

Leder som påvirkningsfaktor til indre motivasjon

En studie om ledeses tanker-, kunnskap- og handlinger omkring ansattes indre motivasjon



BCR3103

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania - HR og personalledelse

Våren 2020

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

SAMMENDRAG

Gjennom denne studien har motivasjon vært hovedfokus, og videre hvilken betydning ledere har i den sammenheng. Vinklingen i oppgaven tar utgangspunkt i lederes perspektiv på hvordan de oppfatter egen påvirkningsevne. Problemstillingen er derfor «Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?».

Selvbestemmelsesteorien det er tatt utgangspunkt i, er en forholdsvis ny teori som baserer seg på tilfredsstillelse av de tre basale psykologiske behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Videre blir indre- og ytre motivasjon delt inn under kontrollerte- og autonome former for motivasjon.

Problemstillingen er blitt studert nærmere gjennom et deskriptivt design. Tilnærmingen er videre kvalitativ, hvor det er gjennomført semi-strukturerte intervjuer. Dette for å få en dypere forståelse av tankene til lederne som ble intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i to bedrifter, i to vidt forskjellige bransjer. Herunder var det seks informanter, tre fra hver arbeidsplass. Intervjuguiden som ble brukt til gjennomføring av intervjuene ble utarbeidet med utgangspunkt i de tre basale behovene og generelt rundt motivasjon – hva det er og hvordan det kan påvirkes.

Det ble tatt et aktivt valg om å gå grundig inn i teori og analyse av dataene. Dette ble gjort på bakgrunn av begrenset med tidligere forskning på ledere i forbindelse med selvbestemmelsesteorien. Da ledere er en viktig faktor på en arbeidsplass, vil denne vinklingen være høyst relevant. Denne grundige gjennomføringen har forhåpentligvis en positiv effekt for studien, ved at prosessen fremstår som transparent og det er lettere å forstå konklusjonen av funnene. Studien tyder på at en optimalt motivert ansatt er autonomt motivert. Dette skjer blant annet gjennom at ledere jobber aktivt med å tilfredsstille de ansattes behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Det viser seg allikevel at den anerkjente problematikken rundt research–practice gap er aktuell også her. Dette har potensielt nær sammenheng med begrensninger i form av tilgjengelige ressurser, som en følge av bedriftenes satte systemer.

FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet av to studenter fra studieretningen HR og personalledelse, som et avsluttende prosjekt etter tre år ved Høyskolen Kristiania. Det har vært tre år med mange flinke forelesere, og tilegning av mye ny og spennende kunnskap.

Vi vil takke vår veileder, Ingvild Seljeseth for god veiledning og hjelp under hele denne prosessen. Du har vært helt essensiell i vårt arbeid, og vi er veldig takknemlige for jobben du har gjort. Videre vil vi rette en stor takk til bedriftene og våre informanter for at de har stilt opp og delt av sine erfaringer, det setter vi stor pris på. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid og en fin avslutning på bachelorgraden. Til slutt ønsker vi å si takk til venner og familie som har tatt seg tid til å lese oppgaven og gi oss sine synspunkter.

God lesing!

Oslo, 2.juni 2020

1880, 2170

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0	INNLEDNING	6
1.1	BAKGRUNN OG FORMÅL	6
1.2	PROBLEMSTILLING	7
1.3	AVGRENSNINGER	8
2.0	TEORETISK GRUNNLAG	9
2.1	MOTIVASJON	9
2.2	SELVBESTEMMELSESTEORIEN – SDT	11
2.2.1	<i>Indre-, ytre- og amotivasjon</i>	12
2.2.2	<i>Basale behov</i>	14
2.2.2.1	Autonomi	16
2.2.2.2	Tilhørighet	17
2.2.2.3	Kompetanse	18
2.2.3	<i>Uavhengige variabler</i>	19
2.2.3.1	Lederen og lederrollen	19
3.0	METODE	22
3.1	FORSKNINGSDESIGN	22
3.2	METODEVALG	23
3.3	KVALITATIVT INTERVJU: SEMI-STRUKTURERT	25
3.4	UTVALG	26
3.4.1	<i>Rekruttering</i>	27
3.4.2	<i>Datainnsamling</i>	27
3.5	ETIKK	29
3.6	KVALITETSSIKRING	30
3.6.1	<i>Pålitelighet – troverdighet</i>	30
3.6.2	<i>Gyldighet – bekreftbarhet</i>	30
3.6.3	<i>Generaliserbarhet - overførbarhet</i>	31
3.7	ANALYSEPROSESSEN	32
4.0	RESULTAT	33
4.1	LEDERNES GENERELLE TANKER RUNDT MOTIVASJON	33
4.2	AUTONOMI	41

4.3	TILHØRIGHET	46
4.4	KOMPETANSE	51
4.5	YTRE BETINGELSER	56
5.0	DRØFTING	61
5.1	HVA ER LEDERNES KUNNSKAP RUNDT-, TANKER OM- OG BRUK AV AUTONOMI?	61
5.2	HVA ER LEDERNES KUNNSKAP RUNDT-, TANKER OM- OG BRUK AV TILHØRIGHET?	62
5.3	HVA ER LEDERNES KUNNSKAP RUNDT-, TANKER OM- OG BRUK AV KOMPETANSE?	63
5.4	HVA ER LEDERNES KUNNSKAP RUNDT-, TANKER OM- OG BRUK AV BELØNNING – SOM EN DEL AV YTRE BETINGELSER?	64
5.5	HVA TENKER- OG GJØR LEDERE FOR Å PÅVIRKE DE ANSATTES INDRE MOTIVASJON?	65
5.6	REFLEKSJON RUNDT EGEN OPPGAVE	67
5.7	ANBEFALINGER	67
5.8	VIDERE FORSKNING	68
6.0	KONKLUSJON	69
	LITTERATURLISTE	70

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Intervjuguide

FIGUROVERSIKT:

Figur 1: Basismodell for SDT på arbeidsplassen

Figur 2: Oversikt over motivasjonsformer

Figur 3: Basale behov

Figur 4: Prosessmodell for arbeidsmotivasjon

Figur 5: Forholdet mellom forskningsspørsmål, teori og empiri

1.0 INNLEDNING

Motivasjon er et høyaktuelt tema som er relevant i de fleste jobber. Med utgangspunkt i forskjellig forskning kan man se at motivasjon har mange positive virkninger på ansatte, og at lederen er en viktig faktor i denne prosessen. Det finnes allikevel lite forskning på hva ledere faktisk gjør i praksis, og hvilke tanker de har rundt dette med å påvirke motivasjonen til de ansatte. Er det slik at ledere ikke innehar nødvendig kunnskap rundt hvordan de kan motivere sine ansatte? Eller vet de ikke hvordan de skal gjennomføre slike tiltak i praksis? Er det begrensninger gjennom bedriftenes systemer som hindrer lederne? Dette er noe vi håper å kunne belyse i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn og formål

Motivasjon er et komplekst fenomen som har betydning for flere aspekter i livet, både personlig og i arbeidssammenheng. Spesielt interessant er det å se i forhold til hva ledere tenker og gjør for å positivt påvirke motivasjonen til sine ansatte. Det er allikevel studier som tilsier det motsatte, hvor ansatte er lite- eller totalt umotivert. Her har vi en antagelse om at lederen kan være en viktig bidragsytende faktor - med utgangspunkt i observasjoner og egne erfaringer rundt gode og dårlige ledere. Motivasjon er noe vi ser på som svært viktig i forbindelse med prestasjon i arbeidshverdagen, for å finne mening med jobben man gjør og trives med det.

I sammenheng med hva som kan skyldes manglende motivasjon, kom vi over begrepet research–practice gap. Det viser seg gjennom forskning, over ulike fenomener, at det ikke alltid er slik at teori og empiri samsvarer med praksis. Det finnes flere sentrale faktorer som kan ligge til grunn her; at de som praktiserer ikke ønsker endring eller at de mangler riktig erfaring, manglende passform mellom nåværende struktur i organisasjonen og kravene til forbedring, eller som i dette tilfellet er mest relevant; mangelfull støtte fra administrasjon (Lucyshyn 2016). En longitudinell studie om research-practice gap over HR-relevante områder, har funnet at det er flere felles interesseområder for de som jobber med HR i praksis og de som studerer det akademisk. I studien viser det seg at det er gjennom motivasjonsrelaterte spørsmål, hvor skillet har vært- og er størst (Deadrick og Gibson, 2009). I forbindelse med oppgaven vil dette være et spennende perspektiv å ta i betraktning, da det tilsynelatende er en mulighet for at research-practice gap også er et aktuelt problem i bedriftene vi har tatt utgangspunkt i.

I forbindelse med motivasjon kom vi over selvbestemmelsesteorien, hvor vi fant deres betraktninger interessante og aktuelle i forhold til motivasjon på arbeidsplassen. Da dette er en forholdsvis ny teori, er det lite forskning med utgangspunkt i generelle betraktninger på arbeidslivet. Formålet med gjennomføringen av denne oppgaven er at vi ønsker å belyse problematikk rundt dårlig ledelse i sammenheng med å motivere ansatte, og hvordan man kan jobbe med forbedringer. Vi ønsker at prosjektet skal være samfunnsnyttig, og at det kan brukes som et «verktøy» for både ledere og andre ansatte. Faglig håper vi oppgaven belyser en forholdsvis ny og aktuell motivasjonsteori, som forhåpentligvis vil kunne gi nyttige perspektiver for ledere.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er utviklet med et ønske om å belyse lederes påvirkningskraft på ansattes motivasjon. For å finne vår konkrete problemstilling ble det utarbeidet mange formuleringer før vi til slutt valgte å gå videre med problemstillingen: «Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?». For å avgrense oppgaven valgte vi å definere dette ytterligere opp mot selvbestemmelsesteoriens tre basale behov, hvilket førte til følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av autonomi?
2. Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av tilhørighet?
3. Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av kompetanse?
4. Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av belønning – som en del av ytre betingelser?

Forskningsspørsmål 1, 2 og 3 omhandler hvert sitt basale behov fra selvbestemmelsesteorien; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Autonomi baserer seg på å handle med en følelse av egen vilje og på bakgrunn av egne valg. Tilhørighet handler om å føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss. Kompetanse handler om det å føle at vi mestrer omgivelsene på arbeidsplassen og samtidig har muligheten til å bruke- og utvikle vår kompetanse. På bakgrunn av dette ønsket vi å se nærmere på hvilke tanker, kunnskap og handlinger ledere har knyttet til disse behovene. Utover de tre basale behovene var det interessant å se på hvordan ytre betingelser i form av belønning var noe lederne hadde kunnskap om og i hvilken grad det ble benyttet i bedriftene vi fikk innsyn i – hvilket utgjorde forskningsspørsmål fire.

