

I.O: Det er egentlig 50/50 fordi, ja trenger ikke legge skjul på det men vi er inne i en liten sånn omstillingsprosess. Vi skal finne ut hvem som faktisk er studieleder innenfor mitt fagområde og hvilke stillinger de ulike har, og min stillingsprosent og min stillingsbeskrivelse har vært litt sånn uvisst. Så akkurat nå føler jeg at jeg står på lik linje i den nye lederens øyne og med vår instituttleder. Så det er like kort vei begge veier egentlig, og jeg støtter meg like mye til han som instituttleder som hun som dekan. Men hun er likevel øverste leder, så jeg går til han med visse ting, og til henne med andre ting.

6b) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvor lenge har du hatt instituttlederen som din leder?

I.O: Siden jeg startet, siden høsten. Også ble hun da dekan - innsatt konstituert dekan i vinter.

7) I: Liker du å ta, eller bli tildelt ansvar? Hvilken forskjell utgjør dette på motivasjonen din?

I.O: Jeg er veldig glad i å ta ansvar, og er en person som tar på meg ansvar veldig lett, sier sjeldent nei, så det blir veldig mye ansvar på meg og det er grunnen til at jeg jobbet så mange timer over i fjor da. Fordi at det er veldig mye som må gjøres, fordi osteopati har vært en egen høyskole som må passe inn i de nye rammene til bedriften, og det har vært en stor utfordring. Hvis jeg hadde visst om noen av disse utfordringene så vet jeg ikke om jeg hadde sagt ja til stillingen engang. Men det er sånt man oppdager underveis. Jeg har hatt en del møter med den nye lederen om det å se problemer, og bare løse det, og istedenfor å gå alle andre veier for å prøve å delegerer det, så tar jeg det heller selv. Men det er noe som motiverer meg fordi alle disse småoppgavene og utfordringene, når man oppnår noe så er det det som driver meg videre. Jeg ser på de små måloppnåelsene som noe stort da, noe jeg tror er viktig for å holde motivasjonen oppe hver dag egentlig. Det er en viktig del av motivasjonen min å hele tiden få dette ansvaret. Det går på dette med tillit også. Den nye lederen og min instituttleder har såpass stor tillit til meg at de bare delegerer mye ansvar til meg og det setter jeg stor pris på, og det motiverer meg.

8) I: Får du ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

I.O: Ja.

9a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan er det de viser det?

I.O: Vi har jo sånne evalueringer både fra studenter, hvor de har kommet med ganske direkte tilbakemeldinger i form av ris og ros, og jeg ser jo på all konstruktiv kritikk som noe man da kan bli bedre på, alle negative tilbakemeldinger er jo det eneste man kan vokse på. Man har fått både og, men det er også med på å motivere det videre arbeidet. I tillegg får man egentlig litt sånn daglig ros fra både den nye lederen og instituttlederen. Når man tar på seg mye ansvar og har mange små oppgaver, så er de flinke til å si det både i form av mail og også personlig.

10) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger?

I.O: Vi går jo også gjennom sånne emner, så etter hvert emne har vi studentevalueringer. Si etter en 2 måneders periode så pleier man å få studenttilbakemeldinger, mens disse med den nye lederen og studieleder, det kan være daglig eller ukentlig. Dette varierer litt i forhold til hva man gjør og hva man oppnår egentlig.

11) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Både positive/negative/konstruktive?

I.O: Ser på alt som bare positivt og det er egentlig bare med på å styrke meg som ansatt og styrke meg i jobben. Prøver å ta tak i hvertfall alle de negative tilbakemeldingene, hvis det er noen så tar man jo tak i dem med en gang og prøver å forbedre seg, om det gjelder sånne småfeil i en powerpoint presentasjon eller om det gjelder litt større, av større omfang så prøver man hvertfall å ta tak i det, og det er med på å motivere. Man streber alltid etter å bli en bedre utgave av seg selv.

12) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold til lederskifte? Har du endret måten du jobber på?

I.O: Vi hadde endel utfordringer, det har vært endel intriger innad i bedriften. Jeg har bare vært ansatt siden høsten, men jeg følte at det var da det meste blomstret opp. Så vi hadde en periode i vinteren hvor det var ekstremt dårlig stemning blant egentlig alle ansatte, men så var det så tett forhold innad på alle institusjonene, så alle avdelingene sto veldig spredt, også prøvde ledelsen å samle oss, men de kom ikke helt i mål med det, mens nå når vi da fikk et lederskifte så var mange negative til at det da ble en i den tidligere ledelsen som da skulle bli konstituert dekan, men så har det vist seg at hun har tatt oppgaven på strak arm, og hun har satt seg ned med hver enkelt ansatt, sett på hvor skoen trykker, og hvilke utfordringer hvert

institutt har, hva hver enkelt ansatt har av utfordringer og eventuelt tilbakemeldinger, og hun har virkelig tatt tak i, hvertfall fra mitt ståsted, samtlige av de utfordringene og problemene vi jobber med. Det er jo fremdeles utfordringer, men hun kan jo ikke løse alt på en gang.

12a) I: Oppfølgingsspørsmål. Du nevnte at det var intriger, gikk dette utover deg på noen måte?

I.O: Det gikk utover motivasjonen i forhold for å være på jobb, men lot aldri det å gå inn i undervisning f.eks., det var noe jeg gledet meg til. Vi var veldig splittet. Men det samholdet, det var ikke sånn at man gledet seg til å stå i gangen å prate med kollegaer for eksempel. Fordi vi jobber helt splitta. Hvert institutt satt for seg og ledelsen satt for seg og var ikke så synlige. Det var for lang avstand mellom fagansatt og ledelsen. Det var en lang vei å gå for å nå fram, også følte man ikke helt at ledelsen kjempa for oss, men de hadde da hovedkontoret sentralt som sto ovenfor å pusha på med endringer og nye former og regler som vi måtte følge, også bare plotta de det ned over hodet på oss, sånn at vi bare måtte innfinne oss med det, men de hørte ikke på hva vi faktisk hadde av tilbakemeldinger, så vi har hatt endel utfordringer, men sånn røft sett så ser man at allerede nå etter en periode med ny leder at ting er på vei til å endre seg i riktig retning, så det er veldig godt å se. Men vi har mange utfordringer, for det er ikke barebare å drive profesjonsstudier. Det er mye praktisk arbeid, og det å få ledelsen til å se utfordringen vår med å ha så mye praktisk undervisning, og at vi faktisk trenger så mye praktisk undervisning som vi gjør, det, de har vanskeligheter for å se det. Men det å utdanne klinikere og de som faktisk skal jobbe med mennesker, det tar mye tid da, men nå føler vi at hun ser vår sak og at hun løfter det videre, at vi jobber i riktig retning.

13) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Det viktigste er kanskje at det er kortere avstand, og at hun hører på oss og jobber for de tingene vi vil få fram vårt institutt og forbedre og ikke bare tre ting ned på oss. Da følte vi at han fikk veldig mye pålegg ovenfra, som han bare krevde at vi fikk orden på, men man får ikke vridd om på en hel studiemodell bare på en måned. Vi gikk fra å være 30 studenter per kull til å plutselig bli 100 per kull, og det å skulle da - vi har ingen erfaring med å drive så store kull, så vi fikk ikke noe opplæring, vi ble bare kasta ut i det, og vi fikk ikke noen forståelse for at vi hadde endel utfordringer. Vi hadde mange negative studenter som truet med å slutte og hele den biten der, men vi har kommet oss ut av den onde sirkelen, og det tror jeg er takket være henne. Det kan hende at vi har kommet ned hit også, ned til sentrum - at ledelsen er mer sentralt at de også ser litt mer av hva vi har mer behov for, hvordan vi faktisk

driver skolen da, at det er to vidt forskjellige ting å drive et teoristudium kontra det å drive praktisk studium.

13a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan jobber du annerledes nå i forhold til motivasjonen din? Merker du at det er lettere å være på jobb, at det er lettere å jobbe?

I.O: Absolutt. Man føler at man har et større støtteapparat. Det er kortere vei til, sånn som nå har vi sittet der oppe i forrige lokal og styrt med eksamner og bare fått mailer, mens nå kan vi bare løpe opp til eksamenskontoret å få mye mer, alt er mye enklere, fordi at alt er samla på et sted. Det tror jeg også er enklere for ledelsen for da slapp de å dra ned hit på møter og være usynlige/, mens nå kan de gå to etasjer opp, også komme ned igjen å være synlige for samtlige ansatte i virksomheten.

13b) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du merket det på de andre ansatte også?

I.O: Ja. Vi har endel utfordringer, det trenger jeg ikke legge skjul på, og det går på at man har drevet 3 forskjellige høyskoler og er vant med sine rutiner også skal man plutselig samkjøre alt, så vi er ikke samkjørte, og har mange utfordringer i forhold til det, og da håper vi jo at den nye ledelsen kan samle oss enda mer og drive oss i riktig retning. Det er mye hyggeligere å dra på jobb og være i gangene og vi har fått igang en sånn hyggetur. Vi prøver å samle oss, ikke bare på jobbe, men at vi får et sosialt nettverk ut av det.

13c) I: Oppfølgingsspørsmål: Var det ikke så mye av det før?

I.O: Nei. Vi har prøvd å få det til, men da er det ingen som melder seg på, fordi stemningen var som den var.

13d) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor det tror du?

I.O: Jeg tror hele situasjonen tilspissa seg, og det er jo en grunn til at forrige lederen valgte å si opp, og han hadde jo veldig mange utfordringer. Han ønska jo å drive skolen og løfte den, men så fikk han så mye pålegg ovenfra så det lot seg ikke gjøre, så han ble egentlig bare en sånn mellomperson, han sto midt i krigssonen. Rett før det her lederskifte eller under lederskifte, så kom faktisk ledelsen inn og hadde et åpent møte. Vi fikk lufta veldig mye, hvor alle fikk si sin mening og komme med tilbakemeldinger. Og da fikk de litt øya opp, ikke bare for hva dekanen sa, men også hva alle ansatte sa. En ting er å høre ting fra en leder, da tror de "han lufter det sikkert", men da de fikk høre det fra de ansatte så gjorde det litt inntrykk på dem, og de tok det til seg å gjorde litt endringer. Vi fikk åpna horisonten litt, så da ble det

lettere for de å få gjennom de ønskene og kravene vi har stilt. Vi har stilt endel krav, men det har vært helt nødvendig også.

14) I: Hvordan er relasjonen til den nye lederen? Føler du at du bli hørt? Har dere god kommunikasjon?

I.O: Ja. Det også har det vært endel utfordringer, fordi han instituttlederne hos oss som, han har vært med i gamet lenge, og han har mista mye motivasjon egentlig det siste året, vi måtte bare ta til oss disse svære kullene, hvor vi har mista kvalitetssikringen av studier, vi har egentlig mista vår kontroll da, fordi vi ekspanderte så hurtig over så kort tid. Og vi får da negative reaksjoner fra studenter, dette går jo direkte til oss og ikke til ledelsen. Så han har mistet mye motivasjon fordi at vi ikke får studiene til å gå sånn som vi vil, på grunn av at vi måtte ta inn så mange studenter. Så han har mistet mye motivasjon, og da har det vært en dårlig kommunikasjon mellom instituttleder og ledelsen, og da særlig han forrige dekanen, også har det også - det er fremdeles dårlig kommunikasjon der, så det er vel kanskje derfor de har begynt å se på om vi skal gjøre en organisasjonsendring - om han faktisk fungerer som en instituttleder da - kartlegge rollene litt, så det er en utfordring det å.

14a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hva med relasjonen den nye?

I.O: Den er veldig bra; det er det, vi har en åpen agenda. Det har vært mye hemmelighetskremmerier sånn generelt i organisasjonen, og nå prøver vi å kjøre mer sånn åpen kommunikasjon, hvor det er ingen informasjon som skal holdes tilbake. Vi merker jo alle enda at det fremdeles er litt sånn hemmelighetskremmeri, det er ikke alle som får vite alt, kommunikasjonen kommer ikke ut til alle de som bør få informasjonen, men det er sånn vi tar opp på hvert møte og merker at etter hvert fellesmøte så gjøres det forbedringer.

14b) I: Oppfølgingsspørsmål: Ja så du merker at ting blir gjort?

I.O: Ja, og det er å med på å motiveres oss - egentlig samtlige, det har jeg prata med flere om å, at vi ser at det faktisk blir gjort noe, selv om vi har en del utfordringer enda, men et steg av gangen.

14c) I: Oppfølgingsspørsmål: Føler du at det var nødvendig at dere byttet leder? (med tanke på motivasjon, drift - var det avgjørende?)

I.O: Nei. Det kom som et sjokk for meg at han forrige lederen valgte å si opp, for det virka som at han hadde ganske god kontroll, men jeg tror det var nødvendig at vi fikk samla

virksomheten sentralt, altså hele ledelsen sentralt, altså ledelsen for hele bedriften og at de fikk øynene opp for hvordan bedriften driver skole. Så jeg vet ikke om vi hadde trengt en ny ledelse egentlig, det kan jeg egentlig ikke svare på. For jeg tror bare det å få en åpen kommunikasjon helt opp i systemet - at det var mye viktigere enn å faktisk få endra på ledelsen, for hun som nå er dekan, hun har jo så å si vært leder, hun har jo vært han forrige dekan sin høyre hånd, så hun har jo jobbet tett med ham, så det er egentlig bare at hun har flytta et steg høyere opp da. Det er mye av det samme, men det har blitt mer åpen kommunikasjon og man ser tydeligere endringer. Så jeg synes det har vært hensiktsmessig. Det er mange tilbakemeldinger på at hun er jo da konstituert dekan, og alle har kommet med tilbakemeldinger på at man ønsker en leder som er utdannet leder, og at man trenger en ledelse som har mye erfaring med å faktisk drive en skole, fordi det har jo ikke ledelsen her nå. Det har kommet mye mer positivt ut av det enn jeg trodde, så jeg er veldig positivt overrasket faktisk.

14c) I: Oppfølgingsspørsmål: Husker du hvordan stemningen, usikkerheten osv var de nærmeste ukene/mnd rundt lederskifte?

I.O: Der kommer jo alle disse hemmelighetskremmeriene inn, fordi vi fikk plutselig bare høre fra noen ansatte som hadde pratet med noen fra sentralt at var dekan hadde sagt opp. Det hadde ikke vi hørt noen ting om. Alle gikk rundt og det ble det mye prat på gangen og mye slarving, og det ene førte til det andre, også begynte man å tenke på "ok, hvem blir den nye", og det bare økte den dårlige stemninga rett og slett. Så det var en uke eller to som var ganske - da var stemningen tilspisset, virkelig, og det merket man. Da var det ingen som ville gå på jobb omtrent før vi fikk den endelige mailen om at han faktisk hadde sagt opp og at vi skulle få mer informasjon.

14d) I: Oppfølgingsspørsmål: Så det var den uvitenheten?

I.O: Ja, og det at de hadde holdt tilbake informasjonen - at de på toppledelsen - vi hadde bare hørt noen fra noen her nede som var ansatt og ikke de fra ledelsen, så det var luftet her nede, men det var ikke luftet for oss og vi skjønte ikke helt hvorfor. Da begynner man å trekke konklusjoner og det blir en sånn ond sirkel rett og slett.

14e) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvor lang tid tar det før man slår seg til ro med den nye ledelsen?

I.O: Da begynte jo alle å prate om hvem som skulle bli tilsatt, også begynte vi å skjønne at det

sto mellom tre personer, og da skjønte vi jo hvem det kom til å få den stillingen. Og da kom det mailer og skriv fra hvert institutt på at man ønsket en erfaren leder, en helt ekstern leder som kom inn med nye øyne - at vi trengte et helt totalt lederskifte med noen helt nye personer, og det skjønte vi jo at ikke kom til å skje med det første, så vi har blitt lovet at det da skal bli satt inn en ny erfaren leder, men at hun er konstituert enn så lenge. Men så tror jeg alle har da sett at hun tok jobben fra dag en og satt seg ned med hver enkelt ansatt, og de fleste seg jo på det som et positivt boost, rett og slett, så jeg tror alle har blitt tatt litt på senga, fordi hun har gjort en ganske strålende jobb fram til nå. Det er ingen som prater lenger om at hun ikke kommer til å være leder, det var det jo de første to ukene - så pratet alle om hvem som skal bli leder nå, hvordan skal få i gang denne prosessen og ansette en ny leder, mens nå har jeg ikke hørt noen ting om det etter de første ukene, da pratet vi om det, mens nå, er ingen som nevner det engang. Så det er en positiv utvikling da. Utvikling i riktig retning, at man ikke tenker på at man trenger en ny leder sånn som det er nå. Det har vært mye baksnakking og det har vi kommet oss ut av. Det er ikke mye baksnakking nå lenger, og det er veldig bra.

14f) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor/hvordan tror du dere har kommet dere ut av det?

I.O: Det er vel fordi at man er mer fornøyd, nå var vi jo nede i en sånn ond sirkel hvor det var ingen som hadde det bra, og da skal det ikke så veldig mye til før de fleste ser positivt på ting og da er det de små endringene som teller og at man blir like fornøyd med en ting, så blir man enda mer fornøyd fordi ting faller på plass, så det tror jeg har vært med på å bygge opp motivasjonen til alle, at man ser fremover da. Og noe virksomheten manglet, det var visjon og et samlet mål å jobbe for, vi hadde ikke noe mål å jobbe for - hva er det vi ønsker å bli, hva er det vi ønsker å utvikle oss til. Mens nå har vi da... - i løpet av de første ukene så satt vi oss ned å hadde ganske konstruktive arbeidsdager i hele virksomheten - hvor vi kartla hvor er det vi vil, hva er det vi skal jobbe etter, hvilke visjoner er det vi har, så vi har et samla mål, og da føler jeg at vi ble samla etter det. Det er noe vi ble lovet på det møtet som vi hadde - det oppvaskmøte med ledelsen fra toppledelsen - det var et ønske vi hadde at vi ville får kartlagt og fastsatt noen visjoner og noen mål som vi samlet som virksomheten skal jobbe mot og det fikk de i gang ganske fort da, så det var med på å løfte oss egentlig, som en skole.

15) I: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk ny leder?

I.O: Hun har vært mye flinkere til å komme med konstruktive tilbakemeldinger, veldig i form av ros, og hun - du ser at hun ser deg, og det vet jeg at veldig mange andre også har kommet med tilbakemeldinger om, at hun kommer med direkte tilbakemeldinger, selv om du kanskje

er ansatt i en 20 % stilling, så er hun flink til å se deg og lytte til deg og høre hva du har å komme med. Og at hun prøver å kartlegge hvilke faglige egenskaper samtlige har, og at hun bruker oss på de områdene vi er dyktige på. Så det at hun ser oss og lytter til oss og kommer med ros og også konstruktiv kritikk, det er med på å motivere meg. Det har vært en positiv “boost”, for det var litt lengre vei som sagt, kommunikasjonsmessig med den forrige lederen, han var lite synlig, men det er fordi han måtte ned hit og hadde veldig mye møter her, mens nå er hun veldig mye mer synlig her, fordi hun er her ned i gangen en time eller to om dagen og du har alltid muligheten til å ta tak i henne og luften da. Så jeg vet ikke om det har med lederskiftet å gjøre men det at vi flyttet ned hit, har gjort at ting har blitt mer samla.

15a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan var den forrige lederen med tanke på tilbakemeldinger og kontroll?

I.O: Jeg hadde bare han som leder fra høst til vinter, og det var en periode hvor virksomheten gikk gjennom store endringer i form av alt det her som ble pålagt oven ifra, så han hadde mye å stri med også var det stor konflikt i forhold til om man skal beholde eller legge et studie fordi det har vært så dårlig tilstrømming av studenter. Så det har vært en stor prosess der med masse møter og, ja, har vært en litt komplisert prosess rett og slett, så han har vært lite synlig, og han har ikke sett oss like godt som det hun har gjort, men hun har tatt seg mer tid til å være til stede. Jeg hadde rett og slett få samtaler med ham, det var ikke så mye kommunikasjon der, det var ikke det. Men det var også grunnen til at han også sa opp, for han følte at han ikke hadde sjans til å gjøre jobben sin for han følte at han kun var her nede i møter, og han fikk ikke muligheten engang til å stille opp som da den lederen han ønsket å være. Men nå jobber han jo i virksomheten, og da er det jo noe helt annet, nå har vi åpen dialog og det er mye enklere å ta tak i han og jeg bruker han jo litt som leder enda, for han er veldig dyktig, så jeg støtter meg på han nå også, det er mer åpen kommunikasjon etter at han gikk ned en stilling. Det er en positiv endring for alle i virksomheten, men vi har en lang vei å gå, det er ikke til å legge under teppet - det er mange utfordringer enda, mens nå som vi da har fått så store endringer på så kort tid så ser vi en lys fremtid altså.

15b) I: Oppfølgingsspørsmål: Hva er det du setter mest pris på med den lederen du har nå?

I.O: Det var en glidende overgang, fordi hun var jo en del av ledelsen, så gikk vi ofte til henne før også fordi den forrige dekanen veldig ofte var i møter. Jeg tror egentlig hun har en fordel der, for hun var tilgjengelig i mye større grad enn det han var, det var hun vi tok tak i hvis det var noe. Hun har egentlig bare løftet det forholdet hun har til samtlige ansatte til neste steg, og

at hun, hun er faktisk en enkel person å støtte seg til, og hun har som regel svar på det meste. Veldig løsningsretter og hun er veldig rask og effektiv når ting dukker opp, og det setter jeg pris på.

15c) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvor avhengig er du av positive tilbakemeldinger?

I.O: Jeg er veldig drevet av tilbakemeldinger - i egentlig alt jeg gjør. Jeg er en person som driftes av tilbakemeldinger og at man ser at man oppnår ting og at andre ser at man faktisk gjør en god jobb. Det er veldig motiverende, bare fra studenter - å ha en undervisningsdag også kommer studentene bort og; “ Åh, for en effektiv dag og for en bra dag, og vi har lært så mye”, og da vet man jo at man har gjort en god jobb og da kan man legge seg med et smil om munnen og våkne til en ny dag med nye utfordringer og kanskje gjøre det like godt.

15d) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvis du har hatt en hard uke og får bare kritikk? Hva skjer med deg da?

I.O: Jeg har ikke opplevd det enda. Jeg har ikke opplevd det å få så mye negativ kritikk egentlig, men alle utfordringer som man får - man stiller strenge krav til seg selv og det er kanskje - man er sin største kritiker selv og det er mer det jeg selv ikke føler at jeg ikke greier å oppnå, hvis man får altfor mye å gjøre da, sånn som i fjor at jeg jobbet 220 timer over, det går rett og slett på at man hadde for mange oppgaver.

15e) I: Oppfølgingsspørsmål. Og det blir du demotivert av?

I.O: Da blir man demotivert for man kommer ikke i mål, for jeg følte jeg ikke hadde noe liv utenom, man jobbet jo dag ut og dag inn, men så brenner man så veldig for å få det til å funke òg. Da greier man å se tilbake på det nå og si at man greide å få til alle tingene man kanskje slet med da, og det er noe som motiverer meg nå, hvis jeg har en liten demotivert periode - ikke får til så mye som man skulle ønske så ser man seg tilbake på hva jeg faktisk har greid å oppnå og hva er det instituttet har greid å oppnå, man har alltid noen å støtte seg på, og også spørre om råd og hjelp. Men hvis jeg får negativ kritikk så sparker jeg heller meg selv bak og tenker at da skal jeg gjøre det bedre neste gang, det blir litt sånn - den feedbacken er også nyttig altså, men blir det for mye så.. Det er det der når man får for mange oppgaver. Men det har den nye lederen vært god på da, å prøve å spre oppgavene litt, hun ser hvor stor arbeidsbelastning det ligger på en person også prøver hun da å løse det ved; “hvordan kan andre ta litt av det ansvaret, hvordan kan vi lette på ditt ansvar, hva kan vi gjøre for å gjøre det lettere for deg i ditt arbeid, så det er også en positiv ting som hun har fått igang da. Nå vet jeg

ikke om det er sånn for alle, men det er sånn for meg da. Jeg vet at det er andre som har litt andre synspunkter.

1) I: Hva vil du si motiverer deg? Er det noen situasjoner hvor du føler deg ekstra motivert?

I.O: Det er et ganske komplekst og stort spørsmål. Grunnen til at jeg sa ja og at veldig gjerne ville ta denne stillingen, det er jo fordi jeg liker å være med å bygge opp en bedrift. I den forrige jobben jeg hadde var det også en sånn oppbyggingsfase der man skulle bygge en høyskole - ansettelse, hvilke fagansatte passer til å jobbe innenfor denne bedriften, hvordan utvikle de faglige studieretningene som allerede er der, men også videreutvikling av nye fagområder. Egentlig sånn utvidelse og oppbygging av en bedrift er det som motiverer meg. Også synes jeg det er morsomt å jobbe sammen med ulike mennesketyper, og det gjør man jo ved et type fakultet der det både er administrasjon og fagansatte innenfor ulike fagområder. Også synes jeg jo, hvis jeg hadde kommet til en bedrift der ting var helt på stell, og jeg bare skulle gå inn å gjøre det samme som den før meg hadde gjort, så tror jeg ikke det hadde vært så veldig motiverende. Jeg synes det å etablere rutiner, rammer som kanskje ikke har vært der fra før, rydde opp hvis det ikke fungerer, sørge for at ansatte kanskje trives bedre på jobben enn de har gjort før fordi de blir tryggere på sin egen rolle, de rammene som er der. Så det er egentlig, ja, utviklingsarbeid, også er jeg også litt sånn, selv om jeg er fagperson, så synes jeg det er veldig morsomt med organisering og administrering, så jeg er den som synes at f.eks. å skrive ulike dokumenter som betegner rutiner og rammer og å sørge for at ting blir annerledes enn det har vært for de ansatte, det må ikke være fagrelatert og bare det for min del. Også synes jeg egentlig at det er morsomt å få ting til å fungere og når jeg ser at ting fungerer bedre enn de gjorde forrige uke, så blir jeg jo motivert. Hvis jeg ser løsninger og jeg ser også at de ansatte oppfatter løsningen som en god løsning, bare et lite eksempel; vi har jo en fagavdeling, også er det jo ofte en sånn front, som da er administrative medarbeidere, som er den som er førstelinjen når studentene kommer å henvender seg. Et eksempel er at vår front har det innimellom vært sånn at den har jo vært ganske stor, fordi vi holdt til på forrige lokale før vi kom ned hit, og da trengte vi jo ha en større resepsjon - en større front enn administrasjon enn det vi nødvendigvis kanskje trenger her, der er det masse støttefunksjoner rundt oss, men vi har jo ikke noe ønske om at noen skal miste jobben, så vi har da prøvd å finne andre oppgaver til de, så jeg har av og til møter der temaet er utfordringen rundt å gi folk nok å gjøre. Jeg hadde nettopp et møte med en fra markedsavdelingen som har ganske mye å gjøre, om vi kunne brukt noen av de som jobber i front til noe av dette arbeidet. Også viser det seg at en av

de som sitter i front, hun har jo vært tidligere student og har markedsføringsbakgrunn, så hun ble da satt til å gjøre endel oppgaver som markedssjefen trengte hjelp til. Og det kan jo hun gjøre når hun da har litt bedre tid i front da, så da var alle happy, markedssjefen var happy, hun som satt i front var happy for det var jo motiverende for henne å få noen nye utfordrende oppgaver, og jeg var happy fordi alle andre var happy. Men det var noe med å finne løsninger og det synes jeg var en hyggelig ting. Det må ikke være en viss faglig utvikling, men det var noe som bare falt på plass. Følte kanskje at organiseringen fungerer bedre og de ansatte er fornøyd, for vi lever jo av at de ansatte er fornøyde og at studentene er fornøyde, det er jo egentlig det jobben går ut på.

2) I: Hva demotiverer deg?