1.3 Avgrensninger

I arbeidet med å avgrense oppgaven ble det hovedsakelig tatt to valg; det første var at vi bestemte oss for å ta utgangspunkt i én bestemt teori, og utelukket dermed andre teorier. Det andre valget var å utelukkende fokusere på ledernes perspektiv, og valgte dermed å se vekk i fra de ansattes perspektiv. Bakgrunnen for dette er at det er lite forskning på ledernes perspektiv på motivasjon opp mot selvbestemmelsesteorien, noe vi ønsker å belyse. Ved å ta valget om å avgrense prosjektet, ble det mindre omfattende og vil forhåpentligvis gi mer dybde i oppgaven.

2.0 TEORETISK GRUNNLAG

Dette kapittelet skal tydeliggjøre det teoretiske grunnlaget for prosjektet, og fungere som en støtte for de argumenter som fremgår på bakgrunn av funnene fra datainnhentingene. Da det tas utgangspunkt i én teori som baserer seg på motivasjon, vil kapittelet begynne med å definere motivasjon som begrep og psykologisk faktor. Videre i kapittelet vil det fokuseres inn på valgt teori; Selvbestemmelsesteorien, heretter kalt SDT (Self-determination theory), da med utgangspunkt i arbeidsliv. Teoridelen vil videre fokusere på de ulike formene for motivasjon, etterfulgt av de basale behovene SDT baserer seg på. Avslutningsvis vil det fokuseres på uavhengige variabler som forløpere for indre motivasjon, og videre utdyping av lederrollen.

I prosessen med å velge teoretisk fundament for prosjektet var det flere motivasjonsteorier som var høyst aktuelle. Da oppgavens hovedfokus er på motivasjon og ledere deretter, var *Maslows Behvospyramide* og *Basic Needs Theory* potensielle teorier å ta utgangspunkt i. Valget endte allikevel på selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan, publisert i 1985. SDT tar for seg flere aspekter ved motivasjon, men er spesielt kjent for sitt fokus på det de kaller basale, psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet, hvilket har effekt på form for motivasjon. Videre har denne teorien utvidet motivasjonsbegrepet til indre- og ytre motivasjon, til å gå over i autonom- og kontrollert motivasjon. SDT fremgår som en spesielt interessant teori, sett i sammenheng med oppgavens fokus på lederes perspektiv.

2.1 Motivasjon

Motivasjon som begrep blir brukt i mange ulike sammenhenger; for å forstå bakgrunnen til positiv og negativ atferd, hvordan man kan maksimere eller begrense slik atferd, og hvilken årsakssammenheng det er i forhold til utvist atferd (Einarsen og Skogstad 2011, 68). I psykologien er spørsmål rundt motivasjon blant de mest grunnleggende. For å lettere ta utgangspunkt i funksjonen til begrepet er vi nødt til å definere det mer konkret i forhold til psykologien bak; hvordan dette fungerer i praksis. Motivasjon kan kortfattet forklares som biologiske-, sosiale- og psykologiske faktorer som i ulik grad drifter og vedlikeholder atferd på vei mot et mål (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Forståelse for motivasjonsbegrepet vil i hverdagen kunne gjøre atferd mer håndgripelig, både i forbindelse med positiv og negativ atferd.

I Olafsens' (2018) artikkel trekkes det frem at motivasjonsbegrepet ofte blir forenklet til en endimensjonal betydning. Fokuset her er i hvor stor grad man er motivert – og ikke i hvilken form. Betydningen av kvaliteten på motivasjonen forsvinner dermed også fra denne tolkningen, noe forskning viser er minst like viktig som mengde.

Sett som et fenomen er motivasjon komplekst og kan relateres til mange ulike perspektiver i et liv. Motivasjonspsykologien er ofte opptatt av å ikke bare definere motivasjonsbegrepet som en drivkraft, men at det også forklarer retningen atferden beveger seg; hvorfor det går i en bestemt retning fremfor en annen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Ulike motivasjonsteorier dekker med stor bredde aspekter ved et liv de har til hensikt å forklare, og i noen grad løse. Her varierer det mellom forståelse av atferd som generelt kommer til tydelighet gjennom menneskets natur, mens andre fokuserer seg inn på motivasjon i konkrete arbeidssammenhenger (Einarsen og Skogstad 2011, 69)

Satt i arbeidssammenheng er det gjerne vanlig å se til «motivasjonskvarteten». Her deles det opp mellom sosiale-, kognitive-, situasjons- og behovsteorier. De tre basale behovene som tidligere nevnt; autonomi, tilhørighet og kompetanse blir i ulik grad nevnt under motivasjonsteorier, og det er nettopp disse selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113).

Motivasjon på en arbeidsplass er knyttet opp til hvilken grad det fører til innsats og verdiskaping for bedriften. (Gagné 2014, 37). Praktisk sett er motivasjon i arbeidshverdagen relatert til hvordan man opplever at man mestrer- og i hvilken grad man kan bestemme organisering av arbeidsoppgaver, mengde arbeid, funksjonen av relasjoner og alt som ellers utrettes i en arbeidshverdag (Einarsen og Skogstad 2011, 104).

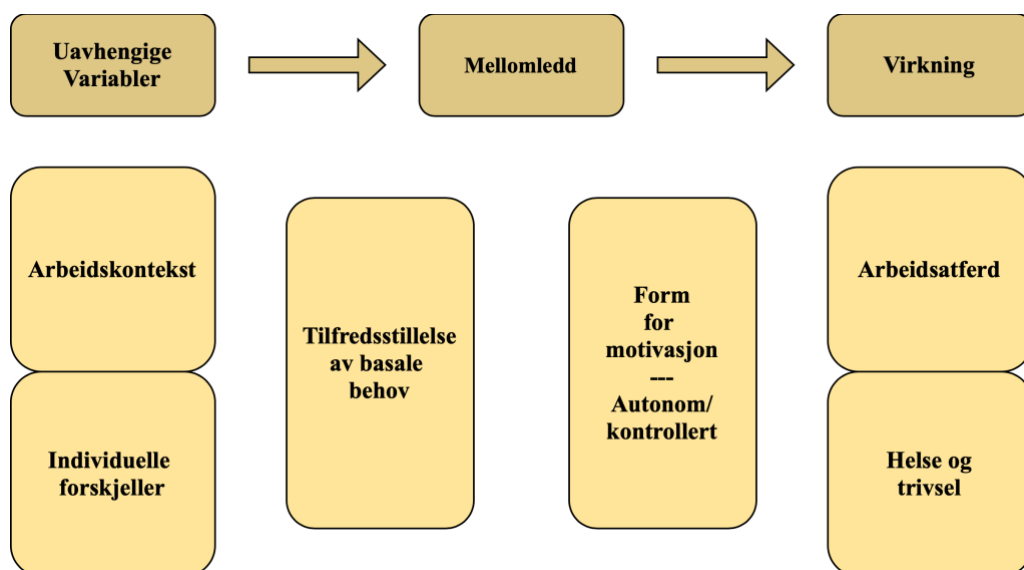
Motivasjon er en viktig faktor i forhold til alt av oppgaver og annet arbeid som skal gjennomføres, og derav i hvilken grad motivasjonen spiller inn på de ansattes produktivitet og deres trivsel (Van den Broeck et al. 2016, 2). Dermed kan jobbatferd sees som et resultat av flere indre- og ytre faktorer som sammen fungerer i et komplekst «fellesskap» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 147). Det ønskede resultatet er at det får de ansatte til å yte maksimalt, samtidig som de er fysisk- og mentalt tilfreds.

2.2 Selvbestemmelsesteorien – SDT

Selvbestemmelsesteorien eller SDT, er en makroteori av menneskelig motivasjon. Denne teorien er utviklet gjennom forskning på indre- og ytre motivasjon, og er utvidet til å omfatte forskningsarbeid på organisasjoner og andre aspekter i livet (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 19). Deci og Ryan (1985) beskriver at «[S]elvbestemmelsesteorien er en makro-teori basert på personlighet, utvikling, og tilfredshet i sosiale kontekster som har brukt motivasjonskonsepter for å lage hypoteser, organisere, og forutsi fenomener på tvers av psykologiske og anvendte områder [...]» (Gagné 2014, 16, vår oversettelse).

SDT har siden sitt opphav utviklet seg til å bli en svært anerkjent teori av menneskelig motivasjon. Videre utvikling av teorien kan sees som et samarbeid mellom andre spesialister på området. Fascinasjonen rundt indre motivasjon, hvilket teorien vokste ut i fra, er definert som handlinger basert på ren interesse og glede av å gjennomføre de (Gagné 2014, 1). Teorien undersøker hvordan mennesker lever for å få de basale behovene tilfredsstilt i en sosial kontekst, hvilket kan være støttende eller truende (Gagné 2014, 16).

SDT foreslår at motivasjon ikke bare forklares med at man deltar i aktiviteter i forskjellig grad, men at man også gjør det basert på ulik bakgrunn (Gagné 2014, 233). Her kan man som tidligere nevnt skille mellom mengde og kvalitet på motivasjon, hvilket kan forklares i ulike grader; fra amotivasjon, til kontrollert- og autonom motivasjon.



Figur 1: Basismodell for SDT på arbeidsplassen. Inspirert av *The basic self-determination theory model in the workplace* (Deci, Olafsen og Ryan 2017).

Basismodellen for SDT på arbeidsplassen (Figur 1) viser de ulike fasene av variabler som påvirker tilfredsstillelsen av de basale behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Hvilket videre har betydning for i hvilken form man er motivert, og som til slutt har betydning for trivsel, helse og utvist atferd på arbeidsplassen. Det er to former for uavhengige variabler; arbeidskontekst og individuelle forskjeller. Under arbeidskonteksten nevnes faktorer som administrasjon/HR-praksis, arbeidsmiljø og leder, og de individuelle forskjellene baserer seg på hver enkelt ansatts utgangspunkt og forutsetninger. Under form for motivasjon vil det være delt i indre- og ytre motivasjon, hvilket i SDT videre deles i ulike grader av kontrollert- og autonom motivasjon.

2.2.1 Indre-, ytre- og amotivasjon

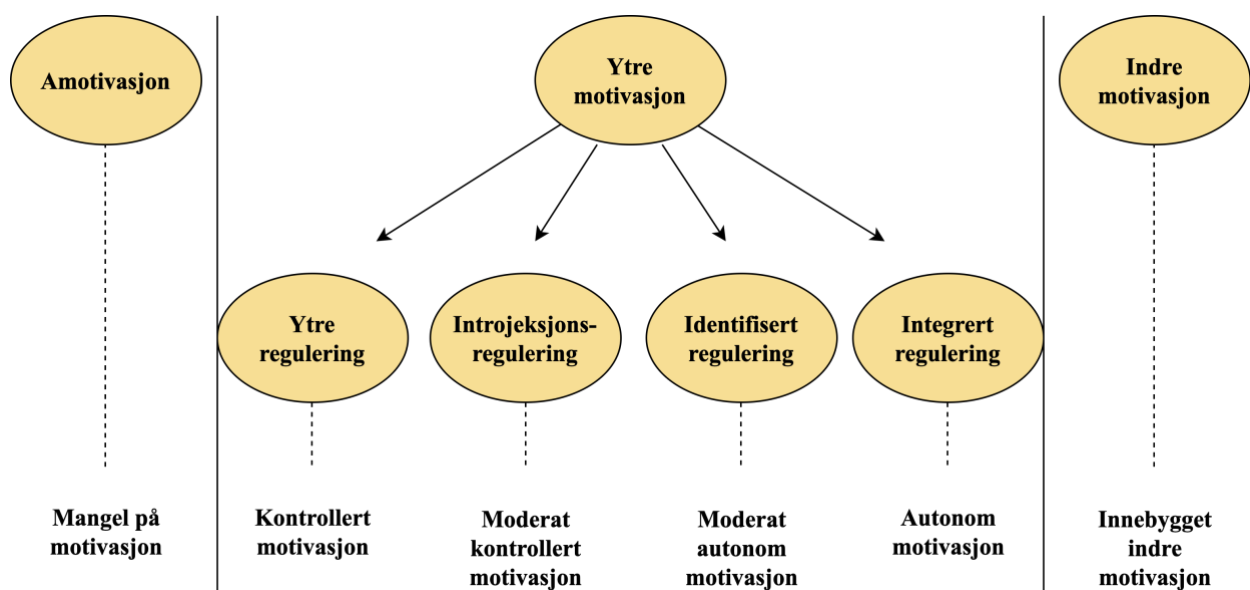
Som mange andre teorier innen motivasjon er det et stort fokus på indre- og ytre motivasjon også i selvbestemmelsesteorien. SDT definerer ytre motivasjon som de former for motivasjon hvor den bakenforliggende grunnen for å gjennomføre noe ikke er «gledelig» i seg selv, men at det er andre eksterne faktorer som spiller inn i valget om å gjennomføre (Van den Broeck et al. 2016, 3). Gagné og Deci (2005) referert i Olafsen (2018) viser her til at man ofte vil anta at det er for å unngå straff eller for å motta belønning. På den andre siden rettes betydningen av indre motivasjon til deltakelse og atferd på bakgrunn av selve aktiviteten. At man har en genuin interesse for- og glede av gjennomføringen (Olafsen 2018).

Det som også her skiller denne teorien fra andre teorier, er at fokuset vokter mer mot skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon, enn balansen mellom indre og ytre motivasjon (Olafsen 2018). Den ytre motivasjonen deles opp i fire ulike typer. To av disse kategoriseres i hver sin grad under autonom motivasjon i likhet med indre faktorer, og de to andre som former for kontrollert (Olafsen 2018). Autonom motivasjon forklares av Gagné og Deci (2005) referert i Olafsen (2018), gjennom handlinger som resultat av egen vilje og egne valg. Kontrollert motivasjon har synonym betydning med ytre motivasjon; at atferd og gjennomføring av aktiviteter skjer på bakgrunn av en følelse av press. Det antas videre i teorien at både opphavet til de ulike formene for motivasjon er like forskjellig som påfølgende virkninger (Olafsen 2018).

Skal man se til betydningen og viktigheten av motivasjon, og hvorfor det har en sentral betydning i psykologien, er det også viktig å være klar over motpolen. I denne sammenhengen er dette fullstendig mangel på motivasjon, hvilket defineres som amotivasjon. Denne totale

mangelen er i motsetning til kontrollerte- og autonome former for motivasjon, hvor begge er intensjonelle (Olafsen 2018). En metaanalyse (Van den Broeck et al. 2016) viser til moderat negativ korrelasjon mellom jobbatferd, motivasjon og tilfredsstillelse av behovene i sammenheng med amotivasjon. Hvilket underbygger viktigheten av fokuset på motivasjon, for å unngå amotiverte ansatte.

SDT påpeker at atferden folk viser gjennom arbeid, er regulert gjennom en slags internaliseringsprosess, ved at man legger til rette for engasjement til oppgaver som ikke nødvendigvis er motiverende i seg selv (Gagné 2014, 110).



Figur 2: Oversikt over motivasjonsformer. Inspirert av figur Motivasjonskontinuumet av Gagné og Deci (2005) gjengitt i Olafsen (2018).

For lettere å kunne forstå bredden av motivasjonsform og hele internaliseringsprosessen, kan det tas utgangspunkt i modellen for *oversikt over motivasjonsformer* (Figur 2). Denne figuren gir oversikt over de ulike formene for motivasjon, fra amotivasjon, videre til ytre- og indre. Her skilles det mellom fire former for ytre motivasjon; *Ytre regulering* er en form for totalt kontrollert motivasjon hvor man føler at atferden direkte kontrolleres av andre (Deci, Olafsen og Ryan 2017). Her blir handlingene gjennomført utelukkende på bakgrunn av ytre betingelser, slik som straff eller belønning. *Introjeksjonsregulering* er moderat kontrollert og baserer seg på et ønske om å få eller unngå en selvfølelse av stolthet eller skam. Herunder vil man også kunne nevne et behov for status eller anerkjennelse. *Identifisert regulering* initieres av en følelse av

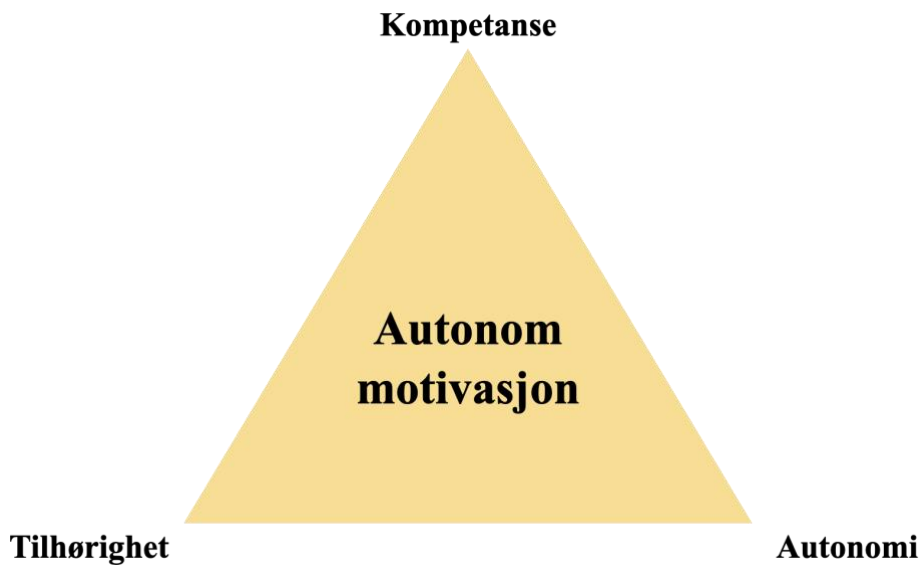
vilje og frihet, da handlingen harmonerer med egne mål og identitet. Hvilket er en form for moderat autonom motivasjon. Den fjerde reguleringen er *integrert*, hvilket er en autonom form for motivasjon. Her vil atferden og handlingene samsvare med egne mål og verdier, hvilket også vil være integrert i andre aspekter i livet enn arbeidet. Indre motivasjon regnes sammen med identifisert- og integrert motivasjon som autonome former for motivasjon (Olafsen 2018).

Forskning har vist at autonom motivasjon, både som ytre og indre, har sammenheng med bedre jobbytelse, enn ved kontrollert (Gagné 2014, 110). Videre trekkes det frem i en rekke forskning at det også har påvirkning i form av økt tilfredshet på jobb, mer kunnskapsdeling, positiv arbeidsatferd og lavere sjanse for turnover (Olafsen 2018). Kontrollerte former for motivasjon kan i praksis føre til høyere sjanse for utbrenthet blant ansatte og hyppig utskiftning, hvilket fører med seg betydelige kostnader for organisasjoner. Det antydes at gevinsten for organisasjoner ligger i det å ha autonome motiverte ansatte som er produktive og tilfreds på jobb (Olafsen 2018).

2.2.2 Basale behov

De tre basale psykologiske behovene selvbestemmelsesteorien vektlegger, er autonomi, tilhørighet og kompetanse. Disse tre behovene er regnet som essensielle i skapning av trivsel, engasjement og for å fremme helse – i jobben. Behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse kan dekkes, men også trues (Einarsen og Skogstad 2011, 105). Behovet for autonomi viser til at man skal kunne handle med en følelse av egen vilje og egne valg. Behovet for kompetanse handler om å få tatt i bruk og utviklet sin kompetanse, samt føle på mestring knyttet til dette. Behovet for tilhørighet viser til det å føle at man har en tilknytning til andre, å bry seg om og respektere andre, og selv føle på at andre bryr seg om- og respekterer oss. (Olafsen 2018).

«Sentralt i selvbestemmelsesteorien er antakelsen om at mennesker har grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles, og videre antas det at våre omgivelser skaper forutsetningene for tilfredsstillelse eller undergraving av disse behovene» (Olafsen 2018). På bakgrunn av dette går vi videre inn på de tre basale psykologiske behovene som er illustrert i figuren for *basale behov* (Figur 3).



Figur 3: Basale behov, Stone, Deci og Ryan (2009) referert til i Olafsen (2018).

Selvbestemmelsesteorien hevder at man vil være optimalt motivert og føle velbehag når man har disse tre basale behovene dekket. Slike basale behov kategoriseres av SDT som medfødte faktorer som er nødvendig for at psykologisk vekst, velvære og internalisering skal oppstå (Van den Broeck et al. 2016, 3). Typisk forekommer psykologisk utvikling når man kommer i kontakt med ting som er spennende, utfordrende og tilfredsstillende. Det er også i forbindelse med psykologisk vekst for individet at den indre motivasjonen spiller en sentral rolle (Van den Broeck et al. 2016, 3).

Behovene regnes som noe vi alle innehar - og alle tre har en likeverdig rolle, noe som differensierer denne teorien fra hierarkiske teorier, slik som Maslows´ (Van den Broeck et al. 2016, 5). Figuren som viser de basale behovene tar utgangspunkt i at alle tre behovene er likeverdige i internaliseringsprosessen for hvordan oppnå vedvarende autonom motivasjon. Behovene blir gjennom SDT differensiert fra ønsker og begjær. Under begjær kan man regne andre faktorer som på ulikt nivå kan føre til motivasjon, slik som makt; men som ikke er nødvendig for alle, eller som ikke direkte fører til indre motivasjon (Van den Broeck et al. 2016, 6).