I.O: Ofte må jeg nok si at det handler om ansatte - innimellom så har man ansatte som enten av og til eller kanskje alt for ofte er litt, kanskje ikke så løsningsorienterte, de ser heller problemene istedenfor å se løsninger, og det synes jeg er litt utfordrende. Også har jeg også vært borti ansatte som kanskje liker å lage litt sånn drama, for jeg er sånn som liker å dempe sånt, vi kan gjerne ha det morsomt og finne på ting, men å lage drama uten at det - etter mitt syn, er nødvendig, bare for å få litt sånn action i hverdagen, det har jeg vært borti en del og det blir jeg ganske irritert av. Ofte sånne som snakker litt bak ryggen og egentlig skaper ting og situasjoner og hendelser som ikke stemmer overens med virkeligheten osv. Så ofte så er det ansatte som skaper situasjoner som jeg kan bli irritert av, egentlig ikke så veldig mye annet som jeg tror jeg blir demotivert av.

2a) I: Hvordan løser du det?

I.O: Jeg bruker fryktelig mye tid på å snakke med ansatte og det handler ikke bare om møtevirksomhet, det handler om samtaler der og da. Jeg går ikke rundt å planlegger så veldig mye hvordan dagen min skal se ut med mindre det er møtevirksomhet som er fastsatt eller undervisning som jeg skal ha, så blir det jo veldig ofte at man har samtaler. Det er veldig mye personaloppfølging i det å være leder. Jeg er ganske opptatt av å ta de samtalene så fort som mulig, jeg liker ikke at det går for lang tid før vi har den samtalen for da vet jeg at da blir ting bare verre. Der er jeg ganske utålmodig, så jeg vil gjerne ha den samtalen med en gang for å prøve å rydde opp i det. En annen ting som demotiverer meg, men som ikke nødvendigvis går på ansatte, det er vel egentlig organiseringen av en virksomhet hvis ting går for sakte, hvis det går for lang tid mellom ide og handling, og at ting skjer, så er det ganske demotiverende innimellom. Virksomheten er jo kjent for at det er kort vei fra ide til handling, av og til så

stopper ting litt opp fordi det skal utredes osv., og da kjenner jeg at jeg blir skikkelig irritert, for det burde vært gjort mye raskere.

3) I: Er det viktig for deg å sette deg mål i forhold til jobben? Hvordan påvirker det motivasjonen?

I.O: Det som kanskje er litt utfordrende for meg nå, det er jo at jeg er konstituert dekan, og det betyr jo egentlig at det er en midlertidig stilling, Jeg kan være såpass ærlig og si at jeg har ikke noe problem med hvis det blir en permanent stilling, men enn så lenge så er jeg jo ikke sikker på hva det blir, så inntil det skjer så er det kanskje ikke så lett for meg å sette veldig konkrete mål, men jeg tror jeg alltid har satt meg sånne generelle mål, jeg har alltid likt å lede og jeg var vel - jeg hadde egentlig bare vært ute i arbeidslivet et halvt år før jeg fikk en mellomleder-jobb, så jeg har alltid blitt drevet mot det. Men akkurat i denne jobben her, de tingene jeg føler er mål for meg, det er egentlig de tingene som går på organisasjonen. Nå har vi satt opp en ny strategi for 4 år ved vårt fakultet, og der er det jo satt opp en del ting som vi skal få gjennomført i den perioden, og det vil jo være mål for meg. Hvis vi klarer det, så har jo jeg også klart å oppnå noe, for jeg er jo nødvendigvis den som er ansvarlig for at vi får gjennomført det, så det er jo en form for mål. Også vet jeg at jeg blir målt på noe i den tiden - det er ikke unaturlig. Når de nå har satt inn en person i en konstituert stilling, så har jeg fått beskjed om at det er en del ting jeg blir målt på fra ledelsen og det er helt greit. Kanskje utfordringer som har ligget i bedriften som de ønsker jeg skal prøve å rette opp i, så jeg vet jeg blir målt på ting ovenfra og da vil jo det automatisk også bli et mål for meg, men det er ikke sånn at jeg nødvendigvis går å tenker på det i hverdagen, for i hverdagen så tror jeg det er små mål som jeg setter meg av personlig karakter som bare ligger oppi hodet mitt, denne uken skal jeg få gjort det, i løpet av denne måned skal jeg komme dit osv. Det er sånne mål som setter meg, men som jeg kanskje ikke tenker på, jeg bare gjør det.

3a) I: Hvordan påvirker det motivasjonen?

I.O: Når jeg sier at jeg egentlig ikke tenker på det, men så gjør jeg det jo likevel, og det er jo fordi at jeg kanskje ikke har vært helt bevisst på at jeg tenker mål, men jeg gjør det vel når jeg må. Jeg har sett på det som helt nødvendig for å få ting gjort da. Jeg er en handlingskvinne, jeg vil at ting skal skje og vil få ting gjort og jeg er ganske utålmodig så jeg vil at det skal kanskje skje litt raskere enn jeg noen ganger ser er realistisk å få til. Det handler vel egentlig å komme gjennom en dag, komme gjennom en uke, komme gjennom en måned. Hvis jeg skal si noe om det motiverer meg, så tror jeg det handler om at for meg er det nødvendig å tenke

sånn hvis jeg skal komme gjennom dagen, for eksempel søndag kveld på trening så begynner jeg å tenke på å planlegge hvordan uken min skal se ut og hva jeg skal få gjort iløpet av den uka, og det kan jo hende det dukker opp nye ting i tillegg, men jeg tror egentlig jeg ser det som helt nødvendig for å få noe gjort. Jeg har ikke tenkt på at det motiverer meg, men det er nok det som gjør at jeg går på jobb og er happy, fordi hvis jeg ikke hadde hatt noe mål med jobben min, da hadde det vært vanskelig å vite egentlig hva jeg gikk på jobb for.

3b) I: Hva skjer hvis du ikke når et mål eller fler?

Jeg er ikke veldig god til å takle det nei. Jeg har litt sånn mattehjerne hvertfall fra tidligere av, så jeg har jo skjønt at matte fag ligger litt for meg, og da er jeg litt firkanta innimellom, selv om jeg har blitt litt annerledes etterhvert, i de jobbene jeg har hatt, har blitt tvunget til å se litt annerledes på ting, så er jeg nok veldig fast bestemt på at de tingene skal skje, og da må jeg kompensere hvis det ikke skjer, så da går jo helgen bort til å prøve å komme i mål med det, eller jeg må kanskje jobbe litt ekstra uken etter osv. Så jeg er nok ikke noe god til å slacke hvis jeg ser at de målene jeg har satt meg ikke har greid å gjennomføre dem i løpet av den tidsperioden, så prøver å kompensere for å komme meg asur allikevel.

3c) I: Tror du dette påvirker de rundt deg?

I.O: Det påvirker samboeren min, men jeg håper og tror at de som kjenner meg godt på jobben, hvis man hadde spurt hele gjengen, så tror jeg nok de hadde sagt at jeg var veldig positiv og blid og ler mye og har det greit på jobb, at de sjelden ser at jeg er stressa eller irritert. Men det er noen ganger jeg går på trening på morgenen fordi jeg trenger å få ut ting, det er noen ganger jeg går på trening rett etter jobb, fordi jeg må få ut noe som jeg er skikkelig forbanna over, og det er ikke så veldig sjelden at det går utover samboeren min heller, men på jobb tror jeg ikke det.

4) I: Hvordan går du fram for å motivere dine ansatte?

I.O: Det er et godt spørsmål som jeg egentlig bør tenke mer igjennom. Med en gang jeg fikk denne stillingen, så jeg har ikke vært her så lenge, så visste jeg jo at det kom til å bli noen reaksjoner på det, det kom kanskje litt uventet, så det var viktig for meg å trygge alle ansatte, så jeg hadde en samtale med alla, også har jeg også hatt noen samlinger der jeg har prøvd å kartlegge hva som er utfordrende ved virksomheten eller hva som skal til for at vi kan bli enda bedre, og da har det jo dukket opp endel ting som har vært viktig for de ansatte og også total sett, så jeg har prøvd å sette i gang å gjøre noe med de tingene som kom opp i møtene. Så

dette er noe jeg aktivt jobber med hver uke, og i tillegg så er det viktig å snakke med, altså se og snakke med alle ansatte, og jeg bruker fryktelig mye tid på det, og det har vært veldig viktig for meg i og med at jeg nå har tilhørt et institutt, men så er det to andre institutter i tillegg, så skjønnte jeg jo det at de to instituttene som jeg ikke nødvendigvis var en del av eller kjente like godt, de ville sikkert være opptatt av “hun vil sikkert jobbe for at hennes eget institutt kommer opp og frem” eller at det ble en slags forskjellsbehandling, så det var veldig viktig for meg å prøve å sette seg inn i hva som skjedde ved de andre instituttene og hvem som jobber der, og bli godt kjent med de, sånn at jeg føler at jeg kan være leder for alle. Jeg har prøvd å sette opp rammer for møter, forutsigbarhet har jeg skjønnt er viktig for de ansatte, det har de trukket fram at de kanskje ikke har følt så mye på før. Så det er oppfølging av de ansatte hele veien. Fokus på fellesmøtene vi har hatt tidligere har kanskje vært litt sånn “nja, vi er i en oppbyggingsfase, økonomien er kanskje ikke så bra enda...”, så jeg har fått tilbakemelding på at kanskje følte at det var litt negativt fokus, så jeg prøver å ta opp de positive tingene som har skjedd, og å ha et positivt fokus i fellesmøter, sånn at vi kan bygge en kultur og samarbeid og en sånn tanke om at når de går ut derfra så skal de føle seg motivert fordi dette går bra og vi jobber sammen, istedenfor å ha fokus på de tingene som kanskje kunne vært enda bedre. Så jeg prøver å få til det på fellesmøter og når vi er samlet. For noen uker siden hadde vi en tur og hadde sånn teambuilding. Vi hadde to overnattinger, og da hadde jeg lagt opp til teambuilding og ikke så mye faglig opplegg, og det var også for å skape en kultur og motivasjon, det skal jo være hyggelig å komme på jobb, de fleste ønsker jo å ha det hyggelig og å ha hyggelige kollegaer å være sammen med når de kommer på jobb. Så jeg føler egentlig jeg har prøvd å gjøre ganske mye i løpet av den perioden jeg har vært her, men at jeg hele tiden må ha det fokuset og trenger sikkert å bli minnet på det innimellom, at det er viktig å motivere de ansatte.

5) I: Hva vil du si er dine styrker og dine svakheter?

I.O: Ehhm... styrker, jeg mener selv at jeg har veldig god oversikt og det tror jeg er greit når du jobber i en større bedrift, at jeg er flink til å se hva som trengs å gjøres, hvis det er mangel noe sted så fanger jeg det ganske raskt opp. Også er jeg, teit å si det men, jeg er veldig glad i å jobbe, så jeg kommer på jobb og synes at det er morsomt, og det tror jeg er ganske viktig. Så tror jeg at jeg er ganske flink til å se de ansatte, og lese de ansatte, lese kroppsspråk, så jeg kan se hvordan dagen er for dem, så det tror jeg kan være en fordel. Også er jeg veldig sosial. Jeg tror ofte at det er en fordel, at jeg liker å tilbringe tid med de ansatte på jobb, både faglig og om ting utenfor jeg kan snakke piss, og det er full åpenhet, har hatt episoder hvor jeg

holdte på å dø av latter. Jeg er en sosial person som jeg tror folk slapper av med, samtidig som jeg ikke er så veldig redd for å ta de vanskelige samtalene innimellom selv om jeg gruer meg til de, så tar jeg de. Også prøver jeg å behandle alle likt, selv om vi kanskje har vært oppi noen utfordringer, og jeg også har vært gjennom noen utfordringer med andre ansatte så prøver jeg å legge det til side og heller fokusere på det som er fremover. I og med at det er en kunnskapsbedrift tror jeg også det er en fordel at jeg har fagligbakgrunn innenfor fagområdene vi representerer. For eksempel nå jobber vi for å få statsstøtte. Bedriften har jo statsstøtte, og det betyr jo at studieavgiften kan gå ned og at de fagansatte har ganske gode rammer, mens vår virksomhet har jo ikke det, så vi jobber jo for det nå, og jeg opplever jo da at når vi er på Stortinget så er det lett å legge frem hva vår virksomhet står for fordi at jeg har en fagbakgrunn selv. Hvis jeg hadde vært en markedsfører eller en salgsperson, så selvfølgelig kunne jeg jo lagt det fram fordi jeg hadde den bakgrunnen, men å ha faglig tyngde i tillegg ser jeg på som en fordel. Når det kommer til svakheter, det er jo noe man ikke liker å snakke om, men jeg tror nok at i og med at jeg er så ung, så jeg har jeg ikke vært så lenge i arbeidslivet, så må jeg nok - jeg trenger mer erfaring. Jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer erfaring, også er det jo også en utfordring å være ung og blond i en sånn type konservativ bransje som jeg er en del av, det har jeg fått kjent på innimellom. Noen ganger hadde det vært en fordel for meg hvis jeg så litt mer autoritær ut, så jeg trenger jo å skape min egen lederstil, og det kjenner jeg at jeg er fortsatt ganske ung og fersk til det, så jeg må jobbe mer med den lederstilen. Så merker jeg at en-til-en-samtaler går veldig bra, men når jeg skal i møter trenger jeg å bli enda tryggere for å gjøre det på en god måte, for jeg blir ofte en litt mer privatperson og den jeg er vant til å være, så det jobber jeg litt med. Også er jeg ganske utålmodig, så noen ganger må jeg roe meg litt ned fordi jeg tenker at når du jobber med så mange mennesker rundt deg, så er du avhengig å få de med på ting også. Det hjelper ikke om du vil noe, du må liksom få med alle på det. Og det er noe jeg må jobbe med, som jeg kan bli enda bedre på, så det er egentlig ganske mye jeg må jobbe med. Jeg er også veldig dårlig til å legge bort jobben, dette kan sikkert i noen tilfeller også være fint, jeg tror kanskje det kreves mer erfaring for å klare å skille mellom jobb og privatliv og å sortere ut jobben, men jeg har med jobben hele tiden. Noen som jobber såpass mye, det vil jo gå utover, ja, kjæreste, ekteskap og familieliv.

6) I: Hva vil du karakterisere som en god leder?

I.O: Det er kjempevanskelig å si, også synes jeg at jeg har vært borti ganske få gode ledere, så jeg har ikke noe klart forbilde av hva som er å være en god sjef egentlig, det skulle jeg kanskje ønske. Jeg tror jo det er viktig å være resultatorientert som leder, men det er ikke

alltid så lett å få med alle ansatte på den tankegangen, så jeg tror nok den lederen som klarer å balansere det økonomiske fokuset samtidig som at han ivaretar de myke verdiene til de ansatte tror jeg gjør det ganske godt, også tror jeg det er lurt å være veldig klar og tydelig, men det er kanskje det som er det aller vanskeligste for leder fordi man tror det er lett for leder å ha lyst til å bli godt likt, og gi litt politikervar innimellom fordi man egentlig ikke har lyst til å si akkurat det man mener, men jeg tror til syvende og sist det aller mest fornuftige er å prøve å gi klare svar uten å være frekk selvfølgelig, men å ta noen upopulære avgjørelser innimellom er viktig for en leder, men det er det som kanskje er det aller vanskeligste. Så må være klar og tydelig men samtidig klare å balansere det også for hvis man blir for robotaktig så er det jo ingen av de ansatte som vil høre på en, det er kanskje vanskelig å få til noe. Jeg tror kanskje menn av og til er for robotaktige og litt for tydelige, mens kvinner kanskje er litt for myke og ikke helt tør å si hva de egentlig mener. Jeg synes det er vanskelig å svare på. En leder som har oversikt og som ser de ansatte og som har ofte gode svar men som også tør å si at “dette vet jeg ikke helt”. Så tror jeg det er viktig å involvere de ansatte på en god måte, det er også en utfordrende og tidkrevende. Hvis man er leder er det lettere å bare ta en beslutning - “nå går vi for det” - men å få de ansatte til å bli involvert og føle at det også var deres beslutning, det er viktig å prøve å få til, men kjempekrevende.

7) I: Hvordan håndterer du uforutsette eller kritiske situasjoner?

I.O: Ja, det skal ganske mye til før jeg blir veldig stressa. Det å jobbe ved en høyskole innebærer en god del uforutsette situasjoner som man må ta stilling til. Det meste av hverdagen er ganske uforutsett, så jeg tror at jeg egentlig har god trening i akkurat det. Det er viktig å være tilstede, det ser jeg jo, jeg ser jo innimellom utfordringen med at jeg plutselig må forberede endel undervisning, og det gjør jeg best i ro og fred, og ikke på kontoret der alle går ut hele tiden, men samtidig ser jeg jo at den beste jobben kan jeg gjøre for bedriften hvis jeg er på kontoret eller at jeg er i nærheten hele tiden. Så å være til stede også prøve å være litt løsningsorientert og ta med folk på råd og “hva er det vi bør gjøre med dette her?”, ikke nødvendigvis ta sånne beslutninger alene, men prøve å få med andre på hva vi gjør er viktig, også er det viktig å bare ta tak i det veldig raskt. Folk er som regel ganske greie å ha med å gjøre når du snakker med de. Jeg prøver å, selv om å få ting skriftlig er viktig, så er min erfaring er at det er veldig greit å ta en samtale på ting, da roer det seg ofte mye fortere enn hvis du sender ut en mail f.eks.

8) I: Hva gjør du for å videreutvikle dine lederegenskaper?

I.O: Jeg har ikke rukket å tenke så mye på det i denne stillingen, men jeg føler at jeg, for det første så er det jo en ledergruppe her ved bedriften som tar godt vare på meg, og jeg tror jeg er ganske flink til å bruke de fagpersonene som er her, også har jeg også fått en støttespiller, i og med at de så at jeg var ganske ung og hadde en ganske krevende jobb i og med at vår virksomhet er i oppbygningsfasen, så har jeg også fått en støttespiller som jeg har samtaler med annenhver uke som kan bidra og som har lang lederer erfaring fra før, og det takket jeg jo ja til, for jeg så jo på det som en unik mulighet til å lære av noen andre. Hvis ikke kunne jeg godt tenke meg å ta kurs og gjerne utdanne meg litt innenfor den retningen også, hvis jeg får muligheten til det. Men jeg har ikke rukket å tenke så veldig mye på det, for det ha vært mer enn nok med å få jobb gjort, men jeg opplever at bedriften er ganske flink til å legge til rette og støtte opp under både de lederne som er her fra før, men også meg som var ny da.

9) I: Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere/ansatte, og hvordan har du videreført dette?

I.O: Noe av det første jeg gjorde, det var å få gjennom tydelige stillingsbeskrivelser for alle ansatte, både i administrasjonen og i fag, fordi jeg så at det kanskje ikke var tydelig nok, også merket jeg det veldig på de ansatte og at det var viktig for de at det stod helt spesifikt hva som forventes av de da. Men så har man kanskje forventninger utover det som står på papiret, og jeg mener eller opplever at noen ansatte har en holdning som at “hva kan sjefen gjøre for meg når jeg kommer på jobb?”, og det synes jeg er ganske utfordrende, for jeg kan gjøre ganske mye, men som ansatte så skal man også tenke at “jeg får faktisk lønn fra en bedrift, og det forventes det jo noe fra meg også”, så jeg synes det er ganske stor forskjell på de ulike aldersgruppene som vi har. Vi har endel ansatte i 20-årene, som kanskje er litt mer sånn laidback og det er ikke alltid de svarer på mail eller møteinnkallinger osv., også har vi endel som har vært i bransjen lenge og er vant til høyskole/universitetsmiljøer, og er på med en gang, og som kanskje har jobbet i det privat hvor ting skjer raskt, så det er stor forskjell på, det trenger ikke alltid å være alder heller, det kan han noe med mennesketype å gjøre, men det er ganske stor forskjell på de ansatte, så noen må jeg følge opp som jeg nesten skulle vært mamma og sjef, mens andre er kjempe selvgående. Også er det litt synd da, for det er ofte de som er sløvest som jeg bruker mest tid på, og de som faktisk funker godt får kanskje ikke den oppmerksomheten de fortjener, nesten som å være lærer på en skole. Jeg later som jeg har ganske lave forventninger til de menneskene jeg møter rundt meg for å prøve å la vær å bli veldig skuffa, men jeg må innrømme at jeg bruker litt energi på å bli skuffa over folk også, for

jeg har en forventning om at de faktisk skal gjøre det minste av hva som forventes innenfor hver stilling, så opplever jeg at ikke alle gjør det, og det synes jeg er utfordrende, for hvor mye skal man minne dem på det, hvor mye skal man mase, hvor mye skal man være tante Sofie som sier at “nå må du komme å gjøre det”, fordi det må jo ligge inni her, fordi du går jo på jobb fordi du har lyst til å gå på jobb, så det er noe som jeg jobber litt med nå. Vi har en eller to saker der som jeg må ta litt tak i, og det handler nok om at mine forventninger og det som forventes av virksomheten er litt annerledes enn det man forventer av seg selv.

10) I: Legger du vekt på personlig utvikling hos dine ansatte?

I.O: Ja, det har jeg egentlig tatt ganske mye tak i, veldig i administrasjonen, også jobber jeg ganske mye med noen av de fagansatte også, blant annet sette opp interne kurs. Jeg har også tenkt til å prøve å søke sånn at vi får sånn “pedkurs” i regi av kanskje en annen aktør, men jeg prøver å få til det. Jeg har prøvd å ha ganske stort fokus på det, for jeg ser at spesielt noen av de unge har veldig behov for det, og å få støtte underveis. Så både interne og eksterne kurs jobber jeg med nå.

10a) I: Har du sett noen forskjell på motivasjonen i forhold til personlig utvikling?

I.O: Ja, det har jeg merket ganske mye. Hittil har jeg hatt endel møter der jeg har prøvd å - eller når jeg har sett at de har hatt utfordringer i den vanlige jobben, så har jeg sagt at “ok, men da tar jeg med meg den og den og den, også tar vi et møte på det” også kommer jeg med tips og råd, og hvis det er noe de trenger avlastning med så sier jeg “ja, ok, de oppgavene dere har utfordring med nå, den legger vi over dit”, og det har jeg sett at øker motivasjonen veldig på de ansatte, at de ser at de blir sett, og at problemene de har i det daglige blir tatt tak i ganske raskt og at den øverste lederen også er klar over det, ikke bare mellomledere, fordi mellomledere har en kjempeviktig funksjon, men det er også viktig at det bare er en leder på topp som egentlig har så stor oversikt over hva som foregår aller nederst på gulvet også, så jeg tror - jeg håper at de ser det.

11) I: Hva tenker du om selvledelse? Oppfordrer du til det?

I.O: Hos meg selv, eller de ansatte?

11a) I: Hos dine ansatte?

I.O: Det har jeg faktisk ikke fokusert så veldig mye på. Kunne kanskje tenkt mer på det, akkurat der er jeg litt blank, rett og slett.

12) I: Har du tillitt til dine ansatte? Stoler du på at dersom du skulle delegere oppgaver...?

I.O: Det varierer veldig. Jeg jobber veldig fælt for å få tillitt til alle de ansatte, men jeg ser jo at det er, at jeg har noen utfordringer noen steder, det har jeg. Akkurat nå sitter jeg i møter å prøver å finne løsninger på akkurat det.

12a) I: Hva tenker du generelt om prinsippet selvledelse?

I.O: Jeg har ikke nok kunnskap om det. Jeg tror at hvis du er veldig - nå vet jo ikke jeg nok om hva det innebærer heller, men jeg tenker jo at hvis du får direkte verktøy og har litt kunnskap om det, så kan du jo sikkert bli god på å lede deg selv, men jeg tror også det krever en modenhet og litt erfaring fra arbeidslivet for at det skal fungere på en god måte. Men selv om jeg ikke tenker over det, så tror jeg nok at mange gjør det selv om de ikke definerer det som selvledelse, fordi jeg opplever jo at mange av de jeg jobber sammen med er veldig selvgående og har en sånn slags egen plan for arbeidet de sitter å gjør, og da er jo det en form for selvledelse - det at de ønsker å utvikle seg selv og det arbeidet de er ansvarlige for.

13) I: Er det noen situasjoner du frykter du må ta tak i?

I.O: Vet ikke hvor mye jeg skal si om det, men akkurat dette med personalkonflikter har vi hatt, og det var egentlig på sitt verste når jeg tok over, så det måtte jeg håndtere med en gang, så det fryktet jeg egentlig ikke, men jeg fikk jo tilbakemeldinger på at det var mange som ikke skjønnte at jeg orka å gå rett inn i det, for jeg visste jo at når jeg tok over, så ville det bli litt - det er jo ikke alle som synes at det er lett å få en ny leder, så det måtte jeg ta tak i med en gang, så det er jeg ikke noe redd for. Jeg er veldig rolig, og nå sa jeg ikke dette på mine styrker da, men det er ikke avgjørende for meg at alle skal like meg, og det er kanskje de første 2 ukene hvor ting var utfordrende når jeg tok over så var vel egentlig den egenskapen som - når folk spurte hvordan går det, så sa jeg "nei, min viktigste egenskap nå er egentlig at jeg ikke er så opptatt av hva alle andre mener, men at jeg har en tanke om at hvis jeg er rolig og snakker med alle og er fornuftig og viser at jeg tar dem på alvor, så vil det her gå over", og det gjorde det jo og, så at jeg var rolig i situasjonen, har jeg skjønnet etterhvert at kanskje ikke alle ville taklet på samme måte, men det er jeg ikke så veldig redd for. Det er f.eks. noen en-til-en -samtaler som ikke nødvendigvis er så veldig hyggelige og som jeg kanskje gruer meg til, men jeg frykter det vel egentlig ikke, selv om jeg ikke nødvendigvis har en god følelse verken før eller etter - eller etter pleier det som regel å være greit. Det er vel egentlig ingen situasjoner jeg frykter, fordi nå føler jeg at jeg måtte dykke inni alt på en gang, som kanskje

var utfordrende, i og med at vi flytta til nye lokaler midt oppi - så det var ganske mange ting jeg skulle håndtere med engang. Det er utfordrende å jobbe ved en institusjon der det er ulike meninger om hvor veien skal gå videre, så det er jo noe som ikke alltid nødvendigvis er så lett fordi for å stake ut en vei så må man ha med folk på at det er den veien vi skal gå, og det er ikke alltid så enkelt. Å frykte synes jeg er litt voldsomt, men det er noen ting jeg av og til gruer meg til, men det går som regel greit likevel. Jeg tror det er lurt å bare gjøre de tingene man gruer seg til uansett - eller man må egentlig bare gjøre det. Jeg var et barn og ungdom som egentlig var veldig nervøs og redd for det aller meste, gikk rundt å grua meg for sånne små ting og var veldig sjenert. Etterhvert fant jeg ut at jeg har ikke lyst til å være sånn lenger, så når jeg var 16 flyttet jeg til et nytt sted også begynte jeg egentlig bare å bestemme meg for at "nå kunne jeg være en annen", fordi det er ingen som har forventinger til hvordan jeg skal være lenger, også begynte jeg egentlig bare å jobbe med meg selv og hvordan jeg egentlig hadde lyst til å være, litt mer utadvendt osv. Etterhvert prøvde jeg å utfordre meg selv på ting jeg visste jeg var veldig redd for. Jeg var f.eks. veldig redd for å snakke foran forsamlinger og - jeg skulle hvertfall ikke bli lærer - ikke sant, det var så mange ting som jeg allikevel prøvde da, så nå sitter jeg her som lærer og hele tiden snakker i forsamlinger og... Så det er noe med å teste og presse alle disse grensene hele tiden som jeg begynte med ganske tidlig selv om jeg følte at jeg i utgangspunktet var kjempedårlig, så tror jeg nok det har gjort noe med meg da. Jeg ikke så veldig redd for ting. Jeg dør jo ikke av det.

14) I: Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte? Får du mye tilbakemeldinger/feedback? Positive/konstruktive?

I.O: Vi har litt å jobbe med når det kommer til kommunikasjon fortsatt fordi det er klart at alle ansatte ønsker å bli involvert og få informasjon om alt mulig, også er det noen ting jeg prøver å informere om veldig mye, men det er vanskelig for meg å informere om alt. Mellomledere skal ha den informasjonen, også er det noe de under dem kanskje ikke trenger å ha, så akkurat det jobber jeg litt med. Det å sortere og jobbe med møtestruktur og hva slags ting som skal tas opp på de ulike møtene. Men jeg tror ofte kommunikasjon handler om at de også er trygge på at jeg er der stort sett hele tiden, hvis det er noe de lurer på så kan de komme å få den informasjonen når jeg er på kontoret, spiser lunsj med de, å skape trygghet på den måten. Når det kommer til tilbakemeldinger så tror jeg en del av det å være leder er å kanskje ikke få så mye tilbakemeldinger. Fordi ofte føler du deg litt alene. Å være øverste leder er en ganske ensom jobb. Jeg har noen jeg kjenner godt som jeg jobber med som kommer med tilbakemeldinger til meg fordi vi - blant annet han som var dekanen før som også jobber hos

oss nå, han og jeg er jo veldig close, og han kommer jo med tilbakemeldinger til meg, også er det jo noen andre som gjør det, men stort sett så er det jo, det er ikke så unormalt tror jeg at hvis det er ting som ansatte ikke er fornøyd med, så kommer det klart frem, men hvis det er noe de er kjempefornøyd med så hører jeg ingenting, ofte kan det være sånn. Noen kommer med tilbakemeldinger og er flinke til det, mens andre gjør det først når det er noe de er misfornøyd med.

14a) I: Hva tror du er grunnen til det?

I.O: Ved vår virksomhet så er det flere ulike kulturer som vi prøver å smelte sammen i en kultur, for det er to skoler som er kjøpt opp, også er det ansatte fra et annet institutt, også prøver man å gjøre det hele til en. Og det har vi ikke klart på en kjempegod måte enda, så jeg jobber med å prøve å skape en felles kultur, men det har vært utfordrende, så ved det instituttet som jeg har ledet så er det jo god kommunikasjon, og jeg får mye tilbakemeldinger osv fordi de er kjempetrygge på meg, også begynner jeg gradvis å få litt mer tilbakemeldinger fra de som er på de andre instituttene. Jeg er en veldig ærlig og direkte sjel, så det er jo noen av de som trenger å kanskje venne seg til akkurat det. Her om dagen hadde jeg en samtale med en, jeg skjønnte at det var noe han hadde bært på en stund, og da hadde vi en samtale på kontoret mitt, og han brukte litt tid før han ville komme ut med hva det var, og når han da bestemte seg for å “ja, det er noe jeg vil snakke med deg om”, og det hadde jeg jo egentlig ventet på, for det var derfor vi skulle ha den samtalen, så sa han “men det må vi ta etterpå, for jeg skal undervise”, og da bare sa jeg “nei, du fortsetter å sitte på den stolen, og du skal fortelle meg hva det er.” Det er ikke alle som er komfortable med å ta ting med en gang de er misfornøyd, selv om jeg gjerne vil at de skal gjøre det. Også er det ofte det ikke dreier seg om jobb men personlige ting, familieliv, det er mange grunner til at man har det trøblete. Jeg prøver å gi gode tilbakemeldinger, kunne sikkert blitt enda bedre, håper at trygghet vil også få andre til å komme med tilbakemeldinger, men jeg tror nok noen synes at det er å komme med tilbakemeldinger til sjefen er litt skummelt.

15) I: Vil du si at du har endret måten du leder på/noen ting du vil endre på?

I.O: Ja, det å være leder er veldig selvutviklede, etter min mening eller erfaring, så jeg har endret meg veldig i det siste. Jeg prøver å bli mer bevisst på å involvere de ansatte, og at jeg kanskje prøver å få informasjonen jeg sitter på mye raskere ut. Jeg har kanskje blitt flinkere til å arrangere møter, det trenger ikke å være langvarige møter, men prøver å snakke litt mer med alle til enhver tid. I og med at jeg nå skal lede noen institutter og ikke bare et, så føler jeg at

det er viktig for meg å være til stede, før så hadde jeg vel kanskje mer også fokus på at jeg skulle utvikle meg som fagperson og bli en bedre underviser, men nå er ikke det fokuset mitt, fokuset mitt nå er at jeg skal lede de ansatte og være en god leder. Så det er jo et annet type fokus, så jeg har nok forandret meg litt, også prøver jeg å bli litt rundere i kantene for noen år siden så var jeg nok litt skarpere, nå prøver jeg egentlig å være litt mildere og snillere.

16) I: Opplevde du at motivasjonen din endret seg når du tiltro stillingen?

I.O: Jeg ble mer motivert. Jeg liker å få ansvar og liker å lede, selv om jeg, i starten tenkte jeg at det var ikke helt sånn jeg hadde sett for meg at det skulle bli, for jeg har ikke utelukket at jeg skulle bli dekan en gang, men jeg så kanskje for meg at det lå sånn 5-10 år frem i tid, så når jeg da fikk det servert på et fat og at nå ser det ut til at du blir det i løpet av en mnd., så var det litt sånn, oi! Og jeg tenkte hvordan skal jeg, jamen jeg kan ikke og sånn, så det er klart at det var litt utfordrende, også etterhvert gikk jeg over i en fase der jeg synes det var kjempespennende, utelukkende spennende og veldig sånn når du går inn i en stilling som du egentlig ikke helt føler at du kanskje klarer å mestre - gutter er nok flinkere enn jenter til å gjøre det, jenter må være helt trygge på at de kan alt før de setter i gang, så jeg føler nok at det var utfordrende, men at jeg selvfølgelig bli mer motivert. Jeg fikk jo kjempe mange spennende oppgaver, også er det selvfølgelig lønnen blir litt annerledes når du tiltrer en sånn stilling, og det er også noe som motiverer meg, selv om ikke det er det som ligger på første plass, så kan jeg ikke jage, jeg vil jo si at det letter hjemmesituasjonen littegrann. Men først og fremst oppgavene, og jeg synes det var utfordrende i og med at man skulle flytte, det var et lederskifte som jeg visste kom til å få litt konsekvenser, det er mange som har en tanke om hvem som bør være leder når det kommer inn en ny, så jeg visste at det var den mest ultimate utfordringen jeg kunne få, og det synes jeg var morsomt å se om jeg kommer til å klare det.

17) I: Har du opplevd endring i motivasjonen til de ansatte fra du startet til nå?

I.O: Jeg har hvertfall fått tilbakemelding på at noen av de grepene jeg har tatt, har vært til det bedre, så hos enkeltpersoner så har jeg sett det veldig tydelig. Også føler jeg jo at mange som var skeptiske, har blitt tryggere og roligere, og ikke så skeptiske lenger. Ting er veldig annerledes nå selv om det har gått kort tid, så jeg ser en endring hos veldig mange av de ansatte. Også opplever de nok at det er mer forutsigbar hverdag nå enn det det var tidligere, og at de har tilgang til lederen sin i veldig mye større grad, for den forrige lederen bodde et lite stykke unna og skulle fullføre en doktorgrad og kanskje var ikke like mye til stede, og

selv om han gjorde en veldig god jobb, så tror jeg at den tilstedeværelsen også trykker situasjonen i veldig stor grad.

18) I: Hvordan var stemningen, du har jo sagt litt om det?

I.O: Ja, i og med at ikke dette her skal ut, så har vi hatt en liten konflikt i organisasjonen fra tidligere, som gikk på retning, hvilken retning skulle virksomheten ta, og der har jo jeg vært involvert, for jeg hadde sterke meninger om akkurat det, og de som ikke var helt enige med meg, de synes jo det var litt trøblete når jeg ble satt inn i den stillingen, de husket jo tilbake til de uenighetene der. Så det var jo et par av de ansatte som ga veldig sterkt uttrykk for at de ikke var enig i dette. Det har jo endret seg nå, men det var jo krevende, men det var jeg jo forberedt på. Også var det noen som også var tildels litt mer følelsesmessige involvert i situasjonen som også ikke synes at det var så lett. Noen har klare tanker om hvordan en leder skal være, og i denne bransjen er det ofte vanlig at det er en professor, kanskje en mann i 40/50-årene tiltrer stillingen, og mange hadde jo tanker om, i og med at jeg ikke hadde ledererfaring, jeg har hatt mellomledererfaring, men ikke på dette nivået, så var det mange som hadde en tanke om at dette ikke kom til å funke. For å være helt ærlig så motiverte dette meg bare enda mer. Det hadde nesten vært kjedelig hvis alle hadde vært enig at dette var en god løsning.

19) I: Hva synes du var det mest krevende ved endringen?

I.O: I og med at det var litt trøblete og ikke alle var helt enige i det her. Når du går fra å være mellomleder i en bedrift til å plutselig få en ny rolle, så tror jeg veldig mange føler at det er utfordrende fordi folk er vant til å se på deg på en måte og forholde seg til deg på en måte, også skal du plutselig gå et hakk opp, så det er ikke nødvendigvis alltid det mest ideelle, hvis man hadde fått inn en ny så hadde jo alle sett på den personen som en leder over deg. Så det å gå fra å være sidestilt med noen til å gå over, det kan være problematisk. Også er det noen som sitter med en tanke om at “det burde heller vært meg som skulle fått den stillingen” og føler seg forbigått, så det er jo også noe som er krevende fordi da blir det følelser med inn i bildet og sånn. Så det var krevende å finne ut hvordan man skal ta den plassen, når man har hatt en type hverdag der man er kjent med rollene sine også skal man egentlig få en helt ny hverdag der man skal begynne å ta en helt annen posisjon og plass i organisasjonen enn det man har hatt før. Men jeg tenker at dette er noe som bare må skje gradvis. Jeg kan ikke bare plutselig komme inn å være en helt annen enn jeg har vært før, jeg må bare ta noen grep gradvis. Noe jeg gjorde var at jeg hadde samtaler med hver ansatt, noe jeg sa isted. Det var

nok viktig for dem å bli sett og hørt. Jeg ble jo skreket til også, men da fikk vi det ut da, det er mye bedre at det kom ut og at jeg telte til 30 og tenkte at “nå får de bare tømme seg også får vi gå videre herfra”, så det var en god måte å starte på synes jeg. Ting har gått gradvis bedre og folk har innfunnet seg med situasjonen.

19a) I: Hvordan håndterte du dilemmaet med at andre kanskje ville ha stillingen?

I.O: Vi hadde samtaler om dette. Vi snakket åpent om det, selv om det ikke er noe enkel samtale. Det er nok ikke så lett å innrømme at det er det som ligger i bunnen heller da, så det var nok ikke så lett for den ansatte å innrømme det. Kanskje det ikke ble innrømmet så klart heller, men mer indirekte. Men det jeg sa var at jeg har også vært i en situasjon der jeg følte meg forbigått ved en tidligere arbeidsplass, så jeg kunne egentlig se for meg hvordan det var å - jeg vet hvordan det var å sitte i hennes eller hans sko. Så jeg synes ikke det var så utfordrende å vite hva vedkommende tenkte egentlig. Men det som skjedde på min forrige arbeidsplass var at disse en-til-en samtalene ikke ble tatt der vi fikk snakke ærlig og direkte og kanskje litt ubehagelig men likevel satt sammen om det, så jeg tror at de samtalene var et greit grep å ta. Så det var starten, jeg tror ikke jeg kunne gjort det noe annerledes da egentlig, selv om jeg opplever innimellom at det er ting jeg kunne blitt bedre på, akkurat dette med en-til-en samtaler var det aller viktigste jeg kunne gjøre da når jeg ser tilbake på det.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Det at det kan være utfordrende, det å møte studentene, og veilede dem gjennom en til tider tøff hverdag for noen.

2) I: Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Ja, når jeg lykkes, eller når studentene lykkes med den planen de har lagt.

3) I: Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig? Gjør du noe ekstra?

I.O: Ja, men det tror jeg vi gjør alle sammen, det ligger litt i kortene det.

3a) I: Hvorfor er det sånn?

I.O: Ja, det har vi lurt på, det har vi nok diskutert, jeg tror – for det første så tror jeg det henger sammen med at jeg er så gammel, jeg tror at hadde jeg vært ung så hadde jeg kanskje bare forholdt meg til akkurat til det som ble spurt om, men fordi jeg vet at det ene avler det neste og det neste, så blir jeg nok mer involvert enn det som jeg ville gjort hvis jeg var yngre, jeg vet ikke, men vi har diskutert det litt. Jeg jobber sammen en som er veldig ung, og det er veldig sånn - men hun sier at hun ser jo det at hun blir ikke ferdig med oppgavene, jeg tror det handler om det at – det er veldig mye. Et spørsmål, et så enkelt spørsmål, sånt enkelt spørsmål om en sykemelding kan jo bare ta en hel dag for en person, uten at du egentlig kan forklare hvorfor.

4) I: Hvis du blir demotivert, hva gjør du da?

I.O: Da må jeg ta en kopp kaffe.

4a) I: Er det noen situasjoner du kan huske hvor du har var demotivert?

I.O: Ja, så dere spør meg jo – jeg er jo med på dette her, fordi at vi har hatt alle sjefsbyttene, det har vært veldig demotiverende, det har vært veldig vanskelig med lederskiftet – fordi det har hele tiden vært nye regler å forholde seg til, når vi endelig har klart å implementere og lært et system – “nei, nå skjønner du at nå skal bordet stå på høyre side og ikke på venstre”. Det er ganske demotiverende, det har vært... du har egentlig aldri visst hva som har møtt deg, hva skjer i dag. Det har alltid vært noe nytt.

5) I: Hva må til for at du skal synes at en arbeidsoppgave er spennende?

I.O: Det at man får lov å utforske litt, at man kan ja, hjelpe noen videre at du må lete etter svaret, svaret er ikke bare et ja eller nei svar, men jeg må lete litt for å kunne hjelpe noen – og det er litt spennende.

6) I: Ønsker du mulighet til større ansvar eller kompetanseutvikling? Får du mulighet til dette?

I.O: Kompetanseutvikling kunne vært bra, spennende, mer ansvar – nei, jeg har ikke søkt om noen lederstilling.

6a) I: Men du ønsker mulighet til mer kompetanseutvikling, får du muligheten til det da?

I.O: Det vet jeg ikke, jeg har spurt.

6b) I: Føler du at de tar det til vurdering etter at du har spurt?

I.O: Et veldig godt spørsmål, skal være ærlig – det er jo det at vi har et hierarki ikke sant, så er vi nødt til å gå til nærmeste leder når vi sier at dette ønsker vi, og det er ikke alltid det kommer videre – noen ganger må vi gå utenom nærmeste leder også gå videre. Så vet man jo hva som skjer når man gjør det, det er jo et hierarki.

7) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Ja, den lederen vi har nå.

7a) I: Ikke så mye den forrige?

I.O: Jeg har byttet kontor 4 ganger i løpet av 4 år og jeg har hatt like mange ledere. Det har vært ganske heftig, det roer seg ikke ned da, det har vært veldig fortvilende perioder, virkelig virkelig fortvilende. For det første så ser vi den nye lederen, den nye lederen tar kontakt med oss – altså det tar tre sekunder å stikke innom å si hei, det er veldig lett å kommunisere.

7b) I: Har du noen eksempler på situasjoner hvor hun har motivert deg?

I.O: Vi kan ha sittet på et møte der hvor temperaturen kanskje kan ha vært over middels “vulkanaktiv”, og da kommer hun inn til oss etterpå og sier at “ja, det var veldig dumt at jeg ikke kunne stoppe det akkurat der og da, men jeg ser at – jeg skal ta tak i disse problemene og gjøre noe med det” men for å bli ferdig med møtet så måtte i bare stoppe, og det tror jeg er en

sjelden greie, det opplever jeg som veldig bra at hun gjør, så jeg føler at jeg blir ivaretatt og at det er trygt.

8) I: Har din leder tillit til deg? Hvordan viser hun det?

I.O: Ja, jeg opplever at hun har tillit til meg, at hun gir - når hun spør om jeg kan tenke meg å gjøre det og det så svarer hun med “Ja, det synes jeg er en god idé”. Altså, hun trenger ikke to ukers betenkningsstid.

9) I: Liker du å ta, eller bli tildelt ansvar?

I.O: Ja da, begge deler. Jeg er ikke redd for å ta ansvar og jeg står for det jeg gjør. Tar noen ganger mer ansvar enn det jeg blir tildelt og da må jeg kanskje vaske litt mer opp noen ganger enn det jeg får beskjed om.

9a) I: Hvilken forskjell utgjør dette på motivasjonen din?

I.O: Ja det gjør jo en arbeidsdag litt mer givende, når du opplever at du har fått en oppgave som du skal gjøre og du skal finne ut av noe og skal løse den – det er jo motiverende, ikke bare punche inn studentene eller ordne med sykemeldinger – det må gjøres, men det er ikke nok til å gjøre at det blir en spennende jobb. Tenker jeg.

10) I: Får du ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

I.O: Ja, innimellom så gjør vi nok det, men ikke så direkte, det går mer ut på en sånn felles mail om at nå har alle vært flinke.

10a) I: Så det er mer felles, hva med deg?

I.O: Det er sjelden at det er en og en som blir trukket frem.

10b) I: Er det litt demotiverende da?

I.O: Ja, vi har diskutert det litt, det skaper jo en viss usikkerhet når du skjønner at du har gjort en god jobb og det som jeg opplever, som kunne vært veldig reallt, det hadde vært at kritikk kan egentlig være positivt, men det er veldig få som har lært å gi positiv kritikk og tilbakemelding og den biten savner jeg litt. Det er absolutt demotiverende å ikke få en sånn tydelig tilbakemelding på at det var bra eller at det var greit, men kunne du prøve det og det òg? Kan jo hende du har misforstått oppgaven.

11) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? hvordan tar du imot konstruktiv kritikk?

I.O: Ja, det er veldig reallt å forholde seg til. En konkret tilbakemelding. Jeg tror de fleste skjønner det, i hvertfall skjønner jeg det, det er veldig få som ikke skjønner det når de får en tilbakemelding, tror jeg.

(Her valgte vi å la vær å stille spm om hvor ofte respondenten får tilbakemeldinger da hun har utfylt dette)

12) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet?

I.O: Det at det har egentlig skapt veldig usikkerhet, fordi det du trodde var lov på mandag det var ikke lov på tirsdag. Det gav veldig mye mistenksomhet, det ga utrygghet i den form at det ble laget klikkdannelser – veldig usunt miljø, samholdet blir jo splittet opp, det blir jo delt opp, plutselig var det ingen som tør å snakke sammen og - vi har vært gjennom alle de fasene der. Det å bytte sjefer så ofte det er virkelig ille altså.

12a) I: Merker du det på dine kollegaer også?

I.O: Ja alle sammen, og da blir det til at vi som da tør å snakke sammen tenker jo at dette er jo helt forferdelig, noen sier at “ vi kan jo ikke holde på sånn her”. Så når folk kommer å klager på sjefen sin så sier jeg” du det er ikke så mye grønnere på den andre siden av plenen”, det er helt ille.

12b) I: Så du vil si det var det største utfordringen?

I.O: Ja.

12c) I: Er det noen andre ting som var utfordrende?

I.O: Nei fordi at det å bytte sjef, da sier jeg det at da bytter du også kontor, da måtte du pakke en gang til, du visste ikke egentlig hva din arbeidsoppgave var, jeg begynte med å ha kjempeansvar, plutselig så kom jeg på jobb etter ferie og “nei nå skal du gjøre det og det og være der”, jeg hadde ikke fått noen forhåndsvarsel, det var ikke - altså informasjonen om endringen, gikk som regel som et rykte, og det er en liten arbeidsplass vi snakker om 25 ansatte, og det jeg sier til dere nå har virkelig gått videre altså, så dere er klar over det altså. Det er - vi fikk som sagt ingen beskjed og info om endringen, verken lederendring eller ny

regel endring eller nye stillingsbeskrivelser, de kom som regel i etterkant. Vi fikk ikke noe spørsmål om dette var greit, nei nei.

12d) I: Hvordan gikk det utover din motivasjon da?

I.O: Det var demotiverende det. Det var helt forferdelig, jeg vet nesten ikke hvordan jeg skal beskrive det, det var bare helt... du trodde ikke det var mulig.

12e) I: Vil du si du ytet mindre da?

I.O: Det har vi diskutert. Vi tror ikke det men...

12f) I: Nå tenker vi mer på deg?

I.O: Ja, det er fryktelig vanskelig å si, fordi midt i det hele var jeg ikke så mye tilstede grunnet sykdom, og jeg kom innom en gang innimellom, men det var ingen av sjefene som snakket med meg om det, så tenkte jeg at jeg kunne jo fått en mail. Så da jeg kom tilbake permanent ble jeg satt til å rydde kartoteket. Jeg vet ikke hvorfor lederen valgte meg til å bli intervjuet men ja.

13) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Den nye lederen er veldig ryddig. Utrolig ryddig, veldig tydelig, forholder seg til det vi har blitt enige om, det kunne ikke den forrige lederen. Overhodet ikke. Den nye ser oss, viser mye mer empati, behandler alle likt, noe som er ganske vanskelig. Jeg opplever at hun behandler alle likt på samme måte, hun gjør ikke noen forskjell.

13a) I: Merket du det med den forrige?

I.O: Jajaja. Han hadde "harem" - eller hva du kan kalle det, altså han hadde sin klikk – sin gruppe, var du ikke med der så var du ikke med. Veldig dårlige egenskaper.

13b) I: Vil du si det var noe mindre eller mer kontroll og/eller tilbakemeldinger?

I.O: Skal vi se, den første sjefen vi hadde, prøvde nok å føre en eller annen form for kontroll med oss, men stolte på at vi fikk gjort jobben.

13c) I: Nå tenker vi bare på den forrige lederen.

I.O: Han visste ikke hva jeg drev med engang. Jeg tror ikke han ante hva jeg drev med.

13d) I: Så mindre tilbakemeldinger før?

I.O: Ja, nei han visste ikke hva jeg drev med. En eller annen måtte bare gjøre det, og da sa jeg bare at “jeg skal ta det”.

14) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen?

I.O: Den er bra. Hun gir ikke uttrykk for at hun er sjefen, selv om du vet at du kan gå til henne og si at dette synes jeg er vanskelig og hvis du da begrunner hvorfor du synes det er vanskelig, så sier hun at “dette må jeg ta tak i.” Og da gjør hun det. Da kommer hun tilbake og sier at nå har jeg gjort sånn og sånn og dette er svaret jeg har fått. Så den opplever jeg er god. God kommunikasjon.

14a) I: Og du vil ikke si du hadde den samme gode relasjonen med den forrige?

I.O: Han kunne godt si at han skulle gjøre det, men vi visste at det ikke ble gjort. Det ble ikke gjort.

14b) I: Hva har det gjort med motivasjonen din da?

Motivasjonen min er blitt bedre nå, tror også det har hjulpet å flytte til et ny lokale.

15) I: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk en ny leder?

I.O: Ja, absolutt.

15a) I: På hvilke måter da?

I.O: Jeg er mer glad nå.

16) I: Synes du det har vært hensiktsmessig å ha et lederskifte?

I.O: Ja.

16a) I: Hvorfor det?

I.O: Eller så tror jeg ikke vi hadde klart å fortsette. Det var ganske alvorlig.

16b) I: Så det var et sterkt behov for det?

I.O: Ja. Et skrikende behov. Vi visste ikke egentlig hvordan vi skulle få ting til å fungere.

17) I: Hvordan vil du si stemningen var rundt lederskiftet, i månedene under prosessen?

I.O: Like før lederskifte så vurderte vi å si opp en hel gjeng. Vi fant ut at en skulle si fra om at vi trengte noen som ser oss, og da var det tydelig at de hadde skjønt at allerede på det tidspunktet at de måtte gjøre noe. Så bare noen uker etterpå fikk vi en beskjed om at vi fikk ny leder, så gikk det et par uker så fikk vi beskjed om å flytte. Og det gikk veldig fort. Så hvor lenge de har planlagt akkurat det, det vet jeg ikke. Det er jeg overhodet ikke interessert i å vite heller. Men, det var helt tydelig at den tilbakemeldingen som kom fra oss, det var informasjon de ikke visste om, og det var helt klare adresser til og hvem det var adresser det var til, så det var nok litt oppklarende for dem i forhold til det vi refererte til og de episodene. Vi fortalte hvorfor det var så vanskelig å jobbe. Før så var det sånn at hvis noe gikk galt så skulle man finne ut av hvem sin skyld det var. Det var ikke sånn at; “åh, vi må nok endre noen rutiner her, vi må gjøre noe”, nei det var; “hvem sin skyld er det”. Og det blir jo.. - “jamen, vi har gjort det vi har fått beskjed om”, og da “Ja, hvorfor gjorde du det?” Det, det var helt forferdelig. Selv om vi fikk beskjed om å gjøre oppgaver som ble delegert så blir vi spurt om begrunnelsen.

17a) I: Hva tror du er de viktigste nåværende leder har gjort for å dempe denne usikkerheten og øke motivasjonen?

I.O: Hun har vært veldig tydelig på at når vi følger de retningslinjene vi har fått tildelt, så endrer ikke hun på den avgjørelsen vi har tatt. Det blir gjort før.

17b) I: Var det avgjørende for deg for å få mer motivasjon?

I.O: Ja. Det var utrolig avgjørende fordi at før, la oss si jeg veiledet meg henholdsvis til regelverket. Så kunne ikke studenten ta eksamen da, fordi det passet ikke osv, og da kunne studenten gå å få en spesialavtale med en annen. Da gjorde han forrige lederen bare det uten å informere oss og det går utover eksamen, det går utover studieprogresjonen – det går utover alt. Og til slutt hadde vi da hundrevis av studenter som hadde spesialavtaler. Det kan ikke fungere det. Det er en grunn til at det er retningslinjer. Det var helt syke ting som ble gjort uten at det ble informert om det. Halvere studieavgiftene uten å gi beskjed til fakturaavdelingen, altså de blir jo sittende med skjegget i postkassen. Det var, dere aner ikke.

17c) I: Så mye mangel på informasjon?

I.O: Ja, han kom bare innom å sa gjør det og det, bare skriv at jeg har sagt det osv., også begynte de andre å protestere her nede og vi var jo trossalt under en del administrasjon, og vi

sa at “ja vi har fått beskjed om det og det”, også bare nei. Forestill dere hvordan det var å jobbe. Jeg tenker at en sjef, det viktigste med å ha en sjef er å kunne respektere sjefen. Og kan du respektere sjefen spiller det ingen rolle om du ikke drikker vin og te og kaffe med sjefen, men kan du respektere en sjef fordi sjefen er ryddig vesen, et menneske du skjønner ser sine ansatte og er tydelig, korrekt, så er det helt fantastisk. Og det tror jeg vi har fått nå.

17d) I: Tror du alle er enige i at det var hensiktsmessig med et lederskifte?

I.O: Ja, det var mye turbulent rundt det, fordi hun jo er så ung. Men jeg tror at - jeg har sagt til flere, vi er enige om at dette var forunderlig bra. Det som er vanskelig i et så lite miljø, er at man kjenner like mye de dårlige sidene til en, eller det man ikke liker ved en person er det som blir fremhevet uten å tenke på hva er det som skjer. Jeg tror alle ser hennes kvaliteter... Det er ikke så mye surmuling nå hvertfall. Og det å rydde opp er aldri kult. Jeg vil ikke ha den jobben.

17e) I: Hvordan har det å flytte til et nytt lokale og bygge nytt system fra grunnen av påvirket motivasjonen din?

I.O: Det som var så fint var jo at vi hadde jo mange systemer som vi endelig kunne ta i bruk og som vi ønsket å ta i bruk. Også bare tilpasset vi det, nå har vi fått lov å tilpasse det. Vi har alle de samme retningslinjene i tillegg til det at vi har profesjonsutdannelse. Systemene har ligget der, vi har bare ikke fått lov å bruke dem, så det er veldig greit.

17f) I: Vil du si at dette påvirket motivasjonen din positivt?

Ja, det har det, absolutt! Jeg har blitt enda mer motivert ja.