Behov i psykologien defineres som «universale nødvendigheter», på likt nivå som fysiologiske behov for å dekke sult og tørste (Einarsen og Skogstad 2011, 104). Denne definisjonen kan tolkes i retning av det regnes som et behov i det noe skader eller gir næring til psykologisk-utvikling og helse (Einarsen og Skogstad 2011, 105). Dette anses som nødvendig for proaktivitet, optimal utvikling og psykisk helse hos alle mennesker (Deci og Vansteenkiste

2004, 25). Det som videre skiller SDTs fokus på behov fra andre, er det likestilte fokuset på autonomi som essensielt for å kunne føle seg optimalt motivert (Gagné 2014, 4).

Deci og Vansteenkiste (2004, 25) trekker frem at disse behovene ikke læres, men er et iboende aspekt av menneskets natur. De fungerer på tvers av kjønn og kultur, og er uavhengig av tid - for å fremme optimal funksjon og forhindre nedsatt funksjon (Deci og Vansteenkiste 2004, 25). Disse tre behovene utfyller hverandre, og utgjør de tre psykologiske basale behovene i selvbestemmelsesteorien.

Stone, Deci og Ryan (2009) referert i Olafsen (2018) viser til seks prinsipper ledere kan ta i betraktning for å tilfredsstille ansattes basale psykologiske behov, og for å fremme optimal motivasjon for arbeidet. Disse seks prinsippene er:

- Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning
- Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver
- Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområdet
- Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer
- Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre
- Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi

Gjennom disse seks prinsippene kan man skape langvarig verdi for organisasjoner ved at de støtter de ansattes autonomi, tilhørighet og kompetanse. Ved å tilrettelegge for tilfredsstillelse av de ansattes psykologiske behov vil ikke bedriften måtte velge mellom å fremme de ansattes helse, velvære og produktivitet - her kan de få både òg (Olafsen 2018).

2.2.2.1 Autonomi

«[B]ehovet for autonomi handler om menneskets universelle trang til å handle i samsvar med deres integrerte følelse av selvtilit, og støtte sine handlinger på det høyeste nivå av evnen til refleksjon, føle at man har egne valg og handler av fri vilje[...]» (Deci og Vansteenkiste 2004, 25, vår oversettelse). Å være autonom betyr ikke å være uavhengig av andre, men handler om det å føle på at man har den myndighet til å handle på bakgrunn av egne valg og egen vilje. Det er uavhengig av om handlingene kommer fra eget ønske eller på forespørsel fra en leder eller lignende (Deci og Vansteenkiste 2004, 25).

Det å velge selv hvordan man løser en oppgave og få frihet til å ta egne valg, er sentralt for å føle at man blir stolt på, noe som igjen skaper tillit. Presisert her er viktigheten med det inntrykket av at ens egne interesser og ønsker ligger til grunn for handlingene (Einarsen og Skogstad 2011, 107). Dette er i følge selvbestemmelsesteorien viktig for å tilfredsstille behovet for autonomi, og er samtidig svært gjenkjennbart for de fleste. Hvis man tenker seg en jobbsituasjon hvor man får tildelt en oppgave, gir det en svært god følelse om man mestrer denne oppgaven på en selvvalgt måte, uten restriksjoner fra en leder. Det gir en følelse av at man får tillit til å velge utførelse, og at leder stoler på at resultatet blir bra. I likhet med positive utslag ved at dette behovet blir tilfredsstilt, vil det også kunne føre til reaksjoner som sinne eller stress om det ikke oppfylles (Einarsen og Skogstad 2011, 107).

Deci og Ryan (1985/2000) referert i Gagné (2014, 4) definerer behovet for autonomi som vilje og tilslutning til egen atferd, og relaterer det ikke til «trekk» som individualisme eller det å trosse overordnende.

Autonomi refererer til handlinger som blir initiert av egen interesse eller som uttrykkelse av selvet. Atferden er dermed basert på at det “korrelerer” med verdiene den ansatte innehar. Det betyr ikke at en leder ikke kan fordele oppgaver til den ansatte, men at det blir gjennomført på bakgrunn av genuin interesse for selve oppgaven. En leders støttende atferd i forhold til autonomi ville utspilt seg gjennom deling av ansvar og innflytelse med den ansatte, hvilket vil åpne for at den ansatte kan prøve og feile, og komme med tilbakemeldinger i et mottakelig miljø. Det er mer fokus på forståelse, belønninger i form av ros og økonomiske goder, og bedre kommunikasjonsflyt (Gagné 2014, 183).

Gjennom autonomistøtte fra organisasjonen og ledelsen, viser det seg en sammenheng med tilfredsstillelse av alle tre behov. Dette baserer seg på at ledere som er autonomistøttende, generelt er påpasselige på å støtte de andre behovene også. I enkelte situasjoner kan det også føre med seg at autonomitilfredse ansatte selv finner måter å tilfredsstille de andre behovene på (Deci, Olafsen og Ryan 2017, 23).

2.2.2.2 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet omhandler den universelle tilbøyeligheten til å samhandle, være koblet sammen med- og oppleve omsorg fra andre mennesker. Dette behovet for sosial tilknytning er

en medfødt «vane» som er utviklet gjennom evolusjonen (Einarsen og Skogstad 2011, 108). Mange av livets aktiviteter involverer andre mennesker og er rettet mot opplevelsen av det å føle tilhørighet (Deci og Vansteenkiste 2004, 25). Å føle seg velkommen og ønsket på jobb kan være avgjørende for trivselen til de ansatte. Det er derfor helt sentralt at behovet for tilhørighet tilfredsstilles, på lik linje med de to andre behovene, for at selvbestemmelsesteorien skal fungere i praksis.

De fleste har kjent på et behov for å være en del av noe, høre til et sted, føle seg sett og ikke minst verdsatt. Uavhengig av om dette er på arbeidsplassen, på skolen, på en fritidsaktivitet eller annet kan dette være en gjenkjennbar følelse for de fleste.

Tilhørighet i seg selv er følelsen av å høre til og føle en gjensidig kobling til andre mennesker. Ledere som støtter oppunder behovet for tilhørighet gjør dette gjennom oppmuntring til teamarbeid, felles mål og gjensidig respekt. I praksis vil dette kunne gjennomføres med jevnlige møter, fremme de ansatte positivt selv når de ikke er tilstede, gjennom teamutvikling og å ikke by opp til konkurranse mellom de ansatte. Selv om tilhørighet er et likeverdig behov med autonomi og kompetanse, trenger det flere empiriske bevis for å forklare tilknytningen til indre motivasjon (Gagné 2014, 183).

2.2.2.3 Kompetanse

Behovet for kompetanse handler om menneskets iboende ønske om å være effektive i det miljøet de er i. Videre omhandler det å engasjere seg i et forsøk på å mestre verden, samt kjenne på følelsen av effekt når de gjør nettopp dette (Deci og Vansteenkiste 2004, 25). Følelsen av å få påfyll av kunnskap, opprettholde kunnskapen man allerede innehar- og i tillegg få satt denne kunnskapen til live i ulike situasjoner, er en god følelse mange kan kjenne igjen. Følelsen av å ha svaret når noen ber om hjelp eller å kunne bidra med egen kunnskap til å løse vanskelige situasjoner i jobbsammenheng, kan bidra til økt motivasjon. Det er en god følelse å være til nytte for både seg selv og andre, uavhengig av situasjon.

Behovet for kompetanse omfatter en følelse av å inneha ferdigheter og å være effektiv i jobben. Følelsen av å være kompetent vil kunne komme av å få ta del i gjennomføring av utfordrende oppgaver, som byr på bruk av- og utvikling av deres eksisterende kvaliteter. Ledere kan på arbeidsplassen gjennomføre tiltak som delegering av oppgaver som passer hver ansatt individuelt, riktig opplæring, støtte og samtale om målsetting og oppnåelse, tilrettelegging for

videre utvikling av kompetanse og jevnlige tilbakemeldinger - for at de ansatte skal føle på tilfredsstillelse av kompetansebehovet. Generelt vil dette bety større rom for fri utvikling og færre begrensninger på at den ansatte kan gjennomføre sine oppgaver effektivt (Gagné 2014, 183).

2.2.3 Uavhengige variabler

Med utgangspunkt i *basismodellen for SDT på arbeidsplassen* (Figur 1) vil det som tidligere nevnt være uavhengige variabler man kan se på som forløpere for tilfredsstillingen av de basale behovene. Under uavhengige variabler kan man i tillegg til arbeidsmiljø og ledelse, nevne jobbkarakteristikk. Disse omgivelsene er sentrale, ikke bare i tilfredsstilling av autonomi, tilhørighet og kompetanse, men også i prosessen med å utvikle motivasjon (Deci, Olafsen og Ryan 2017). Det er flere ulike variabler som har betydning for påvirkning av mellomleddene, men til denne oppgavens utforming er det lederen som en del av *arbeidskonteksten*, hvilket er relevant å se til.

Metaanalysen gjennomført av Van den Broeck et al. (2016) viser til positiv korrelasjon mellom de basale behovene, trivsel og arbeidsatferd. I forhold til autonomi er det en sterk positiv sammenheng med engasjement og generell trivsel - og i forbindelse med tilhørighet og kompetanse; jobbtfredshet.

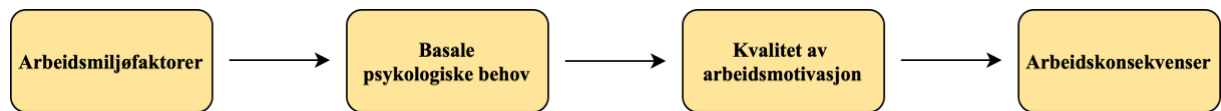
Den samme metaanalysen (Van den Broeck et al. 2016) viser at det i forholdet mellom tilfredsstillelse av de basale behovene og organisasjonskontekst, er en sterk positiv korrelasjon med oppfattet støtte fra organisasjon. Gjennom flere studier har det vist seg at ulike faktorer i arbeidskontekst har en effekt på form for motivasjon, blant annet ledere som utviser autonomistøtte (Deci, Olafsen og Ryan 2017). Dette kan tolkes dithen at ledere har en viktig betydning i påvirkning av motivasjon.

2.2.3.1 Lederen og lederrollen

Lederskap i organisasjonssammenheng kan regnes som en synonym betydning med motivasjonsbegrepet. Rollen til lederen er gjennom en rekke forskning forklart som grad av motivasjonspåvirkning på atferden til ansatte (Gagné 2014, 181). I hvilken grad lederens atferd fremmer tilfredshet rundt de basale behovene overfor sine ansatte, er også relevant for å kunne skape positive resultater som motivasjon. I samme grad kan lederatferd som hindrer

tilfredsstillelse av behovene, føre til negative utfall. Dette vil kunne skape et arbeidsmiljø hvor ansatte kan utføre sine oppgaver optimalt og ha en positiv innstilling (Gagné 2014, 182).