17g) I: Har du noe mer du vil legge til?

“Det er en ting, vi skulle ønske at HR var mer tydelig her, for det var nok mange som var og snakket med HR, men altså, jeg tror at akkurat når det gjelder oss så kan man ta lærdom av at det å slå sammen Statoil og Hydro, det er ikke noe man bare gjør. Det er veldig lange prosesser. Det ble ikke lagt nok ned arbeid i prosessen med omstillingen, det var noen nye studier i løpet av et halvt år, og det var ingen - det gikk altfor fort. Du må jo få folk til å føle at de ikke bare er en kasteball i systemet.

17h) I: Så du skulle ønske det var mer HR tilstede?

I.O: Ja, jeg tror at hadde vi fra starten av fått - jeg innbiller meg at man skulle vært mye tydeligere inne. Da hadde det vært lettere. Men på den tiden så var ikke HR avdelingen så stor.

18) I: Hvordan var kommunikasjonen mellom forrige leder?

I.O: Ja, det var sånn at du trodde du hadde god kommunikasjon, inntil du skjønnte at han var bare hyggelig, men det ble ikke noe mer. Du trodde at når du sendte et spørsmål til han så fikk du “jeg skal se på det”, så ble det ikke noe mer, også plutselig kommer han og “jeg har besluttet det og sånn og sånn”. Også gikk det ikke overens med de andre planene vi hadde lagt. Så kommunikasjonen var dårlig, rett og slett.

18a) I: Har du vurdert Turnover?

I.O: Ja, mange ganger.

18b) I: Hvordan har du fått motivasjonen til å fortsette?

I.O: Jeg tror det at – vi som er her nå, vi var med fra andre skolene – og det er litt som barnet vårt, vi kunne ikke slippe ungen ennå, vi trodde den hadde blitt voksen, men den var ikke det likevel, det var ingen til å passe på. Så jeg tror at det er grunnen til at vi har holdt ut, fordi at vi som da tatt på grasrota vi kjente hverandre så godt, og vi kunne spille litt på hverandres kvaliteter i forhold til å motivere hverandre og komme videre.

18c) I: Hvordan motiverer du deg selv?

I.O: Jeg tror det er studenter som holder meg oppe, jeg klarer ikke å motivere meg selv. Hvis ikke studentene kommer med de tilbakemeldingene de gjør, så slutter jeg.

18d) I: Hva hadde du gjort hvis du ikke hadde hatt studentene, og måtte gjøre det selv?

I.O: Ja, jeg vet ikke, helt ærlig, jeg vet ikke. Etter at dere sendte det her så tenkte jeg ja nei det, jeg tror rett og slett at jeg ikke hadde klart å motivere meg. Men jeg vet ikke.

18e) I: I den prosessen, eller nå også?

I.O: I prosessen og nå også. Det er studentene. Det er ene og alene studentene som har vært motivasjonen min.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Takk og pris, det er mye. Jeg synes det er, jeg jobber jo med salg, så det er ikke tvil om at det å jobbe med kunder er utrolig viktig. Det å bringe verdi. Det å se at du har noe å komme med som faktisk har av stor betydning. Så det å bidra til, selvsagt da kunders suksess, så vel som, og vel så viktig som teamets suksess. Summen av det blir suksess for selskapet. Det å jobbe som leder er jo - min suksess er jo summen av teamet, og det er det jeg synes er utfordrende og det jeg synes er utrolig morsomt, så hvis folk ikke yter, så vil jo det ha en påvirkning på det totale resultatet. Samtidig så jobber jeg jo i en bransje som utvikler seg hele tiden. Det vi ser nå, det så vi ikke for 5 år siden. Fra jeg begynte i virksomheten så har vi vært gjennom store endringer, så det som også motiverer meg er jo det at det hele tiden skjer noe. Det å utvikle meg selv, det å kunne utfordre meg selv synes jeg er morsomt.

2) I: Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Alltid når det sånn sett handler om å jobbe med prosjekter og det å vinne nye kunder og nye muligheter, det er ikke tvil om at det synes jeg er ordentlig gøy. Samtidig så synes jeg det er utrolig gøy å jobbe med teamdynamikk og teamutvikling, og se at fra å ha suksess et sted, så greier vi faktisk å utvikle oss og bygge nødvendige kompetanser for å kunne lykkes innenfor andre områder. Det synes jeg er utrolig gøy å se. Så mennesker er jo en stor motivator, en stor faktor for engasjement.

3) I: Hva gjør deg demotivert?

I.O: Det som kan påvirke at man til tider føler at ting er litt tyngre; det er jo når, for meg personlig, hvis det går på min integritet. For det er veldig viktig for meg som leder, at jeg kan ikke forvente at alle liker meg, men jeg skal kunne forvente at de skal respektere meg, og at jeg er, skal stå for, rettferdighet. Det er ikke alltid alle setter like mye pris på alle beslutninger, men det skal være rettferdig. Og det er klart, det som demotiverer meg er hvis min integritet blir satt på prøve, det merker jeg, da går jeg fort inn i meg selv.

3a) I: Oppfølgingsspørsmål: Kan du huske hva du gjorde da? Når du har opplevd det, at din integritet blir satt på prøve, hva gjør du for å løse det?

I.O: Et eksempel kan være, nå kan det høres veldig dramatisk ut at integritet settes på prøve,

men det handler jo om kommunikasjon, det handler om tydelighet. Lederskap er mye hva man er, ikke hva man gjør - for meg. Det vil si at det jeg sier, det jeg gjør, det folk observerer, det er litt den leading example som jeg sier som folk sånn sett følger. Og det er klart, jeg bestreber å kunne ha en klar og tydelig kommunikasjon, klar og tydelig på hva som forventes av oss og hva vi skal. Og det er klart når man da har kommunisert at f.eks. "vi skal nå gjøre denne satsingen og den har vi tro på" og bygger opp for det, også blir man utfordret til å si "det vi har satt som mål, det kan vi ikke følge" Det vil si at det du har kommunisert blir da, ikke motarbeidet, det er feil å si, men du er ikke konsekvent. Den går på meg, da kjenner jeg at da har ikke jeg greid å være tydelig. Da kommer det utenforstående endringer, som sånn sett da, jeg kjenner at da har jeg comitted til noe jeg ikke kan stå inne for. Hva jeg gjør er jo at man må være ærlige i henhold til at endringer skjer hele tiden, og det er vel det man har lært gjennom såpass lenge i lederskap, at dette er det vi jobber for, dette er det målbildet vi setter oss, ting kan skje. Så det jeg har lært i henhold til integriteten er jo det å være såpass ærlig og åpen at "vet du hva, ting kan skje at...", vi ser så langt, men vi ser ikke så langt.

4) I: Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig? Hvordan og hvorfor?

I.O: Ja, det vil jeg vel si. Vet du hva, jeg er jo veldig engasjert i jobben min, jeg har vært her i 9 år, det er ikke en 8 til 4-jobb. Det blir jo litt livsstil, og det er klart det å yte mye blir jo - jeg lever jobben min, og det er viktig for meg. Det er ikke noe jeg går til for å utføre noe for å så gå hjem å gjøre noe helt annet. Det er en del av meg å drive dette salgsteamet og ha suksess, men jeg synes det er gøy, og det er klart, hadde jeg ikke hatt den motivasjonen og synes at dette var gøy og spennende, så kunne jeg heller ikke ha sittet i denne jobben, så det er jo det valget jeg sånn sett har tatt. Det å sitte å lede et team på nesten, ja, 37 mennesker og levere det vi skal levere, det krever sitt, sånn tidsmessig også. Må være tilgjengelig, men det er veldig viktig å ha balansen, uten tvil altså, det er kjempeviktig!

5) I: Ønsker du mulighet til mer ansvar eller kompetanseutvikling?

I.O: Kompetanseutvikling er alltid viktig. Takk og pris, du blir ikke ferdig utlært og man lærer noe nytt hele tiden. Man lærer nytt om seg selv hele tiden, så det at folk kommer å sier at de er utlært, da stopper det, det er det ingen som vil. Vanskelig å se hvor vi er i 2020 for å si det sånn.

5a) I: Oppfølgingsspørsmål: Får du muligheten til dette?

I.O: Ja, i og med at dette selskapet endrer seg, så får... jeg må jo si at den jeg var når jeg kom hit for 9 år siden og den kunnskapen og det jeg har tilegnet meg disse årene her, det er jo enormt. Så mulighetene for å lære har vi i virksomheten. Det som er veldig viktig er at det er ingen som kommer å forteller deg hva du må lære. Det er jo noe man sånn sett må tilegne seg selv, så veldig det at det ligger hos hver enkelt, vi vet jo hva vi skal og hvilke mål bilder vi har, også er det opp til oss å gripe sjansene og ta tak i det. Hva må til for at jeg skal bli en god leder? Det er ingen som kommer til meg å sier "du må gjøre det, da blir du bra". Det må jeg tilegne meg gjennom coaching, gjennom mentorer, gjennom tilbakemeldinger fra de ansatte osv.

6) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Nå er lederen min veldig ny. Så klart, når du har vært i en topplederstilling i virksomheten i en liten periode, så er det litt tidlig å si at "det er på plass, det er på plass, og det er på plass". Det er klart, før den nye kom inn var jo det forrige lederen som var her, og den forrige lederen var jo her så lenge jeg har vært her - i 11 år. Så klart ser jeg på den forrige lederen som min leder i den perioden der, så det er ikke tvil om at han var flink til det. Også har jo jeg også vært klar og tydelig til den nye lederen om at tilbakemeldinger er viktig, selv for ledere så er tilbakemeldinger viktig. Selv for ledere er tilbakemeldinger viktig. Så langt så er det oppmuntrende, absolutt, jeg tror at den nye lederen kan bli en god coach eller er en god coach.

7) I: Har du tillit til lederen din?

I.O: Ja. Det er klart, tillit er ikke noe du får, det er noe du gjør deg fortjent til. Så, jeg hadde sterk tillit til den forrige som leder, den nye lederen har vært her i en periode, så jeg kjenner henne ikke godt nok, men jeg er helt overbevist om at, hvertfall basert på det jeg har sett til nå, så blir hun en god leder, og at jeg får den tilliten.

8) I: Liker du å ta, eller bli tildelt ansvar? Hvilken forskjell utgjør dette på motivasjonen din?

I.O: Det å bli tildelt og det å ta ansvar er to vidt forskjellige ting. Og litt avhengig av hvilke oppgave man får eller hvilket ansvar. Det å ta ansvar, det er selvmotivert, så det er vel det alle... tar du det ansvaret, så gjør du det på eget initiativ. Det å få tildelt ansvar er jo også to ting som, det handler jo også om det å få større ansvar i det at noen har tro på deg, har tillit til

deg, så det ser jeg som positivt og det har jeg fått i virksomheten. Med de endringene som har skjedd, så har jeg blitt tildelt mer ansvar, og det har jeg sett på som motiverende, så begge deler er jo motiverende, både det å ta selv og bli tildelt, så lenge det er et ansvar man ser er riktig i henhold til det man driver med da, at det ikke blir kommando at du skal inn å løse en kortsiktig oppgave, det er forskjellen da, men det er jo morsomt det og, så begge deler.

9) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra lederen din?

I.O: I virksomheten så har vi jevnlig, hva vi definerer som en-til-en medarbeidersamtaler. De skal avholdes hver 14. dag/hver tredje uke i gjennomsnitt, så vi har satt opp en-til-ener, hver tredje uke, så da har jeg min halvtime med den nye lederen, det er min halvtime, skal være min halvtime, akkurat som jeg har med mitt team, mitt salgsteam, de setter agendaen, ikke jeg. Og ganske viktig i virksomheten er at har du ikke noe annet å snakke om så kan vi snakke om forretning, for all del, men det skal brukes til oss som person da.

9a) I: Oppfølgingsspørsmål: Var det annerledes med tilbakemeldinger før?

I.O: Nei, dette er satt i system fra virksomheten som selskap.

10) I: Hvilken betydning har det for deg å få ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

I.O: Stor. Ja. Jeg tror, hvis folk sier at anerkjennelse ikke er så viktig for meg, den er jeg ikke helt sikker på om jeg kjøper helt. Det ligger i menneskets natur å få tilbakemelding og anerkjennelse når vi gjør noe bra. Forskjellen er at noen krever mer enn andre, men alle setter jo pris på anerkjennelse. Alle setter pris på at du gjør en god jobb, og jeg tror det er utrolig viktig i egen læring, får man ikke noen tilbakemelding så blir man litt sånn "okay da har det kanskje ikke så stor betydning om jeg gjør det eller ikke gjør det". Får du tilbakemelding så strekker du deg alltid det lille ekstra.

11) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Henholdsvis positive/negative?

I.O: Uten tvil, kan gjøre en dagsrasjon det av motivasjon, det å få positive tilbakemeldinger. Ofte så sier jeg tilbakemeldinger og anerkjennelse fra nærmeste leder, det er vel så viktig å få det fra alle. At teamet greier å kunne anerkjenne seg selv, selvsagt ledere, men også andre avdelinger kan anerkjenne, men anerkjennelse som en del av bedriftskultur tror jeg er utrolig viktig. Så vel som å anerkjenne atferd som resultater.

11a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hva med konstruktiv kritikk?

I.O: Også viktig. Også vil jeg kanskje, også er det ordet kritikk da, som ofte kan bli litt sånn misoppfattet på grunn konstruktiv tilbakemelding, det er jo “hvordan kan jeg utvikle meg videre?”, og jeg skal være den første til å innrømme at jeg kan leve litt i min egen boble. Folk observerer meg, og basert på hvordan folk observerer meg så kan de gi meg konstruktiv tilbakemelding, for det er ikke alltid jeg - jeg kan ha en atferd som kan misforståes da. Jeg kan komme inn å virke veldig stressa, og det kan jeg kanskje være, men det er ikke sånn at jeg føler at jeg er det selv da, så tilbakemeldinger fra andre er kjempeviktig.

11b) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du klart å bli oppmerksom på det?

I.O: Ja. Mye mer.

11c) I: Oppfølgingsspørsmål: Klarer du å stoppe det selv uten at folk sier noe til deg?

I.O: Begge deler. Jeg tror, blir man utlært på det, nei, jeg er veldig heldig. Jeg har et team som også er ganske klar og tydelige tilbake til meg, i henhold til når de observerer meg. Ja, såklart er jeg mer bevisst på det. Jeg er ganske reflektert, så jeg kan også sette meg ned i etterkant å tenke “å, det skulle jeg ikke ha gjort” eller “nå virka jeg litt sinna eller stressa, og det mente jeg ikke”. Jeg tror også det er viktig å kunne gå tilbake å si, hvis det har vært overfor en person eller overfor en setting, at du beklager hvis det ble oppfattet sånn, det var ikke meningen. Men atferd er utrolig viktig å være bevisst i lederskap. For folk tenker og observerer, folk danner sine egne oppfattelser av ting som kan være helt annerledes enn den personen som står midt oppi det. Sånt synes jeg er utrolig spennende, for vi er jo bare mennesker, vi har gode og dårlige dager, ting skjer og plutselig så kaster man ut noe og morsomt å se hvordan teamdynamikk da, kan påvirkes.

11) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet?

I.O: Det som kanskje er en av de største utfordringene ved å få en ny leder, det er jo at tillit skal bygges. Man har jo jobbet med en leder som kjenner deg, på godt og vondt, det vil si at den internpolitikken som ofte oppstår under et lederskifte, er man kanskje like bevisst på før det plutselig skjer. Det er klart, man kan jo ikke legge skjul på at det er posisjonering, det ser vi jo, og det handler jo også om det å få bygget den tillitten. Det er klart, hva man har levert over tid, hele historikken er jo litt borte, så klart man kommer og setter seg inn i den settingen man står i som ny leder, også kan man jo velge om man ønsker å ha med seg historikk eller ikke. For meg som da får ny leder og resten som får ny leder, så er det det at du starter egentlig litt med blanke ark. Det blir jo litt sånn “ok, skal jeg posisjonere meg, skal jeg ikke

posisjonere meg?” “skal jeg avvente, ikke avvente?” “hva skal jeg si/ikke si”, for det går på denne tillitsgreia. Så den skal man være veldig bevisst på, som jeg var bevisst når jeg kom inn som leder, som man skal være bevisst på i en ledersetting.

11a) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du endret måten du jobber på?

I.O: Nei, det har jeg vel ikke gjort men, men det er klart man må være mer bevisst i henhold til hvordan man kommuniserer med ny leder. Det er klart at nå er det satt mer i system, så du har den - du posisjonerer - ærligheten er jo at du posisjonerer deg jo selv, samtidig som du skal utføre en jobb på best mulig måte. Også er det da to måter å gjøre det på, det er jo da å fremme seg selv eller fremme det man faktisk gjør. Det beste er vel kombinasjonen, også er det hvordan vektingen egentlig blir da. Men det er klart, nytt lederskifte er ny posisjonering, nye ting skjer etc.

12) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Det er jo - det er klart, du har en leder som kjenner selskapet veldig godt, jobbet i selskapet veldig lenge og du får en ny som må få tid og mening til å bli kjent med teamet, organisasjonen og ikke minst selskapet. Så, det er litt tidlig å svare på det spørsmålet siden vår nye leder kun har vært her i en liten periode, og det er klart, i den perioden så er jo prioriteten å bli kjent med organisasjonen og teamet, også vil man jo sånn sett få satt seg inn i forretningen og det etterhvert. Jeg tror og håper at den nye lederen vi har fått nå også har det samme menneskelige aspektet som tidligere leder, for det tror jeg er viktig. Det å kunne bygge et godt team, det å ikke heve seg over, det å være faktisk den lederen, men samtidig også den som greier å forme det teamet som et team og ikke som siloer. Faren når en ny leder kommer inn er jo at man fortsetter i forretningsområdene sine, men denne lederens viktigste jobb er jo å favne slik at det blir et team.

12a) I: Oppfølgingsspørsmål. Hva med mer eller mindre kontroll?

I.O: Hvis jeg forstår riktig, i henhold til det å gå inn å kontrollere mer enn det å kanskje gå inn å - det kan kanskje oppfattes slik utenfra til tider, at det er mer kontroll nå. Men så er det viktig å få med det perspektivet at man må lære hverandre å kjenne, så kontrollen ligger jo mye i det å bli kjent, kontrollen ligger mye i å det å forstå, så jeg vil ikke bruke ordet kontroll, men det er klart, engasjementet/interessen for å forstå hva vi driver med mer på et detaljnivå, er større nå enn det det har vært tidligere, på grunn av tidligere leder kunne det. Slapp å stille spørsmålene, slapp å gå i detaljene, gikk gjennom presentasjonene. Man har vært her lenge da,

da manøvrerer du fort gjennom ting og hvordan ting henger sammen, og det er klart, det kan ikke ny leder gjøre enda, det tar litt tid, så det er klart, da vil det bli endel spørsmål, noen kan oppleve det som at man blir plukka litt i, mens andre ser at det er - de ser rett og slett forståelsen av butikken og jeg ser at det er den siste, det er ikke noe ønske om å gå inn å kontrollere noe mer, det er et sterkt ønske om å forstå butikken.

13) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen?

I.O: Den er jo fortsatt litt "ta-og-føle-på". Det er klart den er det, etter en så kort periode. Jeg tror at det å komme inn som ny leder i et selskap, du er ikke inne i varmen etter noen måneder, det tar litt tid, for det handler om å selvsagt få en god kjemi, få den tilliten, men så skal man jo også levere. Hvor lenger opp i hierarkiet man kommer, jo høyere er forventningene til å kunne levere. Man må se at det faktisk ikke er prat, men at det faktisk er noe bak. Så tilbake til spørsmålet, kjemien er bra, men vi trenger å lære hverandre å kjenne, også gjenstår det jo da å se om det man sier faktisk er det man gjør.

13a) I: Oppfølgingsspørsmål: Er dere ærlige med hverandre da?

I.O: Jeg tror helt ærlig at man er... holder litt tilbake på grunn av - man vet jo ikke det jeg sier - nå er jeg en veldig ærlig person, og jeg kan også ærlig innrømme at det er klart jeg har også sagt ting som jeg kanskje har tenkt "dette burde jeg kanskje ikke gjort". Det kan oppfattes som litt den "ok, hvor er positiviteten?" i henhold til engasjementet, i henhold til at man ønsker å få ting til, og jeg tror at i en sånn fase så er de aller fleste litt avventende. Det er om posisjonering, ikke undervurder den, like/ikke like, husk at dette har jo, vi er jo mennesker, vi er kjemi, og det skal jo funke. Også vet man at når det kommer en ny leder inn, så vil jo ny leder sette sin ledergruppe, så vi er en ledergruppe idag, det er ikke dermed sagt at ny leder ønsker å ha den ledergruppen, og da blir det litt den "ta-og-føle-på".

13b) I: Oppfølgingsspørsmål. Hva gjør det med motivasjonen din? At du ikke vet om du beholder jobben?

I.O: Det er et godt spørsmål. Jeg tror det, for vi snakker om min motivasjon, jeg har vært her i 9 år, jeg er ganske trygg på det jeg er av person og det jeg faktisk har levert. Også har jeg forståelse for at den nye lederen vil sette sin ledergruppe, så det er veldig viktig å tenke "ok, skal man ta det som person eller sak?", og endringen vil skje. Og jeg må forstå at den kan også treffe meg. Så jeg tror i ledergruppa så, i underbevisstheten jobber litt med at når denne blir satt og det kommer en ny organisasjon, så kan det være at du selv må finne på noe annet,

eller andre velger kanskje å finne på noe annet. Det er helt naturlig. Det handler jo om å finne sitt team. Det er veldig - alle vil gjøre det, så er det snakk om tid da. Noen går inn å gjør det med en gang, andre ønsker å se mer hvordan det allerede er, også ønsker en ny leder å ha med seg - skal jo bygge dette på nytt igjen, skal jo bygge det teamet som faktisk skal drive dette selskapet til suksess.

14) I: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk en ny leder?

I.O: Ja, jeg skal være så ærlig å si det at - det er klart - du er jo litt mer, du kjenner jo at du er mer usikker enn det du var med gamle leder som du kjente, du kunne løfte opp telefonen, du tok telefonsamtalen, du tenkte ikke på formulering, hva du sendte fra deg på samme måte. Den uformelle samtalen, den uformelle delen av et team eller et samarbeid, er ikke tilstede nå. Det er veldig formelt. Og det tror jeg er veldig naturlig i og med at man ikke kjenner hverandre så godt, så blir det veldig formelt. Også merker man at det skapes jo litt allianser. Det skal man jo være bevisst på, og da er det også i henhold til forståelsen av det. Noen får bedre kjemi, noen er litt utenfor, sånt er helt naturlig. Men jeg tror, alle må være bevisst i sin egen rolle i dette, det er klart, når du skal sette den ledergruppen som er det beste for virksomheten fremover. Vi har vært her lenge, mange av oss, det er ikke dermed sagt at vi har og er de rette til å drive dette framover. Det er en bevisstgjøring hun må gjøre da utifra vår strategi, vår retning, dit vi skal. All respekt for hennes situasjon av valg, for det må hun gjøre.

15) I: Synes du det var hensiktsmessig med endringen?

I.O: Når du sier, det er to måter å ta spørsmålet på grunnet at endring til tider er bra, ja..

15a) I: Nå tenkte vi bare på deg, synes du det var hensiktsmessig å få ny leder?

I.O: Ordet hensiktsmessig, da vil jeg vel kanskje sagt nei. Vi hadde - i mitt hode så synes jeg vi hadde en god leder, og det er klart, jeg er jo ikke objektiv, jeg er totalt subjektiv, hadde veldig god kjemi med den forrige lederen og en god relasjon, og litt det uformelle, i den forstand at man kunne være uenig, men vi var jo veldig enige når vi gikk ut av rommet. Full tillit, og over tid så lærer man hverandre å kjenne også, veldig klar og tydelig på hva var mitt forbedringspotensial, men også veldig klar og tydelig på hva som var områdene jeg var sterk på. Og det er klart nå, hensiktsmessig med ny leder for oss, det er klart at du skal begynne å bygge alt dette fra scratch, ny relasjon, så hvis jeg ser fra mitt ståsted, så ser jeg det som en ny utfordring og det er spennende. Også fra selskapets ståsted så tror jeg absolutt at endringer er sunt innimellom, uten tvil.

16) I: Hvordan var stemningen i perioden rundt lederskiftet?

I.O: Sånne prosesser er jo alltid litt sånn spenningsorientert og litt sånn avventende, uten tvil. Nå skal det sies at kommunikasjon/informasjon rundt prosessen har vært veldig bra. Det har vært informasjon hele veien i henhold til hvor man står. Prosessen tok veldig lang tid fra vår tidligere sjef sluttet til man kom i gang med rekruttering av ny leder. Det tok veldig lang tid, da blir man litt sånn vakuum også får man inn en interim leder, men det er klart en interim leder går ikke i krigen for deg, ikke sant, de skal holde butikken gående. Det er også vanskelig for en interim leder å sette seg inn i dybden av butikken på så kort tid. Så man blir litt avventende, på grunn av at man har ikke det fyrårnet, en leder skal jo være den lederstjerna, det er noe med integriteten vår og ikke minst hva vi står for, i henhold til det å ha ny leder som du liker i den forstand at du har respekt for, du ser at dette er den riktige motivatoren i henhold til det å drive selskapet framover. Så, ja, den er avventende, den blir litt vakuum prega.

16a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan er det nå?

I.O: Det vakuemet i henhold til - den spenningsbiten i henhold til ny leder, og hvem det er osv., den er jo nå bekreftet. Det som er nå er jo “hva skjer organisatorisk?” Nå er vi et stort globalt selskap, så den prosessen vi er inni nå, den hadde jo kommet uavhengig av ny leder/ikke ny leder. Så folk er nok mer avventende i forhold til hva som skjer i virksomheten som konsern, enn kanskje ny leder i Norge. Vi driver jo en norsk avdeling, hvis du kan si det sånn, men strategiene og retningene kommer jo fra morselskapet, kommer fra gründeren.

17) I: Hvordan motiverer du deg selv, f.eks.: du står opp på morgenen også vil du ikke dra på jobb?

I.O: Heldigvis så er det ikke så ofte jeg ikke har lyst til å gå på jobb. Jeg var litt inne på det istad, det å se at du har bidratt til suksess, det motiverer meg.

17a) I: Oppfølgingsspørsmål: Så du tenker tilbake på det du har klart hvis du står litt fast?

I.O: Hvis jeg føler at det er litt tungt, og det tror jeg alle skal erkjenne, det er klart, det går litt opp og ned. Hvertfall i salg, det er klart, da minner jeg meg også på hva jeg har lyktes med. Det er viktig, men vel så viktig å se “ok, hvorfor føler jeg - hvorfor er jeg der jeg er nå?”. Jeg tror, når du sitter i lederstillinger, så er det vel så mye å nyte suksessen da, også må du også tåle noen nederlag. Det å kunne, definisjonen av et nederlag er jo så mangt, men det å kunne lære av det. Også er det alltid nye, det er jo kanskje styrken min som leder, at jeg kan gå inn i

etterkant eller gå inn i teamet å si at “vet du hva, dette kommer vi til å lære mye av”. Når du står inni bobla selv, så er det ikke så lett, du mister jo litt dette perspektivet når man står inni bobler, og leder står også i en boble, så det som jeg er veldig opptatt av, det er ventilering. Jeg har - forrige leder var veldig opptatt av det at vi kan være litt inni bobla, men så må vi ut av den bobla. Så vi har et begrep i virksomheten som er litt under/litt over streken. Alle går litt under streken, men så må du opp over streken. Så, den indre kjernen til min motivasjon, det er å se at teamet lykkes, at virksomheten lykkes. Når kunder kommer til meg å sier “vet du hva, dere har et fantastisk salgsteam og dere har fantastiske løsninger”, da kjenner jeg at YES, det gjør meg godt. Det å få tilbakemeldinger fra teamet som sier at “vet du hva, det var bra, tydelig, klar og god presentasjon”, det er også en type anerkjennelse som motiverer meg. I motivasjon da, så synes jeg det er utrolig viktig for å vinne det store caset, for det gjør du ikke hver dag, det er en lang prosess for å vinne det caset, mens det å få en anerkjennelse for at du holdt en presentasjon eller hadde en god tilbakemelding, det kan man gjøre hver dag. Så en anerkjennelse av prosess er viktig for meg som leder så vel som “wins” eller store ting, prosess og atferd. Og det setter jeg også pris på, når min leder kommer å sier til meg “det var bra gjort”, den kjenner jeg kraft i.

17b) I: Oppfølgingsspørsmål: Så det betyr mye for deg?

I.O: Ja, men man må også minne seg selv på det man også er god på, oftest har man lett for å bli påminnet om hva man kan gjøre bedre, tror det er utrolig viktig å ha med seg den porsjonen av det å gå i seg selv å tenke at du har jo faktisk hatt suksess, dette har du lyktes med, så motiverer det meg det at jeg står opp hver dag og ønsker å være den beste jeg kan være.

17c) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du merket noen endringer hos dine kollegaer?

I.O: Jeg tror vel at det er litt det jeg var inne på istad, at det er klart, det handler om å bli kjent, det handler om denne tilliten. Tillit er ikke som sagt ikke noe man får, men noe man skaper over tid. Ikke undervurder den, for det går jo på at, for meg så er teamdynamikk-forståelsen, det å ha tillit til teamet utrolig viktig. Det går på det å være, hvor mye informerer du, hvor mye holder du tilbake. Det å være delvis transparent/ikke transparent. Og det er klart, når man ikke har etablert helt den tilliten, så er det så vanskelig å være transparent. hva skal jeg si/ikke si, så det blir jo litt den “ta-føle-på”. Hvem vet/hvem vet ikke, veldig naturlig. Så jeg tror, jeg vet at, nå skal ikke jeg snakke for mine peers da, men jeg kan jo snakke for mellomlederen som rapporterer til meg, at de også har jo kommet til meg å sagt at “hva skjer?”, litt sånn “ok,

men jeg har hørt det”, “hva er det med det”. Og da prøver jeg, hvertfall sånn ut ifra min lederfilosofi å, er det ting som IKKE stemmer, så benekter jeg, eller ikke benekter, men sier “det er feil. Det dere begynner å bygge opp nå, det må dere bare sette strek over”. Men også det at hvis det er ting som de kommer med som, jeg har jo ikke svar på det, jeg vet ikke, så jeg sier “det er meget mulig, det er ikke dumt tenkt, vi får jo se da når dette kommer”. Men at folk tenker, men du må også tillate at de tenker, men også balansere det da, at det ikke overtar, at det blir vakuum, for det er ingen tjent med. Men det handler jo om trygghet, det handler om folks; “har jeg jobb imorgen, har jeg ikke jobb imorgen?”, innfrir forventningene/innfrir ikke forventningene, det er det det handler om. Og det er dette som skaper utrolig stor usikkerhet i organisasjoner, under denne typen endringer.

17d) I: Oppfølgingsspørsmål: Vil du si at det har vært endel usikkerhet i perioden?

I.O: Ja, det har det vært, men det har skjedd mye i vårt selskap akkurat den siste tiden som ikke er i forbindelse med lederskifte. Disse tingene hadde kommet selv om det ikke hadde vært et lederskifte. Så summen av det som skjer nå, blir kanskje forsterket innenfor noen områder, enn det hadde vært hvis det ikke hadde vært et lederskifte, så det er veldig viktig, det er klart at vår nye leder kommer oppi prosesser og ting som må løses, som hadde kommet uavhengig. Men det er klart, med en ny leder oppi det, så skaper det litt mer spørsmålstegn i henhold til hva kan kommuniseres/ikke kommuniseres, hun er ny, hun skal sånn sett bygge sitt indre system, og hun har oss som ledergruppe, hun må også bygge sitt nettverk da, i virksomheten, men, sånn er det, og det viktigste vi kan gjøre er jo å kommunisere nedover og informere om det vi vet/ikke vet, at de føler de er ivaretatt.

17e) I: Oppfølgingsspørsmål: Vi spurte om hva du synes de største forskjellene er mellom tidligere og nåværende leder, kunne du sagt noe mer om det?

I.O: Ja, det er altså litt tidlig, jeg kjenner jo den forrige lederen veldig godt, vi jobbet sammen i 9 år, og det er klart, vi tilbringer ikke lite tid sammen, og han kjente meg på godt og vondt.

17f) I: Oppfølgingsspørsmål: Vi tenker på lederstil?

I.O: Jeg synes det er litt tidlig å gi en tilbakemelding på nye lederen sin lederstil etter en såpass kort periode. For hun er i et observasjonsmodus, men for meg så fremstår hun som en veldig direkte person, engasjert person, og også en lyttende person, og det er tre viktige egenskaper, og det samme var den forrige lederen, veldig engasjert, enormt engasjert i virksomheten og i de ansatte. Han var eller er, veldig tilstede, “walk the floor” var noe han -

det var ingen her som ikke turte å gå til han, han var veldig tilstede for alle ansatte her. Og han var veldig åpen og direkte i sin kommunikasjon og han involverte, noe jeg satte veldig pris på. Og det håper jeg også den nye lederen har, og så langt så ser det sånn ut.

17g) I: Oppfølgingsspørsmål: Du nevner at kommunikasjonen var veldig bra med den forrige lederen, føler du at den nye er flink til å kommunisere, er hun veldig synlig?

I.O: To ting, hvor synlig - jeg tror, det er fordi det er litt for tidlig, så når jeg sier det er det litt kort tid - for jeg er - hun må sette seg inn i et nytt system, bli kjent med systemene, vi er et globalt system så du må ut å møte ledelsen, hennes ledelse sitter jo ute. Så, ja hun er synlig, og ja hun er tydelig i sin kommunikasjon. Det er det vi ser til nå. Også skjer det mye endringer, så det er klart av vi forventer og ønsker mer, hvis hun også ikke kom, det er kanskje da tilbake til systemet, da må de - opplever litt tilbakeholdenhet i henhold til hva som skjer akkurat nå. Men det skal også sies at når den nye lederen begynte her så hadde hun en speed-date med alle ansatte, som de satte veldig veldig pris på, og det er klart, det tar bort litt den frykten da, ikke sant, mellom de ansatte og administrerende direktør og det er bare mennesker. Selv om det er høy tittel og det, så er det et menneske som er der, så den er veldig bra. Vi er jo ikke så mange, og vi er veldig flate. Så ja, tydelig kommunikasjon og synlighet, i henhold til det vi kan forvente, også var jo den forrige veldig veldig synlig, og vi ønsker jo like mye synlighet hos den nye, men du skjønner at for henne så er det call og bli kjent med, kalenderen er fullbooka, så når hun kommer seg litt inn i det, kan hun bruke veldig mye tid på gulvet. En av styrkene tror jeg, er at hun har - hun er veldig frempå i henhold til nettverksbygging, og veldig opptatt av det å bygge nettverk.

17h) I: Oppfølgingsspørsmål: Du nevner styrker, er det noen svakheter du merker, eller blir det for tidlig å si som du nevnte?

I.O: Det er jo tidlig å si, men det er jo noe at man må lære hverandre å kjenne. Husk at det starter alltid med et første inntrykk. Og det starter med sånn mage greie, også har jeg lært meg gjennom tidene at selv de jeg kanskje har møtt som har gitt meg et helt sånn negativt førsteinntrykk, har kanskje blitt veldig gode kolleger, venner eller, ikke sant, det er noe med å bli kjent, det er noe med hvordan vi agerer, også vet man i denne situasjonen her er det også litt spenning. Hvordan oppfatter den nye lederen meg, hvordan blir jeg oppfattet når jeg sier det eller gjør det og det. Så, det eneste sånn sett som man kan se er jo hvor mye man lytter, kontra hvor mye man konkluderer, hvor mye man setter seg inn i den ”kommandosituasjonen” da, fra det å lytte på folk. Så jeg er veldig; la folk snakke ut, jeg snakker mye selv, også er nok

den nye lederen veldig klar og tydelige, i den forstand at det er korte fraser, klart og tydelig, så det er kanskje der jeg ser at det er positivt, ikke noen svakhet i det hele tatt - en styrke, men det er klart at hvor ti personer har lange setninger og mye ord så blir det litt utfordrende. Bli kjent med, bytte ut, tillate at kanskje i begynnelsen så bruker man kanskje litt mange ord. Men det er som jeg sier at det er for tidlig, ikke noe som utpeker seg som noe ennå.

17i) I: Oppfølgingsspørsmål: Viser hun seg som leder eller holder hun seg som en av dere, på samme nivå?

I.O: Den er sånn hårfin balansegang vet du, for hun er veldig klar på at, i sin kommunikasjon at, hun er lederen. Og veldig klar på at da blir man ikke bestevenner. Det skal jeg ærlig innrømme, at det er kanskje den som knirker litt inni meg, skal ikke bli bestevenner, det handler faktisk om å ha god kjemi og jeg ser jo at mange av de jeg har hatt som mine ledere er gode venner idag, også - det er den balansegangen da. Om å fremstå som lederen, men du er jo helt avhengig av ledergruppen for å kunne ha suksess da. Så det er kanskje den største tilpasningen i henhold til dette med grenser hvor du sier at “nok er nok, eller nå gjør vi det”, samtidig som du er litt ydmyk og. Du har kanskje ikke nok data eller informasjon i henhold til å vite hvis jeg gjør sånn, hvordan reagerer hun/han og hvis jeg gjør sånn hvordan vil han/hun reagere. Så hun kan reagere, men så hun har ikke helt forstått hvordan er reaksjonsmønsteret. Og det er jo også viktig for ledere ikke sant, å vite litt; “hvis jeg gjør det”, hvordan vil det bli oppfattet. Den er viktig. Og det er jo læring, og kanskje bruke litt mer av oss da.

Vedlegg 11: Virksomhet 2, Intervjuobjekt leder – Kvinne, 50 år, vært ansatt i noen mnd.

1: I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Jobbe med mennesker, det å oppnå resultater gjennom andre.

2: I: Er det noen situasjoner hvor du føler deg ekstra motivert?

I.O: Ja, det er jo når vi skal lukke salg, det å få en kunde til å være enig i at vi er den beste partneren for dem. Det er ekstremt motiverende å vinne. Det gjør jo at man får ekstra energi til å legge ekstra arbeid utover det normale, hvis man ser at man har sjans til å lykkes.

3: I: Hva demotiverer deg?

I.O: Når jeg ser at vi kan få til noe, men jeg ser at innsatsen savnes, med andre ord kan det rett og slett være mangel på å skjerpe seg. Og når man ikke har god arbeidsmoral og respekt, noe som er viktig. Situasjoner der det er avtalt noe og man likevel ikke gjør som avtalt, nesten så man kan mistenke at det er bevisst, da blir jeg demotivert. Det synes jeg er demotiverende.

3a) I: Hvordan løser du det da?

I.O: Jeg løser det på den måten at jeg prøver å finne noen å samtale med. Tenke igjennom situasjonen først og gjerne søke råd og innspill hos for eksempel ektefelle eller nettverket mitt. Og jeg har erfart at være leder er ensomt til tider. Det er mange ting du ikke kan samtale om internt i organisasjonen, da er et nettverk viktig. Å bygge et godt nettverk er best når du er åpen og deler selv, da får du ta del i andres erfaring tilbake. Opplevelsen av å være ensom som leder er jeg ikke alene om. Min erfaring er at dette opplever andre norske ledere som jeg “sparrer” med i Norge.

4) I: Hvordan går du frem for å motivere dine ansatte?

I.O: Jeg mener selv at jeg er god til å snakke og liker å fortelle historier. Det er historier om hvor vi skal og hva det er som er viktig å fokusere på. Jeg forteller hva jeg vet og har av informasjon, er opptatt av å få frem fakta og at det er viktig å bidra for å nå et gitt mål. Historien krydrer jeg med egne erfaringer, byr på meg selv, hvilke tabber jeg har gjort, sånn at folk skal føle at de kjenner seg igjen og det er bedre å prøve og iblant mislykkes enn å ikke bidra. Opplever at ansatte har ønske og behov for å snakke med meg. De får lyst til å dele - “jeg har også opplevd det, eller ja *det* er kjempegøy, det vil jeg være med på”. I tillegg er jeg

er opptatt av å lese, liker å utfordre meg selv til å lære noe nytt. Nå har jeg akkurat introdusert en bokklubb her. Åpen for alle ansatte uansett nivå i selskapet, felles for alle er at de også er interessert i faglitteratur, ønsker å dele leseopplevelsen og analysere sammen, det er situasjoner jeg får mye igjen for - og jeg har noen å diskutere faget med. Har foreslått noen bøker. Det er et av de tiltakene for å motivere ansatte, få mer energi gjennom å skaffe seg bedre innsikt, lære seg noe mer om hva som skal til for å lykkes.

4a) I: Oppfølgingsspørsmål: Har du opplevd at en ansatt var demotivert?

I.O: Åja, opptil flere ganger.

4b) I: Oppfølgingsspørsmål: Hva gjorde du da?

I.O: Ja, det er veldig mange forskjellige situasjoner, ehm, det er blant annet at folk føler at de ikke har kompetanse, de vet altså ikke hva de skal gjøre, og da er det jo å finne ut av; hvor er det det stopper opp? Er det en erfaring med at ting ikke lar seg løse, er det en annen medarbeider som ignorerer, og det er gjerne en kombinasjon av litt av hvert, det er ingen situasjoner som er helt like. Så det krever av meg at jeg er god lytter og at jeg også har levd såpass lenge at jeg har opplevd litt forskjellige ting selv, så jeg ser at et menneske også preges av hva som oppleves hjemme. Også er jeg opptatt av et råd jeg fikk fra en venninne, hun sa til meg; "Tenk på at du har en båndopptaker på skulderen din, og at alt det du sier om en person kan bli tatt opp og spilt av igjen, og at du kan stå for det du har sagt". Det rådet gav hun meg for 4-5 år siden. Det var et veldig bra råd, fordi det er veldig lett å kose seg med misnøye, vi baksnakker litt når vi tror vi ikke blir hørt; En kultur i selskaper at man syter litt. Det skjer særlig hvis man vet at man selv ikke strekker helt til, så klager man på noen andre, for da får det en til å føle seg litt bedre. Jeg har sett mange eksempler på det. Dessverre. Det er ikke så hyggelig.

5) I: Hva vil du si dine styrker er, og dine svakheter?

I.O: Det er helt klart at nettverket mitt er en styrke. Det at jeg har vært så lenge i bransjen, at jeg kan bransjen godt. At jeg har et nettverk i bransjen slik at hvis det er en problemstilling, så kjenner jeg gjerne noen som kan gi meg innsikt, eller jeg har vært oppi en liknende situasjon. Og jeg tror en styrke er at jeg "ser folk". Jeg er veldig opptatt av mennesker. Det "rokker" ikke helt for meg og bare nå et tall, er ikke derfor jeg står opp og går på jobb, jeg blir glad når jeg ser andre blir glad, jeg blir rørt når jeg ser andre blir ekstra glade. Jeg deler på hele meg. Også er jeg heldigvis ikke humørsyk. Jeg kan bare være litt stressa når jeg har fryktelig mye å gjøre, i den form av at da må jeg bare kutte møtene så det blir tid til alt. Stort sett så har jeg

funnet ut at assistenten min - nå har vi begynt å kjenne hverandre, vi har jobbet sammen en stund nå, nå kjenner hun meg så godt at hun ser om jeg må ha mer "luft" i form av frigjort tid i en travel hverdag. Så hun flytter møter slik at det blir tid i min kalender - hun spiller meg god. Og det er jeg avhengig av, at mennesker rundt meg spiller meg god, sånn at jeg kan bidra med kvalitet. Men hvis jeg får lov å bidra, slik som jeg får gjøre med dere i dag, så er jeg motivert av å ha oppnådd noe når jeg går hjem. I arbeidslivet må vi sjonglere og balansere forventninger, og jeg tror jeg er blitt god på det. Ser nytten av å svare godt nok på uttallige oppgaver, og det er som regel mer enn godt nok, er min erfaring og jeg får uttrettet mer.

6) I: Hvordan håndterer du uforutsette situasjoner/kritiske situasjoner?

I.O: Jeg stiller spørsmål for å forstå situasjonen, og prøver minst mulig å ta forutsetning på at jeg vet nok. Jeg stiller spørsmål - er nysgjerrig, det kan være mye nytt som er viktig å kjenne til før jeg gir min anbefaling til løsning. Jeg kan ikke bare si "da gjør jeg sånn og sånn", jeg bruker coaching aktivt i stedet, hvis det er mulig i en slit situasjon.

6a) I: Oppfølgingsspørsmål: Blir du stressa? Hvordan takler du det?

I.O: Ved uforutsette hendelser? Nei. Jeg er vant til at det skjer. Det skjer ganske mye uforutsette ting på en dag. Det kan være pressen som ringer, da lærer du deg at du skal si "ok, jeg står akkurat i et møte nå, kan jeg ringe deg om 5 minutter", for å få tid til å tenke, få tankene i hodet med deg. Må legge inn sånne små "best practices" for å takle det uforutsette. Og medarbeider situasjoner... i forrige uke hadde jeg en som grein, fordi en annen i lederteam overså vedkommende. Det får jeg ordentlig vondt av. Og da velger jeg å så raskt som mulig ta dette opp med lederen, men være anonym for jeg kan ikke eksponere den ansatte. Jeg kan ikke la dette ligge og glippe unna, det er mitt ansvar som leder i et selskap. En leder kan og må løse en del ting, og "de oppgavene må jeg hvertfall løse" Så jeg må bryte ned barrierer, jeg må passe på at vi har de rette menneskene i rollene, jeg må utfordre, jeg må være streng når jeg skal, glad når jeg skal, inkluderende - jeg må se ansatte, men jeg må også stille krav. Og gi tilbakemeldinger. Så jeg må tilpasse organisasjonen når vi omstrukturerer vår «go-to-marked» modell, en oppgave som jeg synes er spennende, og den skal vi løse sammen.

7) I: Hva gjør du for å videreutvikle dine lederegenskaper?

I.O: Jeg går på skole. Jeg har akkurat gått på INSEAD et executive management program, over 6 måneder med 42 elever, topp-professorer som foreleste i strategi, innovasjon og ledelse. Nå har jeg i tillegg et nettverk på 42 leder fra Norge og Danmark. Har siste årende deltatt på

kurs i coaching, “crutial conversations” det å ha vanskelige samtaler hvor du lærer deg teknikker som at “det er ikke meningen å fornærme deg, men jeg er nødt til å ta opp dette her” f.eks. Det er ulike teknikker å bruke for å dempe konfliktfylte samtaler, og alle disse teknikkene kan læres samtidig som opplæring gjennomføres ved å praktisere på andre deltagere. Det er kurs for å lære å ansette, dvs. å unngå å ta opp visse temaer i intervjufasen. Jeg passer på å holde meg oppdatert gjennom å lese Harvard business review, aviser og bøker.

8) I: Hvilke forventinger har du til dine medarbeidere og ansatte?

I.O: Som ny leder har jeg forventning å bli kjent med medarbeidere i selskapet og status og muligheter gjennom å ha 1:1 samtaler. I oppstarten introduserte jeg meg selv på fellesmøte gjennom å si litt om; Min bakgrunn, hvorfor jeg valgte å starte her, og hva jeg fokuserer på som leder. Beskrev kort tidligere erfaring og utdanning og sivilstatus, og inviterte til 1:1 møter med de ansatte for at de skulle få anledning til å bli bedre kjent med meg gjennom en kort tilsvarende presentasjon av seg selv.

8a) I: Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har du videreført forventningene?

I.O: Jeg er opptatt av verdier, jeg er åpen for forandringer, jeg har energi, og trives i å få nye relasjoner og uformelle nettverk. Oppfordrer til uformelle samtaler om forslag til struktur og prosessforbedringer. Jeg prioriterer å lytte og forstå hvilke forventninger de har til meg videre. Så må vi se på hva vi sammen kan få til.

Jeg tror også at jeg som leder med mine verdier må synliggjøre selskapets verdier og at dette forsterkes er viktig. Selskapet har klare grønne verdier, communities og fokus på unge talenter – jeg anerkjenner verdiene selskapet står for.

9) I: Hva tenker du om selvledelse da?

I.O: Jeg har holdt et foredrag om selvledelse gjennom å være bevisst på egen motivasjon og hvordan bygge en “treningsplan” for å bli bedre på det du allerede er god på.

9a) I: Så du oppfordrer til det her?

I.O: Ja, jeg gjør det. Jeg har bedt ansatte om å lage egen treningsplan. Om hva som er viktig for deg i din jobb og hva er det du vil bli bedre på. Det er litt av den metodikken som er fra idrettslivet. Skal du være en god så må du trene.

9b) I: Har det vist gode resultater?

I.O: Ja. Da må du faktisk ville det selv. Du må ha lyst til å lære noe å bli bedre.

10) I: Hvordan har du gått frem for å bygge tillit hos de ansatte?

I.O: Tenker du på bare lederne mine, eller alle ansatte?

10a) I: Alle ansatte.

I.O: Gjennom 1:1 møter på 15 minutter med alle ansatte. Det har gitt meg veldig innsikt, og har vært en ressurs, for å bygge tillit og relasjon, det gjør at det er mye enklere for meg å bygge neste faglige del. Jeg må selvfølgelig være tilstede. Jeg må være enda mer til stede - det er en kontinuerlig prosess, det er ikke noe jeg kan slutte med. Bygge tillit betyr jo at de må føle at de synes også i morgen, og neste uke, og uka etter. Å bygge tillit gjøres også å være hyggelig og åpen og ærlig, være seg selv i sosiale medier og i andre settinger utenfor jobbsituasjonen.

10b) I: Så du er veldig åpen?

I.O: Ja, og det har jeg erfaring med at gir veldig mye tillit, da får folk lyst til å dele. Med deling følger også ansvaret å holde dialogen konfidensielt

11) I: Vil du si at du har endret måten du leder på fra forrige jobb til nå?

I.O: Ja, jeg har endret meg på noe underveis ja, det har jeg.

11a) I: Hvorfor det?

I.O: Jo fordi det var mer «politikk» og mer hersketeknikk vil jeg kalle det. Det er jeg litt allergisk for, har jeg egentlig en personlig kamp mot, når jeg oppdager at noen utøver det. Hvis jeg oppdager at folk ikke løfter seg til neste nivå, og tar ansvar for sitt team er jeg mer oppmerksom enn tidligere. Når jeg ber om innspill til ledermøtet til mandag, men ikke får noen innspill, blir jeg irritert. Fordi det er vi samlet som leder selskapet, så jeg har en oppgave å få lederteamet til å bli et ordentlig lederteam.

11b) I: Hvordan viderefører du det? At vi er sammen om dette, at ikke du vet alt?

I.O: Jeg krever involvering, krever at de har satt seg inn i ting og jeg blir ordentlig streng merker jeg, hvis de ikke har noe å melde fra sine team.

11c) I: Og det merker de som er rundt deg? At du er grinete?

I.O: Ja, jeg har ikke pokerfjes. Jeg blir synlig irritert, så du ser på meg når jeg ikke er fornøyd altså.

12) I: Har du opplevd at motivasjonen til de ansatte her endret seg, fra du kom til nå?

I.O: Ja.

12a) I: Hvordan da, og hvorfor tror du?

I.O: De har masse forventninger til meg, et av punktene på 1:1 møtene som ble gjennomført der de hadde forberedt; Hvilke forventninger de hadde til meg. De har lyst til å være stolt av vår virksomhet. Og de har veldig lyst til at jeg skal gi dem all grunn til å være stolt. De har forventninger om at jeg synes i media, at jeg ser dem, at jeg gjør forandringer her, får vekk siloer, at jeg finner på noe med de midlene vi har til å gjøre noe sosialt, fordi de er opptatt av å fortelle meg at her er det bra å jobbe. De har så lyst til å være med på noe mer. Har invitert våre utvalgte key-talenter til å bidra i strategiarbeid i som vi har startet på nå.

13) I: Hvordan var stemningen når du tiltrådte stillingen?

I.O: De hadde hatt et interim leder fra høsten, en som var leder for selskapet underveis, samtidig som de søkte etter ny, så stemningen var at de håpet de fikk en leder, og at man ikke ble underlagt et annet land i Norden.

14) I: Hva synes du var det mest krevende ved situasjonen, å komme inn som ny leder?

I.O: Det er jo å levere på forventinger, om man er helt sikker på man har oppfattet hva forventingene er.

14a) I: Du var jo leder i den forrige stillingen din, har du tatt med noe av den arbeidskulturen derfra hit?

I.O: Ja.

14b) I: Hvordan har det påvirket dine ansatte?

I.O: Jeg tror de ser med glede at jeg har en tyngde og erfaring. Men alle kan ikke like en ny leder, og jeg er jo ikke her for å vinne en popularitetskonkurransen. Så det er jeg klar over, så det har jeg reflektert gjennom.

14c) I: Så du har klart å tilpasse deg?

I.O: Ja det har jeg, Det er ikke alle prosjekter som går bra. Og da må en skape rom for å ha tøffe dialoger. Det gjør du bare ved å bli godt kjent. Jeg ønsker også å være personlig mitt arbeid både internt og overfor kunder og nettverket.

14d) I: Så du er veldig personlig med jobben?

I.O: Jeg lever med jobben ja

14e) I: Hvordan fungerer det i forhold til hjemmelivet?

I.O: Jo, det snakkes mye jobb hjemme også, ektefelle er også i en aktiv rolle. Vi har gjennom årene hatt au pairer for å klare å mestre unger og jobbkarriere.

14f) I: Så du synes du har gjort en god jobb, når du tenker tilbake tenker du at det ikke er noe du burde gjort annerledes i en situasjon eller lignende?

I.O: Nei vet du hva, jeg har en leveregel; 80 % av det jeg gjør er antakelig riktig, og 20 % er antakelig feil, og det har jeg funnet ut og det må jeg leve med, jeg klarer ikke å levere bedre enn det. Jeg er ikke et 100 % menneske. Erfaringen tilsier at det er mer enn nok, mange andre oppfatter at min egen oppfatning av å levere 80 er 100 og at jeg er for tøff med meg selv. Jeg tror innsikten gjør at jeg ikke blir utbrent.

Vi sendte en e-post til intervjuobjektet og spurte 2 spørsmål til:

E-post 1: I: Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?

I.O: Jeg har en god og direkte dialog med mine ansatte. Jeg får tilbakemelding daglig/ukentlig og jeg har også oppfordret mine ansatte til å bruke meg som sparringspartner. Jeg ønsker en åpen og ærlig dialog.

E-post 2: I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger?

I.O: Tilbakemeldinger fra ansatte setter jeg høyt. De er «mine øyne» og deres betraktninger er viktig i min jobb som leder. De gir meg et flersidig perspektiv på businessen som er svært viktig for meg å ha med meg i mitt arbeid»

1) I: Hva motiverer deg i det arbeidet du gjør?

I.O: Du tenker i min rolle? Det er mange ting. Grunnlaget er jo å være med på å skape verdi for selskapet, og så er det klart at det er mange måter og gjøre det, mange funksjoner man kan gå inn i. Jeg vet ikke om jeg skal si noe om min funksjon, om det er relevant, men jeg sitter jo i en støttefunksjon - sitter jo i ledergruppen som endel av konsernledelsen, men igjen i en støttefunksjon fordi jeg drives av å jobbe med menneskene og tilrettelegge og sørge for at enkeltindividene kan få blomstre. Og i det daglige handler det om å påvirke, være med på å drive selskapet, jobbe tett med vår leder og kunne påvirke henne i den retningen som jeg tror er rett.