I visse situasjoner kan man undres over hvorfor noen ledere inspirerer til gode resultater og positiv utvikling hos sine ansatte, mens andre sliter med å inspirere til gjennomføring. Denne forskjellen kan komme av en rekke ulike faktorer, men vil allikevel kunne ha sammenheng med lederen som en påvirker til indre motivasjon.



Figur 4: Prosessmodell for arbeidsmotivasjon (Olafsen 2018)

Ser man til *prosessmodellen for arbeidsmotivasjon* (Figur 4 (Olafsen 2018)) som er presentert over, kommer det tydeligere frem lederens posisjon i forhold til positivt utvist atferd blant ansatte på arbeidsplassen. Prosessen kan sammenlignes med *Basismodellen for SDT på arbeidsplassen* (Figur 1), hvor det vises til uavhengige variabler, mellomledd og virkninger. Her fungerer lederen som et «tilløp» til de basale behovene som videre påvirker grad og kvalitet av motivasjon som ender i arbeidsatferd.

Ledere kan sees som et «verktøy» i prosessen med å påvirke og utvikle en ansatts motivasjon. Det er ikke bare lederen i seg selv som påvirker dette i form av deres holdninger og videreføring av verdier, men også hvilken lederstil de baserer seg på og hva slags tilnærming de har (Skakon et al. 2010).

Lederens sentrale rolle er å motivere til innsats i det arbeidet som utføres, for at teamet, avdelingen og/eller organisasjonen når målene som er satt. Dette gjelder uansett hvilket nivå man er leder på, enten det er som mellomleder med ansvar for en avdeling eller i toppledelse med ansvar for de andre lederne og total prestasjon i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 451). Ledelse er et fenomen som virker inn på all organisert verdiskapning, hvilket er universelt (Einarsen og Skogstad 2011, 65).

En systematisk oversikt med empirisk forskning gjennom 30 år; fokuserer på hvilken innvirkning leder har i forhold til ansattes trivsel. Forskningen sentrerer seg rundt effekten og betydningen av leders velferd, lederstil og atferd (Skakon et al. 2010).

Forskningen viser her at en av topp tre problemer på arbeidsplasser i EU er arbeidsrelatert stress og at i Europa kan man relatere dette opp til 60% av alle tapte arbeidsdager. Denne forskningen sees i tett sammenheng med leders oppførsel og eventuell lederstil de utøver – og hvordan dette har en effekt på de ansattes stressnivå og velvære. Videre kom det frem i elleve studier at det er en relasjon mellom blant annet lavt stressnivå hos de ansatte og i hvilken grad de har en støttende leder. En av disse fikk frem forholdet mellom lederstøtte, og stress og tilfredshet når det kom til de ansattes opplevelse av kontroll og rolleklarhet (Skakon et al. 2010).

Det kommer frem i flere av studiene i denne oversikten at det er positiv korrelasjon mellom lederes atferd og ansattes velferd. Her trekkes det frem at en hensynsfull og støttende leder fører med seg mindre stress, høy personlig tilfredshet - også i forbindelse med jobben, og minimerer sjansen for utbrenthet betraktelig. På den andre siden fører negativ lederatferd til emosjonell utmattelse og utbrenthet. Det blir også trukket frem at det ikke bare er lederens atferd som forutsetter dette, men at det også fremkommer i relasjonen mellom leder og ansatt (Skakon et al. 2010).

Metaanalysen gjort av Van den Broeck et al. (2016) viser til lignende resultater på leders posisjon i en organisasjon, i påvirkning av ansattes tilfredsstillelse av behov. Her kan det vises til en sterk sammenheng mellom autonomi- og tilhørighetsstøtte fra leder i tilfredsstillelse av autonomibehovet. Det er også en svært positiv korrelasjon mellom leder-ansatt-relasjon i sammenheng med tilfredsstillelse av alle tre behovene.

I forbindelse med lederstil er det interessant å trekke frem at det i tolv av studiene vises til en positiv sammenheng mellom tilfredshet og transformasjonsledelse. Det kan her antydes at visse lederstiler er foretrukket for å øke tilfredshet på arbeidsplassen (Skakon et al. 2010). Olafsen (2018) og Deci, Olafsen og Ryan (2017) viser også til forskning på at transformasjonsledelse har nær sammenheng med autonomistøtte. Dette vil dog ikke utdypes mer da det har manglende relevans for denne oppgaven.

3.0 METODE

Metode er en viktig del av samfunnsforskning for å kunne generere aktuell data i forbindelse med en problemstilling. En grunnleggende forståelse for metode og prosessen som ligger til grunn for selve forskningen er viktig å kunne, for å forholde seg til - og stille seg kritisk til de funnene som genereres (Leseth og Tellmann 2014, 11).

Dette kapitlet vil redegjøre for valgt forskningsdesign og metode, gjennomføring av datainnsamling, utvalgsstrategi, etiske hensyn, prosjektets integritet og fremgangsmåte i analyseprosessen – for å kunne konkludere problemstillingen og forskningsspørsmålene på best mulig måte.

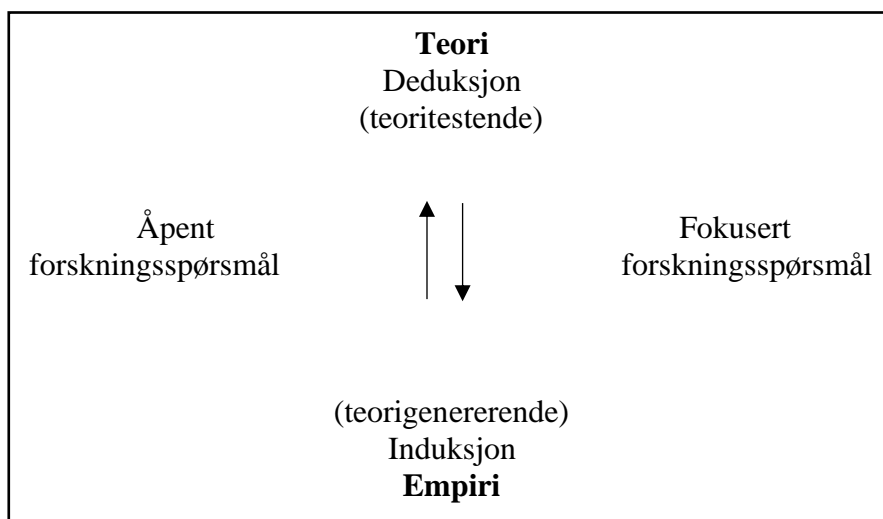
3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt det som i undersøkelser forklarer og legger grunnlag for hvem-, hva- og hvordan forskningen gjennomføres. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 77). Dette er en viktig del av prosessen videre for å skaffe relevante funn i forhold til formålet det jobbes mot, i problemstillingen (Leseth og Tellmann 2014, 41). Til dette prosjektet er det tatt utgangspunkt i et deskriptivt design, også kalt beskrivende design.

Deskriptivt design er for å forklare et fenomen eller kulturen i en «populasjon», fra et naturalistisk perspektiv. Dette designet kan i kvalitativ metode vise til dybdeforståelse i populasjonens atferd, holdninger og tanker, mens det i kvantitativ metode vil resultere i statistikk og prosentvise utslag (Boudah 2011, 153).

Forskningsdesign er en viktig del av forskningen, for å sørge for at innhenting av informasjon blir gjort riktig i forhold til den dataen man ønsker å generere (Leseth og Tellmann 2014, 41). Da dette prosjektet baserer seg på interessen for å finne ut av informantenes tanker, erfaringer og opplevelser av et «fenomen» i en naturalistisk setting, vil det være mest presist med en deskriptiv strategi for forskningen. Det er vesentlig at designet passer med utformingen på problemstillingen; her gitt at problemstillingen er «Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?» - for at prosessen videre skal være hensiktsmessig.

Forskningens fremgangsmåte kan sees i sammenheng med hvilken grad man tar utgangspunkt i teori eller empiri, for å skaffe hensiktsmessig data i forbindelse med forskningsspørsmålet. I dette prosjektet kan gjennomføringen av datainnhentingene sees som induktiv. Dette er på bakgrunn av at det er ønskelig med nye fortolkninger og utvikling av teori, heller enn å teste eksisterende teori – ettersom det er lite forskning på området vi ønsker å utforske. Det er allikevel en deduktiv tilnærming i analyse av primærdataene, da det er tatt utgangspunkt i allerede eksisterende teori i arbeidet med forståelse av funnene (Leseth og Tellmann, 2014, 36). Dette tydeliggjøres i modellen til Leseth og Tellmann (2014, 36), som viser *forholdet mellom forskningsspørsmål, teori og empiri* (Figur 5).



Figur 5: Forholdet mellom forskningsspørsmål, teori og empiri (Leseth og Tellmann 2014)

3.2 Metodevalg

Valg av metode sees i sammenheng med valget av design, hvilket tidligere nevnt er deskriptivt. Det finnes i all hovedsak to forskjellige metoder; kvalitativ og kvantitativ. Valget av metode baserer seg på ordlyden i problemstillingen, og i hvilken grad den formidler et ønske om dybdeforståelse eller statistisk forklaring. Da prosjektets intensjon er å få dybdeforståelse i tanker og opplevelser rundt hverdagen til informantene, forutsetter dette et kvalitativt design.

Både kvalitativ- og kvantitativ metode er erfaringsbaserte metoder med grunnlag i empiri (Leseth og Tellmann 2014, 11). Kvalitativ metode er som oftest brukt i sammenhenger hvor hensikten er innsikt og forståelse av- eller enn oversikt og forklaring av- et «fenomen». Her har man også en nærere tilnærming til forskningsobjektene enn ved en kvantitativ metode. Det

er også forskjell på dataen som innhentes og i hvilken grad man forholder seg til tall eller tekst. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 24). Ofte kan en kombinasjon av metodene være aktuelt, men dette krever gjerne en del ressurser. Da dette er et prosjekt initiert i forbindelse med en bachelorutdanning, setter dette en forutsetning om begrensninger da tilgangen til ressurser er minimal.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 36) forklarer funksjonen til kvalitativ metode på en oversiktlig måte; «kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig». Dette er fremfor kvantitativ metode hvor man gjerne «lokker» frem enighet rundt påstander man lettere kan systematisere. Begge disse metodeformene er dog varianter for å innhente informasjon om subjektive rangeringer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 30).

Ved valg av metode til denne oppgaven ble det naturlig å velge kvalitativ, da det var ønskelig at funnene baserte seg på informantenes oppfatninger, tanker og meninger. Det ble tatt stilling til forskjellen mellom induktivt- og deduktivt design, hvor den ene er eksplorerende og baserer seg på empiri, mens sistnevnte søker kunnskap med grunnlag i hypotese og teori (Tjora 2017, 24). Valget om å bruke en kvalitativ metode til oppgaven, er for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte – hvilket her vil være mest hensiktsmessig. En kvalitativ metode legger til rette for dypere innsikt i detaljer, meninger og egenskaper til informantenes opplevelser, bruk og tanker rundt indre motivasjon. Dette er fremfor å kartlegge fellestrekk og utbredelse av motiveringstiltak, for å nevne et eksempel.

En kompleksitet ved kvalitativ innhenting av data er at forskerens utgangspunkt i form av personlighet og forforståelse har en viss betydning for den virkelighet det forskes på. Her vil også forskningsdesign og metode virke inn (Leseth og Tellmann 2014, 67). Dette er noe det tas videre hensyn til i kvalitetssikring av forskningen; at det i prosjektet tas høyde for at utgangspunktet er så «riktig» som mulig, for færrest mulig feilkilder.

Vanlige former for kvalitativ innsamling av data er gjennom intervju, observasjon, gruppesamtaler eller dokumentstudier, som vanligvis videre registreres gjennom tekst, lyd- og/eller videoopptak (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 37).

3.3 Kvalitativt intervju: semi-strukturert

Dataen det tas utgangspunkt i, og som innhentes i løpet av prosjektet er det som utgjør selve «grunnmuren». Metoden brukt for innhenting av primærdata til oppgaven, er et kvalitativt intervju i form av et semi-strukturert intervju. Dette er fordi prosjektet tar utgangspunkt i et nokså avgrenset tema, hvor tillitsskaping til informant ikke har vært kompleks. Et kvalitativt intervju er av Kvale og Birkmann (2009) referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 143), definert som en samtale med formål og struktur.

Valget av semi-strukturert intervju ble gjort på bakgrunn av ordlyden i problemstillingen og forskningsspørsmålene, og temaet i prosjektet. Hensikten er å gi informanten mulighet til å snakke åpent rundt tanker og opplevelser de har rundt det å motivere sine ansatte, fremfor å ha et strukturert spørreskjema som begrenser informantens frihet til å svare. Ved å ha et semi-strukturert intervju har vi gitt informanten muligheten til variasjon i svar og oppfølgingsspørsmål. Det i tillegg til å ha forhåndsbestemte spørsmål som ledes i retning av problemstilling og forskningsspørsmålene. Det vil si at spørsmålene i all hovedsak er det samme i alle intervjusettingene, men med noen individuelle variasjoner. Ved at spørsmålene i større grad er standardisert i et semi-strukturert intervju, vil det også være lettere å sammenligne funnene, da det er en god balanse mellom fleksibilitet og stabilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 146).

Motivasjon kan sees på som et sosialt fenomen, noe som gjør enhver forskning på området mer komplekst. Gjennomføringen av et kvalitativt intervju gir derfor muligheten til å sette lys på denne kompleksiteten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,145).

Selve gjennomføringen av intervju kan i ulik grad tilrettelegges på forhånd. For å ikke begrense intervjuobjektets svarmuligheter gikk vi dermed for et semi-strukturert intervju i stedet for et fullt strukturert intervju. Gjennomføringen av et ustrukturert intervju var heller ikke aktuelt da det ville blitt for vidt i forhold til fokuseringen i oppgaven.

I forbindelse med valget av et semi-strukturert intervju ble det forberedt en intervjuguide. Dette er ikke i likhet med det faste oppsettet ved et strukturert intervju som ofte kan ligne et spørreskjema, men heller en oversikt over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 147). Spørsmålene i intervjuguiden stilles ikke

direkte i tråd med formuleringen av forskningsspørsmålene, men tar utgangspunkt i de aktuelle temaene som skal besvare hovedproblemstillingen.

Da dette er et mindre prosjekt med begrenset tilgang på ressurser har ikke muligheten vært der for å kombinere flere datainnhentingsmetoder, selv om dette gjerne er vanlig og ønsket (Leseth og Tellmann 2014, 63).

3.4 Utvalg

En viktig del av innhenting av data er å ta stilling til utvalg av informanter og hvilken strategi man har i forhold til prosessen rundt utvalget, i tillegg til hvordan rekrutteringen skal foregå (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 37).

Ved gjennomføring av en undersøkelse er det viktig med fokus på hvem som skal være med, for at man skal kunne få relevante svar på de spørsmålene man har. Her er det viktig å både tenke taktisk og strategisk, slik at man foretar et aktivt valg mellom aktuelle alternativer og at den praktiske gjennomføringen følger i tråd med de valg som er tatt. Da kvalitativ metode baserer seg på «dybdefunn» på et mindre antall personer, vil det også være relevant å ha en grunnleggende formening om hvor stort utvalget skal være. Det er ingen bestemt utvalgsstørrelse som er fastsatt for en intervjusituasjon, men ved et optimalt utvalg vil man gjerne kunne komme til et grensepunkt hvor informasjonen som ekstraheres ikke lenger er ny (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108).

Strategien bak dette utvalget er basert på ønsket om svar som kan regnes som kvalitative, hvor man får mer forståelse og mer personlig informasjon. Da denne undersøkelsen tar for seg et mindre utvalg, ville det ikke vært hensiktsmessig å basere det på tilfeldig utvelgelse. Det har ikke vært relevant å finne et utvalg basert på flere ulike kriterier, men heller med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og basert på teori. Da oppgaven tar utgangspunkt i ledere, var det allerede naturlig med et utvalg hvor informantene har erfaring fra- og er ansatt i tilsvarende stillinger.

Da dette prosjektet kan sees som utforskning av det sosiale fenomenet motivasjon, vil det være relevant å se til hva som er praktisk mulig å gjennomføre når det kommer til tilgang på informanter og ressurser som er tilgjengelig. Det kan være tidkrevende og vanskelig å få et stort nok utvalg til gjennomføring av spørreundersøkelser. Når det kommer til observasjonsstudier

kan det være vanskelig å få tillatelse av bedrifter, i tillegg er dette gjerne også tidkrevende. Det ble dermed naturlig å benytte de bekjenskaper bachelorgruppen har til forskjellige bedrifter, ved gjennomføring av intervjuer.

3.4.1 Rekruttering

Utvalgsstrategien i dette prosjektet baserer seg på den velkjente snøballmetoden. Her blir informantene rekruttert ved at man blir fortalt om personer som kan komme med verdifull innsikt, og som videre forteller om andre aktuelle personer. Altså kommer man i kontakt med hele utvalget gjennom de første informantene (Leseth og Tellmann 2014, 55).

Da dette, som tidligere nevnt, er et mindre prosjekt med begrensede ressurser har vi også her måtte ta hensyn til hva som er mulig å gjennomføre i praksis. Det endte dermed med seks informanter, tre fra hver bedrift.

Disse seks informantene ble gjennom snøballmetoden rekruttert med utgangspunkt i bekjenskap til to organisasjoner. Her ble det sendt mail til bekjenskapet på begge stedene, som videre ga oss kontaktinfoen til relevante informanter i en lederstilling. Videre ble det opprettet kontakt med disse seks informantene for å avklare omstendigheter og avtale gjennomføring av intervjuene.

De to utvalgte bedriftene var av særlig interesse for prosjektet da de har svært ulikt utgangspunkt, når det kommer til bransjen de tilhører og alder på de ansatte. Bedrift A er en statlig instans i Oslo innen oppfølging og omsorg, med ledere i 40-50 årene. I denne instansen jobber de ansatte i avdelinger. Bedrift B er en privat bedrift stasjonert i Oslo, innen salgsbransjen. Her er det et gjennomgående ungt miljø med ledere i 20-30 årene. I denne bedriften jobber de ansatte i team.

3.4.2 Datainnsamling

I prosessen med gjennomføring av intervju og registrering av dataen som ble ekstrahert, er det tatt utgangspunkt i vekslingen mellom induktiv og deduktiv tilnærming, som tidligere nevnt under forskningsdesign. Dette kommer til tydelighet ved utarbeidelse av intervjuguiden.

Da det til prosjektet er valgt et semistrukturert intervju, forutsetter dette en blanding av fokuserte og åpne spørsmål. Det er i en intervjuguide naturlig å velge temaer som går under den overordnede problemstillingen. Disse temaene skal kunne oppfordre til refleksjon og utdypende informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 147). Utover disse åpne spørsmålene vil det være naturlig å gå videre til spørsmål spesifikt rettet til forskningsspørsmålene og teorien det tas utgangspunkt i.

I prosessen med utarbeidelse av intervjuguide ble det beregnet at gjennomføringen per intervju, ville ta maks én time. Ved selve gjennomføringen viste det seg at det tok kortere tid enn antatt, og at lengden på intervjuet varierte mellom informantene.

I utforming av intervjuguiden ble det fulgt en vanlig struktur hvor man begynner med noen innledende faktaspørsmål. Videre fulgte en blanding av introduksjon- og overgangsspørsmål, før selve nøkkelspørsmålene, hvilket endte med avslutningsspørsmål (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 149). Den innledende delen omhandler de «høytidelige» delene ved gjennomføring, slik som hvilken stilling de innehar og at de forholder seg anonyme, og legger grunnlag for tillitsskaping. Introduksjon- og overgangsspørsmålene tar for seg informantenes grunnlag for å videre kunne svare på spørsmålene og introduserer- og åpner for refleksjon rundt temaet. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen i intervjuet, og skal legge til rette for utdyping på spørsmål som er mer spesifikt rettet til forskningsspørsmålene basert på de psykologiske basale behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Her ble spørsmålene stilt i rekkefølge med en naturlig overgang, ett behov av gangen. Avslutningsvis ble det gitt mulighet til å komme med kommentarer eller ta opp temaer som ikke har vært stilt tidligere.

Informasjonen som innhentes gjennom intervju, vil i seg selv ikke regnes som data. Det er derfor viktig at denne dataen prosesseres, hvilket kan gjøres gjennom registrering som lydopptak, videoopptak eller notater (Leseth og Tellmann 2014, 64). Lydopptak ble valgt på bakgrunn av å anonymisere informantene, samtidig som all informasjonen kunne lagres for videre håndtering (Tjora 2017, 173).

For å lettere kunne ekstrahere viktig informasjon til analyse ut i fra intervjuene, ble det gjennomført transkribering av lydopptakene. Gjennom transkribering er informasjonen gjort om til håndterlig data, ved å gjøre om opptakene til tekst. Dataen generert i prosjektet er videre regnet som primærdata, da den er samlet inn for denne spesifikke undersøkelsen. Andre

historiske informasjonskilder og all annen data som er samlet inn av andre enn bachelorgruppen, regnes som sekundærkilder (Leseth og Tellmann 2014, 64)

I perioden intervjuene ble gjennomført oppsto det en global krise som førte til alvorlige konsekvenser på ulike plan. Dette medførte også betydelige begrensninger for vår oppgave, blant annet at to av intervjuene måtte gjennomføres over telefon.