2) I: Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Jeg synes at endring er ekstra motiverende, fordi endring alltid er en anledning til å påvirke enda mer, skape noe, altså, det er veldig mange som sier at for å trives i denne virksomheten, så må du like endring, fordi selskapet endrer seg hele tiden, og det gjør det. Det er mange som sier det selv også, men min observasjon er at de færreste egentlig ønsker endring. De færreste - jeg tror fra mitt perspektiv at det er et menneskelig trekk, at de færreste mennesker ønsker endring fordi det krever noe av deg, du må ut av komfortsonen, du må finne ut av hva som fungerer og ikke fungerer på nytt, så enhver endring skaper uro og utrygghet. Fra mitt perspektiv er endring den anledningen jeg har til å påvirke at ting skal fungere på en annen måte og styre.

3) I: Hva gjør deg demotivert? Har du noen eksempler?

I.O: Det som demotiverer meg mest er når menneskelige relasjoner ikke fungerer. Det handler også mye om endring, folk som ikke er villige til å endre seg demotiverer meg, fordi det – jeg tror ikke man kan utvikle seg, jeg tror ikke man kan skape merverdi hvis ikke man evner å endre seg. Så det er to ting; det ene er å ikke ha evnen, og det er mange mennesker som ikke har evnen til å endre seg og det skal man ha full respekt for, også er det mange som ikke ønsker, man synes at ting er veldig behagelig, man har definert - er trygg på rollen sin, er trygg på rammene rundt, vet hvordan man skal levere enkelt i den rollen man er og ønsker ikke at det skal endre seg.

3a) I: Oppfølgingsspørsmål. Hva gjør du for å finne motivasjonen igjen?

I.O: Det er jo en erkjennelse når man har jobbet i noen år - at man ikke kan endre andre mennesker, man kan bare endre seg selv. Så da handler det jo om konkurranse med seg selv, føler jeg; prøve å jobbe med å nå fram til personer på nye måter kanskje, men også jobbe med det bakenforliggende, det strukturelle da, for min del, å finne måter hvor vi kan - kanskje la andre komme mer i posisjon og andre som ønsker endre seg, ta over oppgaver og posisjoner.

4) I: Hvordan motiverer du deg selv?

I.O: Jeg jobber innenfor et fagfelt hvor det å ta vanskelige samtaler er en stor del av rollen min, om det er tunge personalsaker, konflikter, så er det noe jeg gjør mye av. Jeg har alltid hatt en iboende “drive” som handler om å kunne gjøre vanskelige ting, gjøre en forskjell. I virksomheten så har vi en sånn, ja, vi har et sett med verdier og “statements” som skal definere hvordan vi agerer, og det er klart at det kan være for mange kun ord på et papir, men for meg så betyr “making a positive difference” - veldig mye, for meg så handler det om å kunne gjøre noe som er vondt og vanskelig, men kunne gjøre det på en måte som gjør at folk opplever at “dette var ikke så gærent likevel” at folk opplever å bli behandlet med respekt, og det å få til det og lykkes med det motiverer meg. Det å få til oppgaver som man vet er vanskelig og som man jobber over lang tid med fordi man ikke får det til, er jo i seg selv motiverende, det å ikke gi opp, det å skape resultater.

4a) I: Så hvis du blir motarbeidet, er det da “driven” som gjør at du må komme deg gjennom? Går det på stahet?

I.O: Ja, det er en stahet, det er jo en indre tro på at det jeg mener er rett. Nå har jeg jobbet innenfor mitt fagfelt i mange år, sånn at jeg har jo mine perspektiver på, hva skal jeg si, på rett og galt, og gode og dårlige måter å gjøre ting på, og jeg er villig til å kjempe hardt for det jeg tror på og er rett, og at det skal bidra til at virksomheten når de målene vi har. Det er jo ikke mine personlige mål, det er ikke en personlig kamp for meg, det handler ikke om at jeg skal få det sånn som jeg vil, men det handler om at vi skal nå et mål, og jeg tror jeg vet noe om hvordan vi skal komme dit.

5) I: Hva må til for at du opplever en arbeidsoppgave som meningsfull?

I.O: Det er ikke noe tvil om at det er mange oppgaver, og det husker jeg jo selv når jeg var nyutdannet siviløkonom at man tenker at “jeg skal bare jobbe med sånne type oppgaver”, men skal ikke jobbe med noen rutineoppgaver og man skal bare jobbe med utvikling eller strategi.

Man kommer veldig fort til en anerkjennelse at enhver posisjon, om det er administrerende eller om det er en sekretær, så har man alltid en god kombinasjon av faste oppgaver som ikke nødvendigvis oppleves som så meningsfulle, men faktum er jo at det er summen av det hele som gjør at vi beveger oss fremover. Det å gjøre en rapport kan i seg selv oppleves som meningsfylt, men det har faktisk en verdi, det er jo noen som skal ha informasjonen, det er jo - hvis du tenker deg selv at du ber kollegaene dine om noe av informasjonen, så kan de oppleve oppgaven som lite meningsfull, men hvis du tenker selv hvor mye mening det er å få den informasjonen for din egen del og hvis du begynner å sette det i perspektiv motsatt da, når andre ber deg om å gjøre oppgaver, så kan det være en god hjelp. Det er jo sjeldent at folk spør deg om noe bare for å skape mer arbeid for deg, så det handler litt om erfaring, det å se hvor mye som skal til for å få hjulene til å trille, det som - hvor mye som skal til for at team skal fungere, virtuelle team skal fungere på kryss og tvers, hvor mye informasjonsdeling som må til og hvor lett det er å glemme det i hverdagen. Så tanken på hva det betyr for andre rundt meg er vel en av de viktigste verktøyene for å kjenne at en oppgave er meningsfull.

6) I: Føler du at du har innflytelse på beslutninger som blir tatt i ledelsen?

I.O: Ja. Jeg sitter jo i ledergruppen, så det føler jeg definitivt. Det handler selvfølgelig mye om stilen til vår leder, nå er det litt komplisert for vi er en matriseorganisasjon og den nye lederen er ikke min leder, selv om jeg på mange måter rapporterer til henne og er en “trusted advisor”, altså hennes rådgiver innenfor mitt fagfelt, så rapporterer jeg også til en faglig leder som sitter i et annet land, så denne virksomheten er en stor komplisert matriseorganisasjon. Men jeg føler at jeg har innflytelse, både på min faglige leder og rom til å utfordre henne på hennes beslutninger, og jeg føler at jeg har stor innflytelse på den nye lederen, fordi hun har en stil som involverer og fordi hun bruker meg aktivt som sin rådgiver. Det er ikke nødvendigvis - det var ikke nødvendigvis tilsvarende med den tidligere lederen.

6a) I: Kan du utdype det litt?

I.O: Det handler om hennes lederstil, det handler om hennes prioritering og hennes innfallsvinkel til businessen da.

6b) I: Hvordan var det med den forrige?

I.O: Nå er ikke jeg noe redd for min anonymitet altså, men jeg jobber jo som en støttefunksjon, og virksomheten Norge er jo en salgsorganisasjon, så det å lede en salgsorganisasjon har vært tidligere gjort veldig basert - altså i en salg, hva skal jeg si, som en salgsledelse, hvor

dynamikken om rundt salg og motivere selgere med kortsiktig mål, konkurranser og mye leven og veldig fokus på tall og leveranser har vært veldig gjennomgående. Den nye lederen kommer utenfra, og har erfaring fra flere type organisasjoner, mer løsningsalg, mindre transaksjonelt, som gjør at det handler meg om et helhetsperspektiv og om at man ser individet på en litt annen måte, det er mer kompetansedrevet, det handler ikke bare om å selge enheter, det er ikke en telefonsalgprofil. Det er ikke det at det var det før heller, men det er - jeg prøver å bruke ord som kanskje er litt enklere for dere å forstå.

6c) I: Så litt mer personlig nå?

I.O: Ja, men det er mer komplisert, en mer komplisert prosess - det er et er komplisert salg som krever en annen måte å lede folk på, en annen måte å stimulere folk på. Det er ikke så kortsiktig, det er mer langsiktig, og den nye lederen har en innfallsvinkel som handler veldig mye om å se individet, å motivere og å skape engasjement i enkeltindividene. Og i denne bransjen så bruker lederen min funksjon mye mer.

7) I: Hvordan blir du påvirket av dine kollegaer?

I.O: Det spørres litt hva du mener med kollegaer?

7a) I: De som er rundt deg?

I.O: Uavhengig av posisjon?

7b) I: Ja

I.O: Alle blir jo påvirket av det. Jeg har vært i en situasjon der jeg har hatt kollegaer rundt meg som ikke har vært positive bidragsyttere, og det er klart det gjør at du trives mindre. For min del, så gjør det at jeg trekker meg mer inn i meg selv og fokuserer mer på oppgavene. Du får ikke like mye engasjement og glød, om jeg kan si det sånn. Nå er jeg vant til - veldig mye av det jeg jobber med er veldig konfidensielt, veldig mye av det jeg jobber med er det kun jeg her i Norge som vet om, så jeg er vant til at jeg ikke kan snakke så mye om arbeidet mitt med kollegaene mine rundt meg - så da handler det mer om den daglige kaffepraten og ja... hva som var i nyhetene eller om barn eller hva som opptar en da, og det er klart at det bidraget er viktig for - som hygienefaktor, altså hvordan man har det, så man blir jo påvirket, absolutt.

7c) I: *Går det utover jobben din?*

I.O: Nei, det går ikke ut over mine oppgaver, for det er så stort skille mellom det når jeg er den eneste her i Norge som jobber med det fagområdet jeg jobber med, og jeg har så mye støtte og inspirasjon i mitt team ute i Norden - og på andre "sighter" da, i og med at vi er såpass matriseorganisert, så det er ganske greit å skille. Jeg jobber mye - jeg har hjemmekontor ca. to ganger i uken, og jeg merker at jeg trekker meg jo mer hjem til hjemmekontor hvis man ikke synes det er noe hyggelig å komme på jobb, at man ikke har noen å skravle med.

7d) I: *Så det går utover samholdet på jobben?*

I.O: Ja, det gjør det

8) I: *Er lederen din flink til å motivere deg, noen eksempler?*

I.O: Hvis vi snakker om lederen min som jeg rapporterer til som sitter i Nederland, så vil jeg si det. Jeg har jo en lederrolle selv, nå har jeg ikke personer som rapporterer til meg, men jeg sitter jo i ledergruppen og har jo sånn sett en lederrolle her i Norge. Så man er selvstendig og det ligger litt implisitt at du motiverer deg selv, du leder deg selv når du kommer på et visst nivå, men hun er flink til å motivere i den forstand og gi ansvar, gi oppgaver, delegere, vise tillit, og... ja.

8a) I: *Hva med den nye lederen?*

I.O: Jo, jeg vil si det, og egentlig på samme måte, hun motiverer ved å involvere og ved å vise tillit.

8b) I: *På hvilken måte viser den nye lederen tillit?*

I.O: Ved å åpne seg, være konkret, stiller meg spørsmål og ber meg om råd "hvordan synes du vi skal løse denne situasjonen?", legger fram et problem, vise at hun tar mine råd. Og igjen handler det veldig mye om konfidensialitet og veldig mye som går på personer og prosesser - så det for oss to å kunne ha noen å diskutere vanskelige ting med er jo i seg selv motiverende da og det viser jo at man har tillit til hverandre.

9) I: *På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Både positive og konstruktive?*

I.O: Akkurat det har jeg faktisk tenkt litt på, fordi nå hadde jeg års - medarbeidersamtale med min sjef for to dager siden, og jeg merker jo at jeg sitter jo å venter på å høre "hvordan

oppsummerer du eller hva er konklusjonen din/er du fornøyd/hva er du fornøyd med/hva er du ikke fornøyd med?”. Det gir jo en sånn umiddelbar godfølelse i kroppen når noen sier at “jeg synes du har levert kjempebra i et prosjekt som har vært vanskelig”, men samtidig så merker jeg jo at vi har den type samtale to ganger i året, og jeg hadde jo ikke greid meg hvis den type tilbakemelding var viktig for at jeg skulle kunne gjøre jobben min, for da er jo det alt for sjeldent. Jeg sitter ikke å føler at jeg savner det, så for meg så er det mye mer den følelsen av tillit, følelsen av at man stoler på hverandre og samarbeider, at man kan stille dumme eller ikke dumme spørsmål i hverdagen, få respekt, få respons, bare at man ser hverandre er mye viktigere enn akkurat det formelle; “ja, dette leverte du bra på”. Jeg er jo ikke en selger, så jeg får jo ikke den leverer du over eller leverer du under hver dag, så jeg lever i en verden hvor det er litt mer kvalitativ måling enn det kvantitative, det er liksom ikke bare et tall eller en prosent som viser “har du gjort eller har du ikke gjort det?”, det er mer “den prosessen håndterte du bra”.

9a) I: Hva med konstruktive tilbakemeldinger? Klarer du å mobilisere?

I.O: Jeg føler aldri at jeg får negative tilbakemeldinger, men jeg får konstruktive tilbakemeldinger, men for så meg handler det bare om “gjør mer av dette/gjør mindre av dette”. Vi lever i en komplisert hverdag hvor du hele tiden må gjøre prioriteringer og si og gå for noe, og at en leder sier at “vet du hva? Jeg synes du må gå mer for disse tingene/du må prioritere dette høyere”, for meg så er det et konstruktivt innspill, det er en coaching, en støtte, det er ikke en beskjed om at du er dårlig på noen måte. Det ligger en gjensidig respekt i det, og en forståelse for situasjonen, også er det et råd egentlig; “Jeg tror du lykkes hvis du gjør det litt mer sånn”. Det er jeg bare veldig takknemlig for, jeg føler jo at min leder bare passer på meg og prøver å gjøre det best mulig for meg.

10) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold til lederskifte?

I.O: Jeg vet ikke om jeg skal si utfordringer, men du kan si - når du får en ny leder da, ikke selv kommer inn i et nytt selskap, men når du er i et selskap og får en ny leder sånn som vi fikk, så er det klart at alle ønsker å posisjonere seg, alle ønsker å påvirke, også lederen, så også jeg, så jeg har jo vært veldig bevisst og tydelig. Fokuset for meg har vært å sørge for at hun har det jeg mener er riktige forventninger til meg ut ifra hvordan rollen min ser ut. Navnet på rollen min kan gi endel eller innebærer endel forventninger, og man kan fort sammenlikne med hvordan det er i andre selskaper, men realiteten hos oss er kanskje en litt annen. Det har vært viktig for meg å sørge for at hun får riktige forventninger til meg fra dag en, sånn at ikke

vi opplever at du kommer noen måneder ned i løypa også føler man at - føler lederen at jeg ikke leverer sånn som hun ønsker fordi forventningene har vært feil, så det har vært viktig. Jeg vil ikke si at det har vært en utfordring, men det har vært min prioritet/mitt fokus, og selvfølgelig det å bli kjent, identifisere om man har kjemi eller ikke og å finne ut av hvordan relasjonen oss imellom skal være og hvordan jeg skal sørge for å få mest mulig innflytelse på henne.

11) I: Hvordan er relasjonen til den nye lederen?

I.O: Den er veldig veldig god. Jeg synes at hun er en kjempefin leder. Hun er tøff, jeg tror kanskje noen opplever at hun ikke tar på seg ansvar for enkelte ting, men i min verden så føler jeg at det mer handler om at hun krever at folk og vi lederne rundt henne tar større ansvar enn det vi tidligere har gjort, og det mener jeg er helt riktig, hun stimulerer lederne sine riktig, også er det litt ulikt hvordan de responderer på det da, men jeg setter veldig pris på det. Hun stiller høye krav og det er bra.

12) I: Hvordan og når fikk du informasjon om at dere skulle få ny leder? Hva gjorde det med deg på en måte, med motivasjonen din?

I.O: Jeg var ganske tett involvert i den prosessen, i lys av rollen min, så jeg fikk beskjed før resten av ledergruppen om at vår tidligere leder hadde sagt opp - og sånn sett visste jeg jo at vi da skulle få ny leder, jeg var involvert i prosessen med å finne en ny, og jeg var også med å intervjuet henne. Det er klart at det det gjør med meg er at det ga meg positiv inspirasjon til å tenke at "ok, nå skal vi ha noe nytt", finne alle de positive elementene i det - å kunne påvirke hvordan den nye lederen skulle være, bruke all den kunnskapen jeg har om organisasjonen til å kommunisere og tydeliggjøre det, at vi må prioritere en leder som har disse, disse og disse kvalitetene, også er det selvfølgelig "rewarding" å være i en prosess hvor man får møte - får mulighet til å stille spørsmålene og også får mulighet til å posisjonere deg selv ovenfor den kandidaten som blir den nye lederen din, så det var en god opplevelse.

13) I: Har du sett noen synlig endring hos de ansatte etter at dere fikk ny leder?

I.O: Ja, det vil jeg si. Det er kanskje litt tidlig og det skal sies at vår tidligere leder var veldig veldig godt likt han også, han hadde en sterk posisjon. Sånn umiddelbart så er det vel - så tror jeg det er mange som ser kjønnet, at det er veldig synlig, at det en dame og før var det en mann. Også tror jeg, vi er IT, så det er ikke så veldig mange jenter her, men jeg tror sånn umiddelbart så er det mange jenter som tenker sånn "å, kult, endelig en kvinnelig leder,

endelig en som har fokus på det”, og som er veldig god på nettverket og er veldig synlig i IT-bransjen, hjelper oss som jenter i virksomheten og synliggjøre oss selv, så det er det veldig mange som er veldig positive til og som gleder seg til. Også er det jo positiv respons som kommer på de tingene hun har gjort da, og det som har rukket å bli synlig sånn sett foreløpig i organisasjonen. Og jeg ser det jo på ledergruppen, de har også endret seg. Jeg opplever det som positivt, hvor varig det er, det vet jeg ikke, om det bare handler om en tilpasning av atferd akkurat i den fasen hvor det kommer noen nye inn eller om det er varig, det er jeg usikker på.

14) I: Synes du det var hensiktsmessig med endringen?

I.O: Jeg hadde ikke kunnet fortsette å jobbe her uten denne endringen.

14a) I: Hvorfor det?

I.O: Fordi det ikke var i tråd med det jeg tror på.

14b) I: Så det er mer personlig, ikke i forhold til driften?

I.O: Nei, ikke i forhold til driften, selskapet leverte resultater og sånn, men på - jeg tror nok helt sikkert vi hadde greid å levere tallene, men jeg tror at vi ikke hadde greid å bygge opp det miljøet, organisasjonen, kompetansen vi trenger - vi hadde ikke greid å ha det engasjementet og være en attraktiv arbeidsgiver på sikt.

14c) I: Vil du si det var på vei nedover?

I.O: Jeg vet ikke om jeg skal si så hardt at det var på vei nedover, men vi hadde litt dårligere resultater på medarbeiderundersøkelsen, selskapet har vært gjennom mange endringer og mange som har vært her lenge som synes det var så mye bedre før. Man trengte og trenger fortsatt å få til den snu-operasjonen. Jeg tror det å få en ny leder inn i en sånn fase - nå var det jo veldig tilfeldig, for tidligere leder valgte jo selv å slutte, det var jo ikke sånn at han ble bedt om å gå, så det er litt tilfeldig, men jeg ser at det er en positiv tilfeldighet da. Det har påvirket organisasjonen positivt sånn som jeg ser det.

15) I: Hvordan var stemningen i perioden, hvordan har folk klart å tilpasse seg?

I.O: Det er vanskelig for meg å svare på hvordan hvert enkeltindivid gjør det, men det er klart at virksomheten er jo en diger organisasjon, vi har våre faste krav og selgerne har sine kvoter – de vet hva slags oppgaver de har, så toget stopper ikke opp selv om vi ikke har leder en

stund. Så det det har gjort, er at det har blitt stilt høyere krav til ledergruppen, hvor lederne der – at de må ta større ansvar når det ikke har vært en administrerende på toppen. Også har vi jo hatt en interimleder fra et annet land.

15a) I: Hvordan påvirket det?

I.O: Jeg tror at det har fungert fint. Han var en veldig fin fyr, jeg har veldig sansen for ham.

15b) I: Hvorfor fortsatte ikke han?

I.O: Han kommer fra et annet land, jeg tror ikke det har vært aktuelt for han å flytte hit for han pendlet hit, ukentlig. Jeg tror ikke han ønsket seg den rollen permanent heller, men det har vært en avventende holdning, folk blir usikre, alle endringer skaper usikkerhet. Vi mistet noen medarbeidere, det var jo noen som hadde en veldig sterk lojalitet til vår tidligere leder, han er en sterk person og har en sterk posisjon i bransjen vår, går til et stort anerkjent firma som er kjent for å være et fantastisk arbeidsplass, så det er mange som ønsker å kunne følge ham og fant ut at “ja, når han går så mister jeg litt grunnen til at jeg er akkurat i virksomheten”. Også er det da andre som er avventende og som venter på å forstå og kjenne på kroppen hvordan blir det med ny leder, og det tar jo litt tid også, så jeg tror ikke folk har konkludert så veldig enda, jeg tror fortsatt det er litt i “ta-og-føle-på”-fasen.

16) I: Når de ansatte henvendte seg til deg under endringen, hva var det de tok opp?

I.O: Jeg tror folk i bunn og grunn er bekymret for sin egen rolle, jeg tror at folk stort sett bare er opptatt av seg selv og jobben sin, og hvordan dette påvirker dem. “mister jeg jobben/får jeg ny leder/kommer jeg til å like den lederen”? Så folk er opptatt av seg selv. Sånn er vi som individer, man er opptatt av “mister jeg jobben”, usikkerhet rundt inntekt og familie og forpliktelser og trivselen, “vil jeg få en ny leder, i så fall hvem er det og liker jeg vedkommende?”. Folk er ikke så redd for businessen, jeg tror ikke den enkelte ansatte egentlig tenker så veldig mye på businessen, om vi leverer eller de kravene vi har på oss - jeg tror egentlig ikke den enkelte ansatte ser alle de problemstillingene. For det er jo det selvfølgelig, våre ledere ute, det eneste de har vært opptatt av er jo at vi fortsetter å levere tallene, at vi fortsetter å selge like mye som vi har gjort, at selgerne greier å holde momentum og holde fokuset oppe og levere.

16a) I: Kan du huske noen situasjoner i den perioden hvor folk henvendte seg til deg og det var noe negativt?

I.O: Jeg har ikke en konkret situasjon, men sånn typiske problemstillinger som kom opp er jo behov og beslutninger, det er hele tiden ting som skjer, businessen løper videre og man har vært vant til å ha en på toppen som sier ja eller nei “ja, dette gjør vi” eller “nei, dette kan vi ikke gjøre”. Det handler jo mye om pengebruk, det handler om strategisk; “skal vi skal gå for denne kunden eller skal vi ikke gå for denne kunden” type diskusjoner. Så man blir jo i villrede... altså folk er vant til å ha en som tar beslutninger, og når det ikke er noen som tar beslutninger for deg, hvor står jeg da, skal jeg ta beslutningen selv, våger jeg det eller våger jeg ikke det?

16b) I: Opplevde du at ansatte kom og fortalte for eksempel at de var litt demotiverte?

I.O: Ja, absolutt. Flere som tok en runde med seg selv. Å få en ny leder en er investering, som du må velge. Enten velger du å si “vet du hva, da kan jeg like gjerne benytte anledningen til å finne på noe annet å gjøre” eller så velger du bevisst å bli og investere i det å ha en ny leder. Så det er klart at mange har jo ikke fått en ny direkte leder, mange har fått en ny leder på toppen, også har de fortsatt en, kanskje to ledere mellom seg og den nye lederen.

16c) I: Men de merker fortsatt at det skjer noe i toppledelsen?

I.O: Jada, absolutt. Men kanskje ikke minst mot de nærmeste til den nye lederen så har folk helt klart gjort den vurderingen. Og man vet jo når man får en ny leder, må man investere mye tid med den lederen, det er ingenting som - altså alt, alle prosesser skal gås opp på nytt fordi man gjør ting forskjellig og man er forskjellige som individer, man har annen kjemi, en annen relasjon, en annen historikk. Det er jo en beslutning for hver enkelt om man vil bli.

16d) I: Har du noe mer du vil legge til tilslutt når det gjelder motivasjon rundt lederskifte?

I.O: Det er jo mange ting å si. Det er jo individuelt, jeg tenker - altså jeg har også byttet leder i den tiden jeg har vært her, i forhold til hvem jeg rapporterer til, og jeg tenker at jeg gir ikke meg selv noen annen anledning enn til å tenke at det er en anledning til at ting skal bli bedre. Det er en anledning til å påvirke, det er en anledning til noe positivt. Hvis man opplever endringer som noe negativt, så kan man ikke være i en sånn organisasjon som vi er, og dermed så er også folk kanskje generelt godt innstilt og tenker at “dette blir sikkert også bra” og finne motivasjon i det. Det er alltid en anledning til å fokusere på det man selv synes er viktig.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Vekst, endring og fart er det som motiverer meg, og når dere spør meg hvor lenge jeg har vært i virksomheten – 10 år, så har jeg da hatt 9 forskjellige ledere og hatt 4 forskjellige roller og vært gjennom ganske mange endringsprosesser, så derfor så drives jeg av endring og det å skape noe nytt.

1a) I: Er det noen situasjoner hvor du føler deg ekstra motivert?

I.O: Det vil være når vi får et felles team-mål, altså et helt tydelig team-mål, og skape energi rundt hvordan angripe, hvordan posisjonere seg, er det dét må være.

2) I: Hva gjør deg demotivert?

I.O: Vet du hva, det er ganske mye altså. Nei - mennesker gjør meg demotivert. De som ser hulla i veien gjør meg demotivert. De som er med på å si at dette har vi prøvd før, demotiverer meg.

2a) I: Hva gjør du da for å finne motivasjonen igjen da?

I.O: Jeg pleier å bruke et metodeverk som jeg går etter og det er at vi først bringer fakta på bordet om en problemstilling eller noe vi ønsker å ordne - det er fakta også bringer vi opp hva som hindrer oss i å utføre oppgaven vår og å komme i mål, og hindringene skal vi da snu til en mulighet og deretter så er det et kreativt tenkende om hvordan faktisk å tenke ute av boksen også oppsummere med aktiviteter videre. Når jeg blir demotivert går jeg tilbake til rammeverket mitt – bruker et rammeverk for å komme ut av “ratholing” da, hvis vi f.eks. sier at vi sitter 5 stykker rundt bordet her nå, det sitter forskjellige kompetanse erfaring så er det fort at en er i kreativt modus og en er på fakta og en ønsker bare å komme med action videre og hvis ikke du får samla det til å være på samme side når du diskuterer så kommer det ikke noe konkret ut av det – så jeg bruker rammeverket.

3) I: Hvordan motiverer du deg selv?

I.O: Jeg har alltid vært selvmotiverende av å lære noe nytt og det er alt fra verktøy til bloggposting til... altså når jeg sier verktøy så mener jeg effektivitetsverktøy f.eks. i outlook –

hvordan sikre at du har null epost i mailen når dagen er omme til hvordan tidsstyring eller tidsmanagement skal være. Så jeg er veldig drevet av nye ting – gjerne tools.

4) I: Hva må til for at du opplever en arbeidsoppgave som spennende?

I.O: Tydelig outcome – tydelig grunn til hvorfor vi skal gjøre det og ikke bare for oppgavens skyld.

5) I: Føler du at du har noen innflytelse? På beslutninger som blir tatt?

I.O: Ja, det er ekstremt flat struktur i vårt firma – du er jo medlem av kanskje 5 forskjellige virtuelle team, så avhengig av hvilket virtuelt team du er en del av eller prosjekt du er en del av – så har du mer eller mindre innflytelse. Så her er det ekstremt høy takhøyde, så hvis man trer fram og vil noe, så kan man ha innflytelse.

6) I: Hvordan blir du påvirket av dine kollegaer? F.eks. hvis en er demotivert e.l.?

I.O: Nei altså jeg føler fort om de rundt meg er over linja eller under linja, og vi har jo regelmessige pulssamlinger – hver mandag så har vi teammøter, så da bringer vi opp mer personlige ting som hvordan helgen har vært, hvordan har uka vært, og hvis det er noen som er demotivert da, så bunner det enten i noe privat eller i business og da er det ting man diskuterer der, og i tillegg har vi jo arbeidsmøter i mitt virtuelle team – jeg har 8 stykker under meg og vi har arbeidsmøter hver uke i en time, første 15 minuttene går på personlige ting og neste 45 går på oppgaver som skal gjøres og da gjør vi det.