3.5 Etikk

Ved gjennomføring av forskningsprosjekter er det viktig at personopplysninger blir forsvarlig håndtert og prosessert. Etske hensyn ved forskning betraktes ulikt etter de forskjellige metodene. Det er diverse etiske aspekter man bør ta stilling til ved all forskning og overfor informantene; slik som respekt, konfidensialitet og tillitt. Etisk forskning baserer seg på en rekke normer og regler. Å følge slike etiske normer og regler er spesielt viktig ved kvalitativ forskning, da dette er en nærgående metode mot de man forsker på. Derfor vil også vanlig høflighet være et godt utgangspunkt for etisk god forskning (Tjora 2017, 47). Herunder kan man se til NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) og den nye personvernforordningen i EU (GDPR – The General Data Protection Regulation) som trådte i kraft i 2018 (NSD 2018), og som håndheves gjennom NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Da dybdeintervju er metodevalget for datainnhenting til dette prosjektet, er det tatt utgangspunkt i de etiske retningslinjene gjengitt av NSD og NESH. Videre er det tatt en rekke forhåndsregler for prosjektet, slik at det ikke var behov for en lang søkeprosess med å få det godkjent gjennom NSD. Her kan det nevnes fullstendig anonymitet og tydelighet på dette overfor informantene ved intervjugjennomføring. Gjennom videre prosess i prosjektet er det tatt forhåndsregler om at identifiserende detaljer av informantene, ikke blir gjengitt. Dette hindrer videre at det ikke oppstår situasjoner for informantene hvor de blir *skadet* på noen måte, eller utsatt for uheldige reaksjoner etter informasjonen de deler (Tjora 2017, 175). På bakgrunn av dette ble det i oppgaven tatt et valg om å ikke ha med de transkriberte intervjuene som vedlegg.

For å registrere dataen som ble gitt gjennom intervju ble det valgt lydopptak fremfor videoopptak. Dette gjorde at informantene ble holdt anonyme også i denne delen av prosessen,

og all nødvendig informasjon var tilgjengelig for prosjektet. Da rekruttering i begge organisasjonene var basert på bekjentskap, var det spesielt viktig at det ble tatt hensyn og utvist respekt overfor informantene.

3.6 Kvalitetssikring

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt er det viktig å ta stilling til kvaliteten og forskningens integritet. For å kunne forsvare funnene i dette prosjektet benyttes de tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet; tilsvarende troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Tjora 2017, 231). Disse kvalitetsfaktorene er mye brukt i kvantitativ, statistisk forskning, men kan også forklare verdien på kvalitativ forskning. Når det kommer til kvalitativ forskning vil kvaliteten omhandle overføringsverdien, og i hvilken grad funnene er troverdige og gyldige.

3.6.1 Pålitelighet – troverdighet

Vurderingen om forskningen er pålitelig ligger i prosessen rundt informantene. Herunder hvilken relasjon man som forsker har til informanten og hvordan de ble valgt ut. Med andre ord er det viktig med tydeliggjøring av at forskeren og informantenes utgangspunkt, mulig preger resultatene og troverdigheten.

Her ligger også betydningen av det å gjøre rede for egen rolle og engasjement for prosjektet. Dette tydeliggjør hvilken betydning man har hatt i påvirkning på funnene og gjennom analyse og diskusjon av dette (Tjora 2017, 235). Pålitelighet i en intervjusituasjon kan være gjennom å gjøre lydopptak. Ved sitering vil dette bli lagt frem på en presis måte, fremfor å bli tolket av forskeren (Tjora 2017, 237). I prosessen videre vil det være høyst relevant å redegjøre for utvalg av sitater som blir gjengitt, noe som vil styrke påliteligheten.

3.6.2 Gyldighet – bekreftbarhet

Gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på. Det betyr at i prosessen med å generere data, sørger man for et solid teoretisk- og metodisk grunnlag i forbindelse med temaet motivasjon.

Forskerens posisjon i studien må her tas i beregning. Dette innebærer blant annet å presisere om det man måler, er det som var intensjonen. Da dette prosjektet baserer seg ut i fra en kvalitativ tilnærming, vil ikke dette kunne måles med tall da datainnhentingsmetoden mangler

struktur (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244). Det er desto viktigere at det tydeliggjøres i analyse og diskusjon hva som faktisk er resultat av studien.

Viktigheten her er at forskningen baseres på de faktiske funnene og ikke er resultat av subjektiv analyse fra forskeren. Herunder kan man også dra inn viktigheten av å være kritisk til gjennomføring av eget prosjekt, ved å være klar på avvik, tidligere erfaringer og oppfatninger som kan ha innvirkning på tolkningen av dataen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 249).

3.6.3 Generaliserbarhet - overførbarhet

I hvilken grad forskningen bærer preg av objektivitet, har betydning for generaliseringen. Kvalitativ forskning kan ikke dupliseres, da valg og vurderinger gjort av forskeren er en del av studeringsfeltet. Det er dermed viktig at man som forsker forholder seg til det å være så upartisk og saklig som mulig. I tillegg er kritikk til egen forskning viktig, da alle sider av saken er viktig å ta i betraktning (Leseth og Tellmann 2014, 160).

Videre kan det nevnes i hvilken grad man formidler informantenes atferd og uttalelser korrekt. Den eksterne validiteten baserer seg på om forskeren og forskerens tolkninger vil være relevant i andre sammenhenger og for andre forskere innen lignende fagfelt (Brottveit 2018, 68).

Generalisering kan knyttes direkte opp mot størrelsen på utvalget og i hvilken grad datainnsamlingens fremgangsmåte er standardisert (Leseth og Tellmann 2014, 162). Dette kan være utfordrende i kvalitativ forskning da utvalget ikke vil være representativt statistisk sett, og da variablene er store. Gjennom intervju kan dette være at spørsmålene informantene blir stilt er de samme, noe som ikke er like lett i kvalitativ forskning. I denne oppgaven er det brukt semi-strukturert intervju, som tilsier at en del av spørsmålene har samme utgangspunkt men at det er åpent for variasjon.. Uten å generalisere i noen form, kan det stilles spørsmål ved den vitenskapelige verdien i funnene.

Forskning kan ikke bare basere seg på innhenting av data, men også analysering og systematisering av det man genererer. Målet med analysering og resten av prosessen i forskning er å kunne konkludere og trekke slutninger ut i fra de umiddelbare dataene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 248).

3.7 Analyseprosessen

I prosessen videre med å analysere dataen fra de transkriberte intervjuene ble de samlet i et felles dokument, i kronologisk rekkefølge slik intervjuene ble gjennomført. Videre ble svarene fargekodet ut i fra hvilket av de tre behovene de tilhørte; autonomi, tilhørighet eller kompetanse, før de ble samlet i et eget dokument med direkte sitater. Videre brukte vi vår kunnskap rundt fenomenet og den valgte teorien til å gradere ledernes «kunnskap» og «bruk» i tabeller. Dette gjorde det lettere å sette svarene til informantene opp mot hverandre. Videre ble det trukket ut likheter og forskjeller i svarene, for å kunne oppsummere funnene.

4.0 RESULTAT

Denne delen av oppgaven skal belyse resultatene som kom frem i de seks intervjuene som ble gjennomført til bruk i denne bacheloroppgaven. For å gjøre dette ble det laget et oppsett som forhåpentligvis vil gi inntrykk av hva informantene tenker, hvilke kunnskaper de besitter rundt de psykologiske behovene og på hvilken måte de benytter seg av denne kunnskap i sine handlinger knyttet til behovene. I prosessen med å gjennomgå dataene ble vi oppmerksomme på at vi hadde en antagelse om at kunnskap rundt hvert enkelt behov hadde en sammenheng med i hvilken grad behovet ble dekt. Vi ønsket å fokusere på hver enkelt leder hver for seg, for deretter å sammenligne likheter og ulikheter i svarene for at dette skulle bli transparent. Etter å ha tatt for oss hver enkelt leders svar på spørsmål brukte vi vår kunnskap om de basale behovene til å gradere lederne i tabeller, før vi til slutt oppsummerte det vi kom frem til i hver tabell.

Oversikt over hvilken bedrift de ulike informantene tilhører:

Bedrift A	Informant 1 Informant 2 Informant 3
Bedrift B	Informant 4 Informant 5 Informant 6

4.1 Ledernes generelle tanker rundt motivasjon

Det finnes mange måter å betrakte motivasjon på, snakke om motivasjon og hva man legger i betydningen av motivasjon. Tankene informantene gjorde seg opp rundt de innledende spørsmålene i intervjuguiden, blir her presentert. For å presentere disse strukturerte vi det med ett og ett spørsmål, for deretter å belyse fellestrekk og ulikheter i svarene til informantene.

Hva legger du i ordet motivasjon når det kommer til dine ansatte?

Informant 1 forteller at motivasjon er en del av en ledergjerning, men at det er viktig at hver enkelt ansatt har et indre ønske om å bli motivert, og at de ikke venter på at lederne skal motivere dem. Informanten er opptatt av å legge til rette for at hver enkelt ansatt skal ha en form for indre motivasjon, og at de ansatte har en egen driv knyttet til dette. Informanten ønsker

å bidra til at denne driven skal oppstå, og at de samarbeider med sine ansatte for å opprettholde, skape og bevare den indre motivasjonen.

«Det må være et grunnleggende indre ønske om å bli motivert selv, men så skal vi ledere bidra til at en drive kan oppstå»

Informant 2 forteller at det er:

«Et ønske om å utføre en god jobb»

Informant 3 forteller at i og med at de jobber mot en spesifikk aldersgruppe i hens avdeling er dette noe som preger motivasjonen innad i stor grad. Informanten trekker frem at man gjennom å jobbe i slike utfordrende stillinger automatisk får et ønske om å opprettholde motivasjonen, for at de man jobber for skal klare seg bra. Det fortelles videre om at arbeidsoppgavene i denne avdelingen er en del av motivasjonsjobben ved å jobbe utadrettet, motivere til å bli kjent med ressurspersoner rundt ungdom, jobbe mot samme mål og bidra i kreative tiltak. Her trekker informanten frem:

«(..) å være fokusert på å gi veldig konkrete tilbakemeldinger på ting som går bra. Fokusere på det folk får til og heie frem det».

Informant 4 sier at motivasjon er:

«Et ønske om å bidra, eller ja.. et ønske om å få til noe»

Informant 5 deler sine tanker rundt motivasjon og definerer det som at de ansatte skal være motivert til å gjøre en jobb for bedriften, at man som leder ser de rundt seg og:

«Jobber mot et felles mål, og at alle er interessert i å nå det sammen»

Informant 6 ser på motivasjon som en drivkraft som får de ansatte til å føle det informanten selv føler. Informanten trekker frem at selv er hen en leder som er veldig «på», og at de ansatte blir motivert ut i fra å se at informanten er motivert til å nå et felles mål.