6a) I: Kan du merke at du blir påvirket på den måten, at du også kan bli demotivert hvis en annen er det?

I.O: Det må jeg tenke litt på. Det kommer an på hvilken person det er faktisk og hvilke rolle han/hun har og hvilken påvirkning den personen har på meg til vanlig, hvis min leder som er en passion pilot som sitter i Sverige er demotivert, så ville det ha smittet over, men alle her inne ville ikke påvirket meg, fordi det er min mentor det og det vil smitte mye mer over på meg enn de jeg jobber med til daglig eller påvirker gjensidig her. Så hvis den personen har mistet troen på selskapet eller at det her ikke er riktig vei eller at vi gjør ting helt feil, da ville jeg ha mistet noe av motivasjon.

7) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Ja, ekstremt bra.

7a) I: Da tenker jeg på – for du har jo leder i Sverige du rapporterer mest til?

I.O: Dere må forstå litt organisasjonsstrukturen her og det er det som er vanskelig å forstå med oss, det er veldig matrise og derfor må du være selvmotiverende, fordi det ikke er tradisjonell sjef-ansatt og en gruppestruktur, du trer inn i en oppgave eller prosjekt eller et virtuellteam i en periode – det kan være en dag, en uke, en måned, et år og du trer inn og ut av rollene. Så for min nærmeste sjef da, som er ansvarlig for alle markedssjefene i 12 land – vi har vårt virtuelle team, hvordan vi skal drive og gjøre aktiviteter, også har jeg et virtuelt team her på huset som jeg driver, pluss et virtuelt team med ledergruppa. Han er flink til å motivere, fordi han liker å ta et skritt tilbake og liker å fokusere på de 3 tingene som vil gjøre en forskjell, så han pleier å si når året er omme, hva er det du skal huske – hva er de 3 tingene du skal ha oppnådd, og ved å gjøre det så får han deg til å prioritere, så hvis du ser på oppgavelisten din da, så er det kanskje 80 % som er to-do oppgaver som egentlig ikke bygger opp under de store tingene og da må du prioritere de bort, så han er flink til å ta de store linjene og se hva som er verdifullt.

7b) I: Hva med den nye lederen nå i denne virksomheten?

I.O: Det blir mer det virtuelle teamet lokalt, så det påvirker meg ikke på samme måte, men hun er flink til å bringe fram teori knyttet til mer lærebok enn hva vi er vant til tidligere, hun bringer inn litt nye ideer, fordi vi har vært en sammensatt ledergruppe som har holdt sammen i mange år og da blir det jo at man ofte trækker i vante veier, så hun ønsker å prøve litt nye veier og utfordre oss på nettverksbygging, så hun motiverer ved å utfordre oss til å prøve noe nytt. Så jeg blir motivert av det.

8) I: Hvordan blir du påvirket dersom lederen din er stressa/har en dårlig dag?

I.O: Ja, det blir jeg påvirket av. Når vi har satt av en time og det er vår en-til-en time og jeg merker at han/hun ikke ønsker å være der, for han har andre prosjekter i hodet, da kansellerer jeg heller, for det blir ikke noe kvalitetsmøte. Det påvirker - må være til stede, hvis ikke PC-en er nede og blokka er åpen så avslutter vi.

9) I: Hvordan viser lederen at hun/han har tillit til deg?

I.O: Hun er ærlig, åpen og direkte med meg og hun uttrykker det ved en-til-en situasjoner, at hun regner med at vi kan snakke sammen om forskjellige oppgaver og muligheter – så det er tydelig kommunikasjon, også motiverer hun ved å gi oppgaver da– at man skal presentere noe eller forberede en sak eller ta ansvar for en.

10) I: Har det mye å si for deg på motivasjonen din på å få mer oppgaver og få tildelt det ansvaret?

I.O: Nei, skal være forsiktig med å si det. Her sånn som vi har bygd det sammen så kan du tre inn i hvilken som helst oppgave hvis du vil, du må ikke bli tildelt noe, det er ikke byråkratisk at du ble ikke valgt eller pekt ut – hvis jeg ser at her at det er forbedringsområder og der vil jeg bidra – da får du deltatt. Også er vår utfordring å skape de passion pilots som faktisk trer fram. Vi har kanskje 15 - skulle hatt 30.

11) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger?

I.O: Ettersom vi har teammøter hver mandag hvor vi løfter lokket så får vi tilbakemeldinger hver uke - og arbeidsmøter.

11a) I: Hvordan motiveres du av tilbakemeldinger, både konstruktive og positive?

I.O: Ja, det motiverer meg i den forstand at det gir en målpinne på om du er på riktig vei eller ikke, med teamet. Så hvis det er sånn at vi er på feil vei så må vi gjøre korreksjon, hvis vi har godfølelsen, er vi på riktig vei, da gjør vi mer av det. Så det er mer en termometer.

12) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold til lederskiftet?

I.O: Usikkerhet har vært en sak, fordi vi visste jo lenge ikke hvem som skulle ta over og jeg hadde sterk relasjon til forrige leder – vi jobba tett – så visste hva jeg hadde, men visste ikke hva jeg fikk, så jeg visste jo ikke helt hvilke relasjoner vi kom til å få, men når hun først er om bord så har vi jo fått en tett relasjon, men usikkerhet har det vært i en periode, i ca. 6 måneder.

12a) I: Hva gjorde det med motivasjonen din? Vurderte du å si opp?

I.O: Ja, faktisk så var jeg i en sånn liten kurve

12b) I: Hva gjorde du da for å komme deg ut av den igjen?

I.O: Jeg fulgte vel egentlig det rådet som forrige leder ga meg når det er så mest turbulent – ta ikke beslutning før støvet har lagt seg, og det var det jeg gjorde da, at jeg måtte ta innom meg “hva skjedde nå?”, “hvorfor skjedde det?” og “hva kan det bety fremover?”. Også så jeg at mulighetsbildet ble større enn det var. Så ikke ta beslutninger i støvskyen, for det er midt i bobla.

13) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Den forrige lederen var salgsdrevet, mens den nye er forretnings- og menneskedrevet – det er de to største forskjellene jeg ser nå.

13a) I: Vil du si at det er noe mer eller mindre kontroll/tilbakemeldinger?

I.O: Ja det er mye mindre kontroll, og detalj oppfølging nå, ja. Foreløpig.

13b) I: Liker du det? At det er mindre kontroll?

I.O: Det er to sider av denne saken her, fordi det er hva forretningen krever i forhold til hennes kontroll og salgsorganisasjonen, og det er fra min input som BackOffice - som administrasjon, for å supportere salg, så jeg har aldri hatt behov for kontroll eller at man skal følge meg tett opp, mens forretningen har kanskje behov for det. Så om jeg liker å bli fulgt opp detaljert; nei – om forretningen har behov for en tett oppfølging; ja. så at vi er i en overgang - det er vi.

14) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen?

I.O: Ja, den er bra, profesjonelt, bra, åpent og ærlig.

15) I: Hvordan og når fikk du informasjon om endringen?

I.O: Oppsigelse av forrige leder kom som en overraskelse, da var vi kalt inn til et allmøte og vi trodde vi skulle diskutere oppgaver og mål og vi hadde Europasjefen her, og inngangen var at dette møtet vil nok ikke bli helt sånn som dere har tenkt, også ble nyheten sluppet, så det var en ærlig og direkte kommunikasjon på det, men det har jo noe med fortroligheten og informasjonsflyten fordi det var sensitivt, så da ble den sluppet til alle i ledergruppa, på morgenen. Også var det en kommunikasjonsplan som skjedde hyppig etterpå. Informasjonen og informasjonsflyten om ny leder var bra. Det ble løpende informert om hvor vi lå og at vi forventet å ha en ny leder om bord i slutten vårt kvartal 4, og at vi hadde en midlertidig leder i sen (Hører ikke på grunn av støy) frem til da, og at det skulle være noe overlapp. Så jeg føler meg godt informert om endringene som skulle komme.

15a) I: Oppfølgingsspørsmål. Tror du dette har påvirkning på motivasjonen din, si hvis du ikke hadde fått den informasjonen?

I.O: Ja, faktisk så ville det ha hatt en påvirkning. Hvis det hadde vært stillstand i kommunikasjonen der så hadde det gjort at jeg ikke hadde kommet fort nok ut av min støvsky.

16) I: Vil du si at det var noen synlig endring hos deg etter at dere fikk en ny leder?

I.O: Nei, så ingen endringer.

17) I: Synes du det var hensiktsmessig/nødvendig med endringen?

I.O: Jeg vet ikke helt om spørsmålet passer, at det er på tide? At det slutter en leder så det er nødvendig med en ny? Det er hensiktsmessig i den forstand at du erstatter den som går ut.

17a) I: Men hvis du kunne få velge på en måte?

I.O: Da ville jeg ikke ha bytte han ut.

17b) I: Så for deg så er det ikke det beste som har skjedd?

I.O: Nei. Men hensiktsmessig, i forhold til selskapet retning så tror jeg det var riktig, så jeg tror at for selskapets beste, så var det riktig i forhold man må få en ny måte å drive forretningen på, jeg tror vi går fra et sett av å gjøre forretning til et helt nytt et, og der tror jeg den nye lederen kan gjøre en god jobb.

18) I: Hvordan var stemningen i den perioden?

I.O: Den var usikker, den var preget av mye følelser.

18a) I: Hvordan da?

I.O: Det var mange som lurte på hvem den nye lederen skulle bli og hva man vektla, hvilke verdier, hvilken erfaring er det man kommer til å se etter. Jeg synes man fikk til en bra midlertidig løsning med en erfaren leder som hadde erfaring fra virksomheten som trådte inn og dro det i en midlertidig periode, men mange var nysgjerrige på hvem den nye lederen skulle være, fordi vi har hatt et ekstremt klar og tydelig leder i gründeren.

19) I: Hva er det du setter mest pris på ved den nye lederen?

I.O: Jeg tror det er det at hun deler villig, og hun er ekstremt opptatt av å bygge nettverk og har et veldig stort nettverk, så det å lære litt av hvordan hun faktisk har klart å etablere det nettverket hun har, det er kanskje noe jeg er mest interessert i akkurat nå personlig.

19a) I: Er det noe du savner i nåværende leder, som f.eks. noe han/hun mangler i forhold til det du satte pris på hos den forrige lederen?

I.O: Foreløpig så blir forretningsinnsikten fordi hun er ny, så har hun ikke da forståelsen om hvordan spillet er og da kan hun heller ikke trykke på de riktige ressursene kanskje. Det er ikke snakk om at jeg savner det som en egenskap, det er mer fordi hun er ny og at hun kommer til å tilegne seg den kompetansen og innsikten snart.

20) I: Ønsker du mulighet mer ansvar eller kompetanseutvikling? Får du mulighet til dette?

I.O: Ikke mer ansvar, men kompetanseutvikling – ja. Vi har utviklingsplaner som er personlige, og vi har ekstremt mye muligheter hvis du vil selv, som internportaler hvor du kan lese og ta kurs og sertifiseringer til enkle 30 minutter produktkurs, til at du har mentor program. Så jeg tror egentlig at tilbudet er så stort at du ikke klarer å velge – for mange.

20a) I: Det er noe du setter pris på? Og noe du bruker?

I.O: Ja, jeg bruker det til nye ting som sertifisering på sosiale aktiviteter, på bruk av verktøy.

20b) I: Grunnen til at du bruker det, er det fordi du skal jobbe bedre eller er det av indre interesser for å forstå faget?

I.O: Nei, jeg tror motivasjonstriggeren er noe nytt – å få innsikten i noe nytt. Hvis du skal kunne jobbe smartere så må du ha verktøyet som jobber med deg og du må ha interessen av å hele tiden utvikle deg selv til å bli bedre. Og da ved å få innsikt på forskjellige fronter så gir det deg en bedre helhet. Så det er nok en kombinasjon av forretningsdrivende og privat.

21) I: Hvilken betydning har det for deg å få ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

I.O: Det er veldig viktig, det å få tilbakemelding om at det en gjør er verdifullt og at det er viktig og at du er betydningsfull, absolutt viktig.

21a) I: Hvis du ikke får den anerkjennelsen?

I.O: Ja da demotiverer du meg.

21b) I: Blir du sur?

I.O: Det kommer an på settingen hvis jeg har gjort noe jeg ikke får riktig anerkjennelse eller at andre får anerkjennelsen for et stykke jobb du har gjort, da blir jeg sur – hvis jeg kan bruke det ordet.

21c) I: Går det da utover jobben din?

I.O: Nei det gjør ikke det, jeg er kort sint.

22) I: Yter du mer i jobben din enn det som er nødvendig?

I.O: Ja, jeg går langt utenfor mine keys-performance-indicators eller KPI'er og det er litt av utfordringen av å jobbe i et matriseselskap, for du får teoretisk en oppgave som du skal løse, men i realiteten så må du gjøre mer for at du skal lykkes. For du klarer ikke motivere et team basert på oppgaver du har fått, du må motivere team basert på en målsetting som vi bygger sammen. Kanskje litt vanskelig å si, hva skal til for å få det til å funke, vi er ikke maskiner..

22a) I: Når dere fikk informasjon om endring og når du skulle videre formidle den informasjonen – hvordan var det dine ansatte håndterte det, hvordan ble de påvirket?

I.O: Nei, når det var ny leder så tok vi det allmøte, alle ble kalt inn og ble fortalt hva som har skjedd og dette kommer til å skje videre, en kommunikasjonsflyt og overdeling av kommunikasjonsplan. Løpende så er de i våre teammøter-pulsmøter.

22b) I: Så dette var ikke bare informasjon for dere som dere ikke kunne dele ut?

I.O: Nei, fordi vi visste ikke, vi hadde ikke noe navn. Prosessen om hvem som var i pipeline, den kom ikke til oss. Vi visste aldri at den nye lederen var en av de som kunne bli valgt ut.

22c) I: Var stemningen veldig anspent i den perioden?

I.O: Nei, og det er fordi vi jobber litt parallelt med forretningen, vi blir ikke så påvirket som kanskje salg og salgslederne blir og har blitt, fordi vi er en støttfunksjon – vi er på siden. Så ikke anspent.

22d) I: Det var ikke noe negativt? Prating e.l.?

I.O: Nei, altså de visste at det var en kvinne og to menn, og de visste at... Nei jeg vet ikke hvordan de fikk den informasjonen heller. Men ting blir fanget opp.

22e) I: Er det noe du vil legge til i forhold til dette temaet?

I.O: Altså det som motiverer meg er jo at jeg har friheten til å gjøre det som jeg brenner for i selskapet her, så hvis du har en ide – så hvert fall der jeg sitter nå, så kan jeg utvikle den selv, vi har hentet inn veteran for å snakke om hvordan bli den beste versjon av deg selv og det er jo mitt ønske å motivere fler å være selvdrivende for å hele tiden utvikle de beste sidene av deg, helt til at du henter inn Morten Røvik som jobber med den effektive hverdagen – hvordan sette det i system, hvordan prosessere, hvordan holde ansvarlig og hvordan fordele oppgaver, så det er friheten til å kunne velge det som motiverer deg – så hvis jeg hadde 5 ideer og ikke fått lov til å gjøre noen av de da hadde jeg ikke vært her i 10 år.

22f) I: Basert på din avdeling og du som leder, er det et veldig flatt hierarki eller viser du at du er lederen?

I.O: Det er helt flatt, det er derfor vi også har arbeidsmøter sånn at vi – at jeg prøver å være coach mer enn at jeg får masse oppgaver, sikre at vi gjør de riktige tingene og at vi får de gjort. Den største faren med så aktivitetsstyrt dag som vi har, er at vi har et møte, også har vi et nytt møte uken etter og det har ikke skjedd noe, vi må sikre at det skjer noe imellom de to møtene og da har jeg funnet ut at arbeidsmøter er det som er mest effektivt. Hva er det som er på toppen av to-do lista nå, hva som er viktigst, er du sikker på at du skal gjøre det nå? Hvis vi gjør det så gjør vi det nå. Så det motiverer meg ved at jeg da har et tett dialog med mitt virtuelle team og da.

22g) I: Hva er det viktigste du gjør for å motivere andre?

I.O: Jeg coacher dem, jeg får dem til å lage sin egen plan – får dem til å finne sitt eget mål.

22h) I: Har du fått noen tilbakemelding på om det fungerer?

I.O: Ja, det fungerer bedre nå. I første året så hadde jeg mye telling – fortalte hva sluttmålet var og hva vi skulle gjøre for å komme dit. For det er aktivitetsstyrt og ikke resultatstyrt, så jeg prøver mer på resultatstyrt ledelse eller coaching nå.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Jeg tror det som kjennetegner organisasjonen, men også meg er et genuint ønske om å lykkes, mye driv, kort vei til beslutninger, har makt til å gjennomføre aktiviteter eller det du har lyst å gjennomføre, også ser du resultatene ganske fort, og også ser man at man lykkes gjennom andre i og med at det er mye folk.

2) I: Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Jeg har jo et sterkt konkurranseinstinkt, så det å vinne kunder, avtaler, caser og se at folk lykkes - det girer, det motiverer meg absolutt.

3) I: Hva gjør deg demotivert?

I.O: Jeg er ikke så ofte demotivert, ikke noe konkret å sette fingeren på egentlig, for alt kan løses så erfaring tilsetter at jeg ikke blir så mye demotivert lenger, det er mer at du tar tak i problemene også får du ryddet av veien, sånn er det - alle selskaper har sine utfordringer.

3a) I: Hva synes du er problematisk?

I.O: Virker litt naivt å si at det ikke er ting som er problematisk, men det er ikke noe som ikke kan løses. Det er klart at det er ting som kan ta energi hvis folk ikke er motivert eller engasjert så kan det ta energi, men jeg blir ikke demotivert av det, enten så gjør vi noe med det eller så bytter vi dem ut, det er en del av jobben.

3b) I: Så hvordan er det du får opp den energien igjen da?

I.O: Man har engasjementet rundt fra nærmeste leder og ser individet og ser hva utfordringene er, og vil folk lykkes så er virksomheten flinke til å bygge opp under deg, hvis du ikke vil lykkes eller har vondt i viljen så jobber du kanskje feil sted og da kan du også få hjelp for å se det. Vi er en ganske liten og gjennomiktig organisasjon, så det er relativt enkelt å få med seg hvem som er engasjerte og pågående.

4) I: Hvordan motiverer du deg selv?

I.O: Utvikling, ser muligheter, nye ting som virksomheten kommer med i og med at jeg har vært her i 13 år, så har virksomheten endret seg i mange mange faser, og det er inspirerende og motiverende å bli med i denne reisen.

5) I: Hva må til for at du opplever en arbeidsoppgave som meningsfull?

I.O: Nei, ikke alle arbeidsoppgaver er meningsfulle, men noe må man gjøre, men det er jo å se resultatet av det du gjør og se resultatet av det folk gjør og det vi ble enige om det vi skal gjøre.

6) I: Føler du at du at noen innflytelse?

I.O: Ja, det vil jeg si. I denne virksomheten har man det.

7) I: Hvordan påvirker du dine kollegaer?

I.O: Sosialt så påvirker jeg nok mye med entusiasme og engasjement, profesjonelt så påvirker jeg nok mye med kompetanseerfaring og vet hva som skal til for å lykkes i markedet som vi appellerer, og kan være en coach og bidra. Og det jeg tror det som motiverer folk er å se at folk skjønner hva dem driver med og folk bryr seg om deg og at du er synlig både som individ og hvilke retning de skal.

8) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Jeg kan ikke si nei. Jeg er ganske egendreven så jeg trenger ikke så veldig mange som motiverer meg egentlig, men den nye lederen gjør jo en strålende jobb, så det er ikke noe å si på det i det hele tatt. Jeg tror når det kommer på ledernivå så må du drive deg selv, du kan ikke forvente at noen skal drive deg, det er en del av det å være i den rollen og den jobben du har. Så hvis du ikke er motivert så bør du bare bytte jobb.

9) I: Hvordan blir du påvirket dersom lederen din er stressa/har en dårlig dag? Eller de andre rundt deg? f.eks. fra hovedkontoret?

I.O: Man skal ikke la seg ikke stresse, men samtidig så skal man alltid søke fakta. Fakta er en god sak for mange diskusjoner og den dreper mange gode diskusjoner, hvis du søker fakta så får du noe å forholde deg til og når du får noe å forholde deg til så kan du jobbe med det, og det er ikke noe å stresse seg opp over. Så det jeg tror mange føler seg stresset over er at de

ikke har faktagrunnlaget også “kaver”. Jeg er veldig opptatt av å finne fakta sånn at vi kan forholde oss til oppgavene som skal løses.

10) I: Hvordan viser lederen at hun/han har tillit til deg?

I.O: Med samtaler og holdninger.

11) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger?

I.O: Ja det er så mye on-the-fly, vi har formelle to ganger i året også har vi hver tredje uke hvor vi setter oss hvor vi har en liten touch – formelt fastbooket, også er den generelle daglige operasjonen. Hver tredje uke har vi en-til-en og to ganger i året en medarbeidersamtale, det er slik virksomheten har satt opp.

12) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Både positive, negative, konstruktive?

I.O: Det er rart hvis man ikke motiveres av tilbakemeldinger, så absolutt. Det er gøy å få ros – spesielt i Norge så er vi altfor dårlig på det til å gi ordentlig positive tilbakemeldinger, der kan vi som norsk bedriftskultur bli mye bedre.

13a) I: Er det noe du savner?

I.O: Nei, jeg tenker mer generelt, jeg tror når du kommer kanskje i nivåene under eller lenger ut i organisasjonen, så er det enda viktigere å se det. Har du litt mer erfaring, så er du litt hardere både opp og ned - for da klarer du, jeg ser det selv, får jeg bra resultater, så ser jeg det selv. Jeg trenger strengt tatt ingen til å fortelle meg det, selv om det er hyggelig at folk forteller det.

14) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet?

I.O: Det jeg synes var den største utfordringen var - eller utfordring blir feil å si – men det er klart, jeg jobba 11 år med den forrige lederen, så det er en personlig relasjon som blir brutt og det er ikke en utfordring, men det er trist å miste en man er tett med hver dag. Profesjonelt så er ikke det noen utfordring, folk kommer og går, nye muligheter og nye mennesker å treffe og bli kjent med, så det er bare positivt sånn som jeg ser det, men det er helt klart at det er kjedelig å miste en god kollega.

14a) I: Har du endret måten du jobber på etter lederskifte?

I.O: Nei, man skal bli kjent med ny leder, måten du jobber på har ikke endret, men når man skal bli kjent med ny leder og hvilke verdi du skal ha med den nye lederen, hva er det man er opptatt av. Det er jo “how to manage a boss”. Du skal sørge for at du skaper en vinnvinn for begge parter. Det skal du være bevisst på, så litt mer ydmyk, litt mer balansert i uttalelsene og bli kjent.

15) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Veldig vanskelig å si, jeg ser ikke kjempe store forskjeller – personlighetene litt og innsikt for forretningen er litt for tidlig, men jeg ser ikke noen kjempestore forskjeller – ser ikke sånn kjempe store endringer.

15a) I: Mer eller mindre tilbakemeldinger/kontroll?

I.O: Nei, det samme. Jeg ser ikke det som en stor endring egentlig.

16) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen? Dersom du har hatt mye kontakt med den nye lederen?

I.O: Fra mitt ståsted er den bra, ikke noe å si på i det hele tatt. Jeg er veldig trygg på det vi driver med og hvor vi skal, og hun er det samme. Det er ikke noe å utsette på.

16a) I: Oppfølgingsspørsmål 1. Hva med den forrige?

I.O: Samme. Jeg jobbet med den forrige leder i 11 år. Så det er ikke noe stor, jeg tror ikke det er noe stor dramatik å endre toppleder sånn over natten, på sikt så vil det endre litt kurs på grunn av personlighet, men jeg tror ikke du, hvis du har noe sterk ledergruppe rundt deg, med mindre selskapet vil du skal endre masse, så vil ikke det å bytte toppleder eller leder snu opp ned på virksomheten. Vi er jo et underselskap av et stort globalt selskap hvor strategiene legges, hvor hva som skal gjennomføres kommuniseres fra, som gründeren, hvis gründeren slutter, så er nok det noe annet enn at vi bytter leder i Norge. I og med at vi ikke er et eget AS globalt som setter egne strategier, så vil vi følge mors kurs ganske mye uansett.

16b) I: Basert på den forrige lederen, følte du at du ble hørt? Var kommunikasjonen bra mellom dere? Er det noen endringer nå?

I.O: Ikke for meg. Mulig for andre - det vet jeg ikke, men ikke for meg.

17) I: Hvordan og når fikk du informasjon om endringen?

I.O: Det ble kommunisert konfidensielt til meg – jeg møtte henne før hun var ansatt, og det var noen andre i ledergruppen som møtte hun før hun ble ansatt for å få en touch på personen, tror det var en måned før, men husker ikke når det ble kommunisert.

17a) I: Hvordan håndterte du informasjonen? Var informasjonen bra nok?

I.O: Ja, det var helt greit. Forrige leder sluttet i høsten og den nye lederen kom ikke på plass før til vinteren. Det var ikke noe i den prosessen der som ikke var bra.

17b) I: Hvordan håndterte dine ansatte informasjonen? Var det noen anspent stemning?

I.O: Nei, det var det ikke. Folk var nysgjerrige – naturlig nok.

18) I: Synes du det var hensiktsmessig/nødvendig med endringen?

I.O: Det var ikke et ønske fra selskapet at han skulle slutte så vidt jeg vet, det tror jeg ikke, så det kan ikke jeg mene noe om. Nei, jeg ser ingen grunn til det.

18a) I: Det var ikke så mye anspent stemning i perioden?

I.O: Nei, jeg tror vi hadde en god tilstedeværende ledelse i den mellomperioden, både den seniorledergruppa som var her og han som hospiterte inn, så det var ikke noen utfordring sånn som jeg så det hvertfall.

19) I: Hva er det du setter mest pris på ved den nye lederen i motsetning til tidligere?

I.O: Ikke i motsetning, for det er ikke noen motsetning. Jeg setter pris på en leder generelt da og sånn som den nye lederen er; direkte, åpen, konfidensiell, har engasjement og entusiasme og har lyst til å vinne i det norske markedet. Skal du jobbe med ledelse, uansett bedrift, så bør du ha de egenskapene, og det må du nesten ha eller så faller du litt igjen, og det har også den nye lederen.

19a) I: Er det noe du savner hos den nye lederen som den forrige leder hadde?

I.O: Nei, det er to forskjellige personer, det er ikke noe spesielt. Tar tid å bli kjent, du skal vite hvordan folk ønsker å ha det, du skal inngå nye relasjoner, og da må man ta og føle litt på relasjoner. Det er det som er utfordringen – sånn som jeg ser det i hvert fall.

19b) I: Det går ikke utover deg som person i forhold til jobben?

I.O: Nei. Jeg har hatt den jobben før og jeg vil ikke ha den. Jeg var jo administrerende i virksomheten i Norge i et par år, og jeg vil ikke det mer, så for meg så var det var det bare flott å få inn en som kunne være med å forme den videre.

19c) I: Hvorfor ønsket du ikke å fortsette?

I.O: Nei jeg hadde lyst til å ha mer fokus på kunder og kunderettet jobb, ikke så mye internt.

19d) I: Føler du at du yter mer i jobben i den avdelingen du er i nå?

I.O: Nei det vil jeg ikke si, det er ikke noen forskjell på det, hva skal hverdagen bestå av og hva skal jobben inneholde bestå av. Du må være voksen nok til å se hva som motiverer deg og hva som driver deg, og hvis du ikke har riktig jobb, så må du gjøre noe med det.

19e) I: Hvis du skal nevne 2-3 ting som motiverer deg?

I.O: Ønske om å lykkes, det er ganske genuint hos meg, kanskje mer enn veldig mange andre. Ønske om å lykkes og konkurranseinstinktet. Å se at folk lykkes og har det gøy sammen, det gir mye energi. Det er kanskje det som motiverer meg mest, å se at vi lykkes med det vi driver med, at jeg kan være med og premissgivere det.

19f) I: Hvis dere har en dårlig periode, hvordan reagerer du på det?

I.O: Søk mot fakta, analyser hvorfor ting er sånn som de er, ikke gå rundt og syns, ikke gå rundt å tro. La oss skaffe faktaene også kan vi lage aktiviteter rundt fra fakta. Vi vet at selskapet endrer seg litt, bransjen endrer seg litt, men ikke noe radikalt så det er mer å bruke energi på hvorfor situasjonen er sånn som de er og at vi gjør noe med det. Og det er vi ganske god på å bruke tid på, det krever at man gjør den jobben.

19g) I: Så du blir ikke sur/skuffet/irritert?

I.O: Du smiler ikke hver dag hvis du ligger langt bak, sånn sett, men du ganger ingen å skape et arbeidsmiljø som ikke er gøy og inspirerende. Uansett hvor dårlig vi gjør det, så tror jeg ikke jeg henger med huet. Du som leder – hvis du går rundt og sier at vi har tapt, så har vi tapt. Så det kan du ikke tillate heller, så får du gjøre noe annet og ikke være her som leder, du må spre entusiasme og energi – hvis du skal ha med deg folk. Og du må ha en høyere purpose – hvor er det vi skal hen og da kan ikke den la seg vippe på pinnen basert på en dårlig dag eller dårlig uke. Hvor er det vi skal hen med virksomheten om to år, det må folk se og synes er

spennende og være med på reisen. Og da står du bedre rustet til forhold til ting, men har du et godt og synlig mål så liner folk og blir motivert og engasjert.

19h) I: Oppfordrer du dine kollegaer til selvledelse?

I.O: Det er et litt ledende spørsmål – jeg kan ikke svare nei på det. Folk må drive seg selv, og be om hjelp, vi ser deg som individ på hvordan du kan være med på reisen, men du må ville lede deg selv. Hvis du ikke har en visjon på hvorfor du er her, så snakk med lederen din og hvis du fortsatt synes det er vanskelig, kanskje du jobber på feil sted.

20) I: Hvilken betydning har det for deg å få ros og anerkjennelse?

I.O: Jeg tror alle behov for ros og anerkjennelse.

20a) I: Men for deg personlig da? Er det viktig for deg eller kan du fortsette å jobbe uten å få tilbakemeldinger eller ros?

I.O: Jeg trenger ikke noen for å fortelle meg at det går bra, men jeg synes at det er hyggelig at folk noterer på det, men heller det at vi kan bruke energien på å feire ting og gjøre mer felles på det, det kan man alltid bli bedre på.

20b) I: Hva med konstruktiv kritikk?

I.O: Det er helt greit med konstruktiv kritikk, det synes jeg er positivt, jeg er ikke så glad i at folk går rundt og prater, jeg vil gjerne ha fakta. Det er ikke vits i å gi meg ros hvis jeg vet det bare er tull eller hvis det er noe kritikk for noe jeg synes bare er tull, så la oss få fakta på bordet. Jeg tror at jo mer ledelse du driver med jo mer blir du opptatt av å søke fakta både i forhold til beslutningsgrunnlag, retning, strategi – sånn at du har et fundament å stå på når du skal ta beslutninger eller du skal mene noe med andre med mennesker.

20c) I: Hvis det går på deg personlig, “du er litt for sånn og sånn”?

I.O: Det må du nok tåle, hvis man skal komme med “du er litt for brå eller du er litt for direkte” så skal man ta det til seg.

20d) I: Klarer du å mobilisere?

I.O: Ja, det gjør jeg. Såpass lenge har du vært med at du må erkjenne at det er ikke alltid ditt eget selvbilde som er speilsiden av menneskene og hvis du utvikler deg selv så må du spørre

“gi meg tilbakemeldinger, hvem er jeg som person” både for organisasjonen eller overfor dere som individ eller andre.

21) I: Ønsker du mulighet mer ansvar eller kompetanseutvikling?

I.O: Du kan ikke svare nei på det, men jeg føler ikke at det er mer behov for mer ansvar i virksomheten, men å utvikle meg både på kompetanse og faglig vil jeg alltid gjøre, og det må vi for virksomheten endrer seg hele tiden. Så hvis ikke så er du passé som leder og hvis du er passé som leder så må du finne noe annet å gjøre, for du må kunne henge med. Og du skal være inspirerende som leder for andre, da må du i hvert fall vite hva vi driver med.

21a) I: Har det vært usikkerhet under endringsprosessen?

I.O: Jeg kjenner ikke til at det har vært noe på det. For all det så skravler folk rundt i gangene, men du kan ikke forby folk i å skravle, det som er viktig er å kommunisere med hverandre, men det har ikke påvirket meg. Det er viktig for oss som leder å kommunisere så mye vi kan sånn at vi prøver å dempe usikkerhet og skape trygghet på hvor vi skal og hvordan det kommer til å se ut fremover, å gå og gjemme seg i en sånn prosess er det dumme du gjør som leder du må stå ut og dele det du kan, å dele det du ikke kan dele er også en måte å si at vi ikke vet mer enn dette, men i hvert fall si det.

Også er det viktig å ha det gøy, og det er også som leder er å by på seg selv. Spesielt jo lengre opp i organisasjonen du kommer, da må du ikke forsvinne lengre og lengre vekk fra ansatte, du må være synlig, være tilstede og folk må kjenne deg.

21b) I: Du har vært i virksomheten i 13 år, har du ikke møtt på noen utfordringer?

I.O: Ja nesten 14 år nå. Jeg har møtt på utfordringer, men du kan ikke la deg rive ned av utfordringer, du kan unngå det litt, hvis du ikke virkelig vil være med på nedturen, så kan du bestemme det selv. Jeg har hatt kvartaler og halvår som har vært veldig dårlig, men har ikke personlig blitt demotivert eller har det vanskelig. For det første kan du ikke tillate det, og for det andre så er ikke personligheten min det. Jeg er naivt positiv – jeg ser alltid muligheter i det jeg driver med, det må du som leder, du kan ikke begynne å si at når ting er vanskelig så er de vanskelige, da setter vi oss ned og forteller hvor vanskelig det er også bringer det oss ingen steder. Det er ikke naivt, ikke sånn at det ikke har vært utfordringer i de 13 årene, for det har det vært. Det har vært personalutfordringer, det har vært masse ansettelse og du møter masse nye mennesker. Og det er det som er gøy å jobbe i en topplederstilling er at det er veldig varierende og du driver med mye – du må spenne litt og du må evne i å sette deg i ting fort,

skaffe deg fakta fort og ta raske beslutninger før du går til neste, for du har 30 mennesker å forholde deg til, jeg har topp og ved siden og hele virksomheten globalt. Utrolig spennende å jobbe i en slik situasjon.

21c) I: Så du motiveres av at du kan bli demotivert?

I.O: Ikke demotivert, det kommer utfordringer, for det er en del av å jobbe – du kan ikke bli demotivert fordi du har det litt vanskelig – synes jeg da. Jeg kan bare gi deg mer energi, hvordan kan jeg løse det, hva er utfordringen, hvordan kan vi få det til. Og når vi da lykkes etterpå så føles det enda bedre for du har fått til noe som var utgangspunktet var en utfordring. Ta tak i situasjonen – det er viktig, alt kan bli bedre. Og det tror jeg dere hører hvis dere har snakket med andre - alt kan bli bedre hvis dere tar tak i det og gjør noe med det.

21d) I: Har du noe mer du vil legge til?

I.O: Usikkerhet og tilbakeholdenhet er kanskje de to som demotiverer, folk setter seg litt på vent, folk blir litt usikre og avventende, også vil det påvirke organisasjonen. «dette her bryr jeg meg ikke noe om, vi kjører bare på» så vil resultatene vike ganske fort. Så må få en leder ganske fort, enten en som tar tak i det og har en ledergruppe som driver uansett eller få en ny leder som kan sette og begynne å kommunisere. For kommunikasjon, dele informasjon er utrolig viktig for å holde farten oppe.

1) I: Hva motiverer deg i arbeidet du gjør?

I.O: Jeg tror det som kjennetegner organisasjonen, men også meg er et genuint ønske om å lykkes, mye driv, kort vei til beslutninger, har makt til å gjennomføre aktiviteter eller det du har lyst å gjennomføre, også ser du resultatene ganske fort, og også ser man at man lykkes gjennom andre i og med at det er mye folk.

2) I: Er det noen situasjoner som gjør deg ekstra motivert?

I.O: Jeg har jo et sterkt konkurranseinstinkt, så det å vinne kunder, avtaler, caser og se at folk lykkes - det girer, det motiverer meg absolutt.

3) I: Hva gjør deg demotivert?

I.O: Jeg er ikke så ofte demotivert, ikke noe konkret å sette fingeren på egentlig, for alt kan løses så erfaring tilsetter at jeg ikke blir så mye demotivert lenger, det er mer at du tar tak i problemene også får du ryddet av veien, sånn er det - alle selskaper har sine utfordringer.

3a) I: Hva synes du er problematisk?

I.O: Virker litt naivt å si at det ikke er ting som er problematisk, men det er ikke noe som ikke kan løses. Det er klart at det er ting som kan ta energi hvis folk ikke er motivert eller engasjert så kan det ta energi, men jeg blir ikke demotivert av det, enten så gjør vi noe med det eller så bytter vi dem ut, det er en del av jobben.

3b) I: Så hvordan er det du får opp den energien igjen da?

I.O: Man har engasjementet rundt fra nærmeste leder og ser individet og ser hva utfordringene er, og vil folk lykkes så er virksomheten flinke til å bygge opp under deg, hvis du ikke vil lykkes eller har vondt i viljen så jobber du kanskje feil sted og da kan du også få hjelp for å se det. Vi er en ganske liten og gjennomiktig organisasjon, så det er relativt enkelt å få med seg hvem som er engasjerte og pågående.

4) I: Hvordan motiverer du deg selv?

I.O: Utvikling, ser muligheter, nye ting som virksomheten kommer med i og med at jeg har vært her i 13 år, så har virksomheten endret seg i mange mange faser, og det er inspirerende og motiverende å bli med i denne reisen.

5) I: Hva må til for at du opplever en arbeidsoppgave som meningsfull?

I.O: Nei, ikke alle arbeidsoppgaver er meningsfulle, men noe må man gjøre, men det er jo å se resultatet av det du gjør og se resultatet av det folk gjør og det vi ble enige om det vi skal gjøre.

6) I: Føler du at du at noen innflytelse?

I.O: Ja, det vil jeg si. I denne virksomheten har man det.

7) I: Hvordan påvirker du dine kollegaer?

I.O: Sosialt så påvirker jeg nok mye med entusiasme og engasjement, profesjonelt så påvirker jeg nok mye med kompetanseerfaring og vet hva som skal til for å lykkes i markedet som vi appellerer, og kan være en coach og bidra. Og det jeg tror det som motiverer folk er å se at folk skjønner hva dem driver med og folk bryr seg om deg og at du er synlig både som individ og hvilke retning de skal.

8) I: Er lederen din flink til å motivere deg?

I.O: Jeg kan ikke si nei. Jeg er ganske egendreven så jeg trenger ikke så veldig mange som motiverer meg egentlig, men den nye lederen gjør jo en strålende jobb, så det er ikke noe å si på det i det hele tatt. Jeg tror når det kommer på ledernivå så må du drive deg selv, du kan ikke forvente at noen skal drive deg, det er en del av det å være i den rollen og den jobben du har. Så hvis du ikke er motivert så bør du bare bytte jobb.

9) I: Hvordan blir du påvirket dersom lederen din er stressa/har en dårlig dag? Eller de andre rundt deg? f.eks. fra hovedkontoret?

I.O: Man skal ikke la seg ikke stresse, men samtidig så skal man alltid søke fakta. Fakta er en god sak for mange diskusjoner og den dreper mange gode diskusjoner, hvis du søker fakta så får du noe å forholde deg til og når du får noe å forholde deg til så kan du jobbe med det, og det er ikke noe å stresse seg opp over. Så det jeg tror mange føler seg stresset over er at de

ikke har faktagrunnlaget også “kaver”. Jeg er veldig opptatt av å finne fakta sånn at vi kan forholde oss til oppgavene som skal løses.

10) I: Hvordan viser lederen at hun/han har tillit til deg?

I.O: Med samtaler og holdninger.

11) I: Hvor ofte får du tilbakemeldinger?

I.O: Ja det er så mye on-the-fly, vi har formelle to ganger i året også har vi hver tredje uke hvor vi setter oss hvor vi har en liten touch – formelt fastbooket, også er den generelle daglige operasjonen. Hver tredje uke har vi en-til-en og to ganger i året en medarbeidersamtale, det er slik virksomheten har satt opp.

12) I: På hvilken måte motiveres du av tilbakemeldinger? Både positive, negative, konstruktive?

I.O: Det er rart hvis man ikke motiveres av tilbakemeldinger, så absolutt. Det er gøy å få ros – spesielt i Norge så er vi altfor dårlig på det til å gi ordentlig positive tilbakemeldinger, der kan vi som norsk bedriftskultur bli mye bedre.

13a) I: Er det noe du savner?

I.O: Nei, jeg tenker mer generelt, jeg tror når du kommer kanskje i nivåene under eller lenger ut i organisasjonen, så er det enda viktigere å se det. Har du litt mer erfaring, så er du litt hardere både opp og ned - for da klarer du, jeg ser det selv, får jeg bra resultater, så ser jeg det selv. Jeg trenger strengt tatt ingen til å fortelle meg det, selv om det er hyggelig at folk forteller det.

14) I: Hvilke utfordringer har du hatt i forhold lederskiftet?

I.O: Det jeg synes var den største utfordringen var - eller utfordring blir feil å si – men det er klart, jeg jobba 11 år med den forrige lederen, så det er en personlig relasjon som blir brutt og det er ikke en utfordring, men det er trist å miste en man er tett med hver dag. Profesjonelt så er ikke det noen utfordring, folk kommer og går, nye muligheter og nye mennesker å treffe og bli kjent med, så det er bare positivt sånn som jeg ser det, men det er helt klart at det er kjedelig å miste en god kollega.

14a) I: Har du endret måten du jobber på etter lederskifte?

I.O: Nei, man skal bli kjent med ny leder, måten du jobber på har ikke endret, men når man skal bli kjent med ny leder og hvilke verdi du skal ha med den nye lederen, hva er det man er opptatt av. Det er jo “how to manage a boss”. Du skal sørge for at du skaper en vinnvinn for begge parter. Det skal du være bevisst på, så litt mer ydmyk, litt mer balansert i uttalelsene og bli kjent.

15) I: Hva synes du er de største forskjellene mellom forrige leder og nåværende?

I.O: Veldig vanskelig å si, jeg ser ikke kjempe store forskjeller – personlighetene litt og innsikt for forretningen er litt for tidlig, men jeg ser ikke noen kjempestore forskjeller – ser ikke sånn kjempe store endringer.

15a) I: Mer eller mindre tilbakemeldinger/kontroll?

I.O: Nei, det samme. Jeg ser ikke det som en stor endring egentlig.

16) I: Hvordan er relasjonen med den nye lederen? Dersom du har hatt mye kontakt med den nye lederen?

I.O: Fra mitt ståsted er den bra, ikke noe å si på i det hele tatt. Jeg er veldig trygg på det vi driver med og hvor vi skal, og hun er det samme. Det er ikke noe å utsette på.

16a) I: Oppfølgingsspørsmål 1. Hva med den forrige?

I.O: Samme. Jeg jobbet med den forrige leder i 11 år. Så det er ikke noe stor, jeg tror ikke det er noe stor dramatik å endre toppleder sånn over natten, på sikt så vil det endre litt kurs på grunn av personlighet, men jeg tror ikke du, hvis du har noe sterk ledergruppe rundt deg, med mindre selskapet vil du skal endre masse, så vil ikke det å bytte toppleder eller leder snu opp ned på virksomheten. Vi er jo et underselskap av et stort globalt selskap hvor strategiene legges, hvor hva som skal gjennomføres kommuniseres fra, som gründeren, hvis gründeren slutter, så er nok det noe annet enn at vi bytter leder i Norge. I og med at vi ikke er et eget AS globalt som setter egne strategier, så vil vi følge mors kurs ganske mye uansett.

16b) I: Basert på den forrige lederen, følte du at du ble hørt? Var kommunikasjonen bra mellom dere? Er det noen endringer nå?

I.O: Ikke for meg. Mulig for andre - det vet jeg ikke, men ikke for meg.

17) I: Hvordan og når fikk du informasjon om endringen?

I.O: Det ble kommunisert konfidensielt til meg – jeg møtte henne før hun var ansatt, og det var noen andre i ledergruppen som møtte hun før hun ble ansatt for å få en touch på personen, tror det var en måned før, men husker ikke når det ble kommunisert.

17a) I: Hvordan håndterte du informasjonen? Var informasjonen bra nok?

I.O: Ja, det var helt greit. Forrige leder sluttet i høsten og den nye lederen kom ikke på plass før til vinteren. Det var ikke noe i den prosessen der som ikke var bra.

17b) I: Hvordan håndterte dine ansatte informasjonen? Var det noen ansent stemning?

I.O: Nei, det var det ikke. Folk var nysgjerrige – naturlig nok.

18) I: Synes du det var hensiktsmessig/nødvendig med endringen?

I.O: Det var ikke et ønske fra selskapet at han skulle slutte så vidt jeg vet, det tror jeg ikke, så det kan ikke jeg mene noe om. Nei, jeg ser ingen grunn til det.

18a) I: Det var ikke så mye ansent stemning i perioden?

I.O: Nei, jeg tror vi hadde en god tilstedeværende ledelse i den mellomperioden, både den seniorledergruppa som var her og han som hospiterte inn, så det var ikke noen utfordring sånn som jeg så det hvertfall.

19) I: Hva er det du setter mest pris på ved den nye lederen i motsetning til tidligere?

I.O: Ikke i motsetning, for det er ikke noen motsetning. Jeg setter pris på en leder generelt da og sånn som den nye lederen er; direkte, åpen, konfidensiell, har engasjement og entusiasme og har lyst til å vinne i det norske markedet. Skal du jobbe med ledelse, uansett bedrift, så bør du ha de egenskapene, og det må du nesten ha eller så faller du litt igjen, og det har også den nye lederen.

19a) I: Er det noe du savner hos den nye lederen som den forrige leder hadde?

I.O: Nei, det er to forskjellige personer, det er ikke noe spesielt. Tar tid å bli kjent, du skal vite hvordan folk ønsker å ha det, du skal inngå nye relasjoner, og da må man ta og føle litt på relasjoner. Det er det som er utfordringen – sånn som jeg ser det i hvert fall.

19b) I: Det går ikke utover deg som person i forhold til jobben?

I.O: Nei. Jeg har hatt den jobben før og jeg vil ikke ha den. Jeg var jo administrerende i virksomheten i Norge i et par år, og jeg vil ikke det mer, så for meg så var det var det bare flott å få inn en som kunne være med å forme den videre.

19c) I: Hvorfor ønsket du ikke å fortsette?

I.O: Nei jeg hadde lyst til å ha mer fokus på kunder og kunderettet jobb, ikke så mye internt.

19d) I: Føler du at du yter mer i jobben i den avdelingen du er i nå?

I.O: Nei det vil jeg ikke si, det er ikke noen forskjell på det, hva skal hverdagen bestå av og hva skal jobben inneholde bestå av. Du må være voksen nok til å se hva som motiverer deg og hva som driver deg, og hvis du ikke har riktig jobb, så må du gjøre noe med det.

19e) I: Hvis du skal nevne 2-3 ting som motiverer deg?

I.O: Ønske om å lykkes, det er ganske genuint hos meg, kanskje mer enn veldig mange andre. Ønske om å lykkes og konkurranseinstinkt. Å se at folk lykkes og har det gøy sammen, det gir mye energi. Det er kanskje det som motiverer meg mest, å se at vi lykkes med det vi driver med, at jeg kan være med og premissgivere det.

19f) I: Hvis dere har en dårlig periode, hvordan reagerer du på det?

I.O: Søk mot fakta, analyser hvorfor ting er sånn som de er, ikke gå rundt og syns, ikke gå rundt å tro. La oss skaffe faktaene også kan vi lage aktiviteter rundt fra fakta. Vi vet at selskapet endrer seg litt, bransjen endrer seg litt, men ikke noe radikalt så det er mer å bruke energi på hvorfor situasjonen er sånn som de er og at vi gjør noe med det. Og det er vi ganske god på å bruke tid på, det krever at man gjør den jobben.

19g) I: Så du blir ikke sur/skuffet/irritert?

I.O: Du smiler ikke hver dag hvis du ligger langt bak, sånn sett, men du ganger ingen å skape et arbeidsmiljø som ikke er gøy og inspirerende. Uansett hvor dårlig vi gjør det, så tror jeg ikke jeg henger med huet. Du som leder – hvis du går rundt og sier at vi har tapt, så har vi tapt. Så det kan du ikke tillate heller, så får du gjøre noe annet og ikke være her som leder, du må spre entusiasme og energi – hvis du skal ha med deg folk. Og du må ha en høyere purpose – hvor er det vi skal hen og da kan ikke den la seg vippe på pinnen basert på en dårlig dag eller dårlig uke. Hvor er det vi skal hen med virksomheten om to år, det må folk se og synes er

spennende og være med på reisen. Og da står du bedre rustet til forhold til ting, men har du et godt og synlig mål så liner folk og blir motivert og engasjert.

19h) I: Oppfordrer du dine kollegaer til selvledelse?

I.O: Det er et litt ledende spørsmål – jeg kan ikke svare nei på det. Folk må drive seg selv, og be om hjelp, vi ser deg som individ på hvordan du kan være med på reisen, men du må ville lede deg selv. Hvis du ikke har en visjon på hvorfor du er her, så snakk med lederen din og hvis du fortsatt synes det er vanskelig, kanskje du jobber på feil sted.

20) I: Hvilken betydning har det for deg å få ros og anerkjennelse?

I.O: Jeg tror alle behov for ros og anerkjennelse.

20a) I: Men for deg personlig da? Er det viktig for deg eller kan du fortsette å jobbe uten å få tilbakemeldinger eller ros?

I.O: Jeg trenger ikke noen for å fortelle meg at det går bra, men jeg synes at det er hyggelig at folk noterer på det, men heller det at vi kan bruke energien på å feire ting og gjøre mer felles på det, det kan man alltid bli bedre på.

20b) I: Hva med konstruktiv kritikk?

I.O: Det er helt greit med konstruktiv kritikk, det synes jeg er positivt, jeg er ikke så glad i at folk går rundt og prater, jeg vil gjerne ha fakta. Det er ikke vits i å gi meg ros hvis jeg vet det bare er tull eller hvis det er noe kritikk for noe jeg synes bare er tull, så la oss få fakta på bordet. Jeg tror at jo mer ledelse du driver med jo mer blir du opptatt av å søke fakta både i forhold til beslutningsgrunnlag, retning, strategi – sånn at du har et fundament å stå på når du skal ta beslutninger eller du skal mene noe med andre med mennesker.

20c) I: Hvis det går på deg personlig, “du er litt for sånn og sånn”?

I.O: Det må du nok tåle, hvis man skal komme med “du er litt for brå eller du er litt for direkte” så skal man ta det til seg.

20d) I: Klarer du å mobilisere?

I.O: Ja, det gjør jeg. Såpass lenge har du vært med at du må erkjenne at det er ikke alltid ditt eget selvbilde som er speilsiden av menneskene og hvis du utvikler deg selv så må du spørre

“gi meg tilbakemeldinger, hvem er jeg som person” både for organisasjonen eller overfor dere som individ eller andre.

21) I: Ønsker du mulighet mer ansvar eller kompetanseutvikling?

I.O: Du kan ikke svare nei på det, men jeg føler ikke at det er mer behov for mer ansvar i virksomheten, men å utvikle meg både på kompetanse og faglig vil jeg alltid gjøre, og det må vi for virksomheten endrer seg hele tiden. Så hvis ikke så er du passé som leder og hvis du er passé som leder så må du finne noe annet å gjøre, for du må kunne henge med. Og du skal være inspirerende som leder for andre, da må du i hvert fall vite hva vi driver med.

21a) I: Har det vært usikkerhet under endringsprosessen?

I.O: Jeg kjenner ikke til at det har vært noe på det. For all det så skravler folk rundt i gangene, men du kan ikke forby folk i å skravle, det som er viktig er å kommunisere med hverandre, men det har ikke påvirket meg. Det er viktig for oss som leder å kommunisere så mye vi kan sånn at vi prøver å dempe usikkerhet og skape trygghet på hvor vi skal og hvordan det kommer til å se ut fremover, å gå og gjemme seg i en sånn prosess er det dumme du gjør som leder du må stå ut og dele det du kan, å dele det du ikke kan dele er også en måte å si at vi ikke vet mer enn dette, men i hvert fall si det.

Også er det viktig å ha det gøy, og det er også som leder er å by på seg selv. Spesielt jo lengre opp i organisasjonen du kommer, da må du ikke forsvinne lengre og lengre vekk fra ansatte, du må være synlig, være tilstede og folk må kjenne deg.

21b) I: Du har vært i virksomheten i 13 år, har du ikke møtt på noen utfordringer?

I.O: Ja nesten 14 år nå. Jeg har møtt på utfordringer, men du kan ikke la deg rive ned av utfordringer, du kan unngå det litt, hvis du ikke virkelig vil være med på nedturen, så kan du bestemme det selv. Jeg har hatt kvartaler og halvår som har vært veldig dårlig, men har ikke personlig blitt demotivert eller har det vanskelig. For det første kan du ikke tillate det, og for det andre så er ikke personligheten min det. Jeg er naivt positiv – jeg ser alltid muligheter i det jeg driver med, det må du som leder, du kan ikke begynne å si at når ting er vanskelig så er de vanskelige, da setter vi oss ned og forteller hvor vanskelig det er også bringer det oss ingen steder. Det er ikke naivt, ikke sånn at det ikke har vært utfordringer i de 13 årene, for det har det vært. Det har vært personalutfordringer, det har vært masse ansettelse og du møter masse nye mennesker. Og det er det som er gøy å jobbe i en topplederstilling er at det er veldig varierende og du driver med mye – du må spenne litt og du må evne i å sette deg i ting fort,

skaffe deg fakta fort og ta raske beslutninger før du går til neste, for du har 30 mennesker å forholde deg til, jeg har topp og ved siden og hele virksomheten globalt. Utrolig spennende å jobbe i en slik situasjon.

21c) I: Så du motiveres av at du kan bli demotivert?

I.O: Ikke demotivert, det kommer utfordringer, for det er en del av å jobbe – du kan ikke bli demotivert fordi du har det litt vanskelig – synes jeg da. Jeg kan bare gi deg mer energi, hvordan kan jeg løse det, hva er utfordringen, hvordan kan vi få det til. Og når vi da lykkes etterpå så føles det enda bedre for du har fått til noe som var utgangspunktet var en utfordring. Ta tak i situasjonen – det er viktig, alt kan bli bedre. Og det tror jeg dere hører hvis dere har snakket med andre - alt kan bli bedre hvis dere tar tak i det og gjør noe med det.

21d) I: Har du noe mer du vil legge til?

I.O: Usikkerhet og tilbakeholdenhet er kanskje de to som demotiverer, folk setter seg litt på vent, folk blir litt usikre og avventende, også vil det påvirke organisasjonen. «dette her bryr jeg meg ikke noe om, vi kjører bare på» så vil resultatene vike ganske fort. Så må få en leder ganske fort, enten en som tar tak i det og har en ledergruppe som driver uansett eller få en ny leder som kan sette og begynne å kommunisere. For kommunikasjon, dele informasjon er utrolig viktig for å holde farten oppe.