«Motivasjon er jo en drivkraft»

Oppsummert kan det se ut til at de fleste informantene mener at motivasjon kommer innenfra, men at de beskriver dette på ulike måter. Informant 1, 2 og 3 svarer noe ulikt, men er allikevel enige om at motivasjon er et ønske om å utføre en god jobb, selv om de viser til ulike eksempler på dette. Både informant 4, 5 og 6 trekker frem dette med å jobbe mot et felles mål, et ønske om å få til noe og en indre drivkraft som sentralt. Det kan virke som at informantene har ganske så like svar ut i fra hvilken av de to bedriftene de hører til.

Hvordan opplever du selv at du motiverer dine ansatte, og hvilke tiltak gjør du i forhold til dette?

Informant 1 viser til svaret på forrige spørsmål, og sier at det går litt på det samme. Informanten er opptatt av at som leder gir man de ansatte mye tillit, detaljstyrer i minst mulig grad og gir rom for selv å vurdere jobben som skal gjøres. Videre trekker informanten frem tre nivåer å ta i betraktning; det første er at arbeidsvilkår, lønnsvilkår og ytre rammer må være på plass. Det andre er arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte samhandler seg i mellom. Det tredje er samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte. Informanten er opptatt av å presisere at alle disse nivåene må fungere, hvis helheten skal fungere.

«Jeg er opptatt av å gi så mye tillit og rom for selv å vurdere jobben som skal gjøres. Sånn at man ikke detaljstyrer de ansatte, men gir de rom for å gjøre den jobben som skal gjøres»

Informant 2 starter med å svare at det er vanskelig å snakke om motivasjon uten å snakke om hvorfor man skal motivere, da de allerede får lønn for jobben de gjør. Videre forteller informanten at lønn likevel er en dårlig motivasjonsfaktor med tanke på at den er noe begrenset innen statlig sektor. Informanten trekker frem viktigheten ved å delegere arbeidsoppgaver riktig ut i fra nivået til de ansatte, og hvor mye tillit man gir de. Informanten utdyper at hen selv motiverer ved å gi sine ansatte ansvar og tillit slik at de føler de gjør en forskjell. Ved å gjøre dette legges det opp til at hver enkelt ansatt skal få mulighet til å utvikle seg, og stadig få oppgaver som utfordrer. I tillegg til disse tiltakene forteller informanten til slutt at ros og påskjønnelse er viktig:

«(...) verbalt med ros og påskjønnelse, det er langt større og bedre motivasjonsfaktor enn negative tilbakemeldinger»

Informant 3 forteller at en kjernesak for informanten er å være veldig ivaretagende ovenfor sine ansatte, ettersom jobben til dels kan være utmattende og stressende. Informanten forteller at hen er opptatt av å snakke om, være bevisst- og få kunnskap rundt hvordan det er å ha en krevende jobb hvor man er nært på i menneskers liv. Videre trekker informanten frem viktigheten med å gjøre andre sosiale aktiviteter sammen utenfor jobb, som å dra på turer, kino eller lignende:

«Vi skal bli kjent med hverandre ikke bare som kollegaer, men litt mer. Fordi det gjør oss bedre rustet til jobben og gjør oss tryggere på hverandre»

Informant 4 har ikke vært i nåværende stilling så lenge, men trekker frem at på et generelt grunnlag er det viktig for hen å se hver enkelt ansatt. Informanten forteller at ettersom alle er forskjellige, vil det være viktig å kjenne hver enkelt ansatt godt, slik at man kan motivere på den måten hver enkelt har behov for.

«Du kan ikke trykke på de samme knappene hos alle og forvente samme resultat»

Informant 5 forteller at hen har mye fokus på det sosiale fremfor å prestere på salg, og trekker frem viktigheten av et godt arbeidsmiljø for at de ansatte skal ha lyst til å komme på jobb.. Informanten forteller at hen har mer tro på at man skal ha det bra sammen for å generere mer positivitet og at de ansatte da blir værende på arbeidsplassen over en lenger periode. Videre viser informanten til at hen prøver å se alle i hverdagen, spørre hvordan det går og være oppriktig. Hen har et ønske om å være en god samtalepartner, og har invitert til sosiale sammenkomster flere ganger.

«Trivsel setter jeg mye fokus på»

Informant 6 opplever selv at hen motiverer sine ansatte ganske bra. Informanten trekker frem at det er viktig å være flink med tilbakemeldinger og oppdateringer i salget – samt å gi skryt.

«Det er viktig å følge opp»

Informant 1, 2 og 3 fra bedrift A er inne på både autonomi, tilhørighet og kompetanse i tillegg til ytre betingelser som er former de selv bruker for å motivere sine ansatte. Informantene fra

bedrift A kommer med flere eksempler på hvilke tiltak de gjør og hvordan de arbeider i sine avdelinger. Informant 4, 5 og 6 fra bedrift B har alle hovedfokus på tilhørighet og samarbeid, og er opptatt av å få et godt forhold til sine ansatte, følge de opp og jobbe for et godt arbeidsmiljø.

Hva kan gi kortvarig og langvarig motivasjon hos de ansatte?

Informant 1 forteller at hen kun tenker langsiktig når hen skal motivere sine ansatte, da det ikke er nok å være motivert en halv arbeidsdag. Når det kommer til langvarig motivasjon er ordet «trivsel» det første informantene sier. Informanten gjentar da de tre nivåene som ble nevnt ved forrige spørsmål, og forteller videre at disse må fungere hvis det skal være god motivasjon hos de ansatte. Videre mener informantene at trivsel også kommer fra ytre omstendigheter som lønn, lønnsvilkår og arbeidsvilkår, og at dette også er forutsetninger for langvarig motivasjon. Avslutningsvis trekker informantene frem forutsigbarhet i hverdagen som en viktig faktor for god trivsel; at man vet hva man skal gjøre når man kommer på jobb, hvilke møter man skal på, hvilke saker som skal tas opp og hvem man skal ta kontakt med.

«Trivsel er den viktigste faktoren for langvarig motivasjon»

Informant 2 trekker umiddelbart frem lønn som svar på hva som gir kortvarig motivasjon. På langvarig motivasjon svarer informantene at det å mestre er en viktig faktor for å ha langvarig motivasjon. Det å føle at man bidrar og ser resultater trekker informantene frem som sentralt:

«Det å mestre, føle at du fungerer godt og at det du gjør er nyttig! Også må det jo bli gitt anledning til å se at det er nyttig.»

Informant 3 tenker at det som gir kortvarig motivasjon er at man ikke har så mye «indre drive», at man gjør noe fordi man får beskjed om det. Informantene gir et eksempel knyttet til egne arbeidsoppgaver, og viser til at det kan gi kortvarig motivasjon hvis man ikke helt forstår poenget med oppgaven man utfører. Når det kommer til langvarig motivasjon tenker informantene at handler om at man opplever at arbeidet er meningsfylt, at man forstår hele prosessen og hvorfor det er en viktig jobb.

«Det å gjøre en endring! Vi jobber jo med folk da, så tenker at veldig mange av de som jobber med folk gjør jo det fordi det oppleves meningsfullt å bidra til endring, motivasjon og mestring hos folk som trenger en ekstra hånd»

Informant 4 forteller at kortvarig motivasjon for eksempel kan være en bonus for en aktivitet som ikke varer så lenge, og at da er heller ikke motivasjonen langvarig. Informanten utdyper eksempelet ved å si at hvis man kjører en salgskonkurranse over to uker med en premie på 500 kr er aktiviteten kort og premien er mindre betydelig. Når det kommer til langvarig motivasjon tenker informanten at det er viktig å bygge en solid relasjon med hver enkelt ansatt, men også teamet i sin helhet vil styrke motivasjonen. Informanten trekker frem konkurransene som går over hvert kvartal, hvor det beste teamet får en sum de kan bruke på sosiale samlinger.

«Det å bygge en mer solid relasjon da, både mellom hver enkelt, men også som teamfølelse»

Informant 5 tenker at det å være under sterkt press fra egen leder gjennom mas og detaljstyring kanskje vil fungere med en gang, men så vil det avta og dermed gi kortvarig motivasjon. Når det kommer til langvarig motivasjon tenker informanten at fellesskapsfølelsen, og det at man vil jobbe for hverandre er viktige faktorer knyttet til det.

«Man kan se det på fotballag også, der hvor de føler tilhørighet til klubben da. Litt den greia. Føle tilhørighet, sånn at man vil prestere for hverandre»

Informant 6 tenker at premier gir kortvarig motivasjon. Informanten gir et eksempel ved at en leder sier til en ansatt «jobber du bra denne uka, får du en is» - den isen vil smake godt der og da, men når den er spist opp vil kanskje motivasjonen være borte igjen. Informanten trekker frem det å sette felles mål som skal nås på et år, og at man videre legger inn delmål på veien – og at dette tilsammen utgjør langvarig motivasjon. Avslutningsvis sier informanten at:

«Det viktigste er å holde alle sine medarbeidere oppdaterte og at alle kommer med selvfølgelig, med tilbakemeldinger på hva som kan bli gjort bedre og hva som er bra»

Informant 1, 2, og 3 legger lite vekt på kortvarig motivasjon, og fokuserer mer på langvarig motivasjon. Informant 1 mener at lønn og lønnsvilkår også er en faktor for trivsel og langvarig motivasjon, men informant 2 mener at lønn er en form for kortvarig motivasjon. Informant 2

og 3 er opptatt av at de ansatte skal føle at man gjør en meningsfull jobb for å oppnå langvarig motivasjon. At de føler på det å mestre og se resultater av dette. Informant 4 og 6 trekker frem premieringer som kortvarig motivasjon, og informant 5 tenker at kortvarig motivasjon kommer av ovenfra- og ned- ledelse Både informant 4, 5 og 6 trekker frem fellesskapsfølelsen, og det å bli ivaretatt som viktige faktorer for å oppnå langvarig motivasjon.

Hva tror du kan påvirke motivasjon negativt og positivt hos de ansatte?

Informant 1 sier at for lite struktur og for stor arbeidsmengde kan påvirke motivasjonen negativt. Hvis de ansatte har en oppfatning av at ledelsen ikke har kontroll og det blir et vedvarende høyt arbeidspress så vil det kunne føre til negativt stress, tenker informanten. Hjemmekontor og muligheten til å være hjemme med velferdspermisjon over en viss periode er eksempler informanten kommer med på gode sosiale ordninger, i forhold til fleksibel arbeidstid.

«Det er en lederoppgave å fordele oppgavene slik at den ansatte ikke får et for høyt arbeidspress, men at det blir fordelt utover»

Informant 2 forteller at hvis de som ledere ikke ser at de ansatte yter og prøver å gjøre en god jobb, kan dette være demotivasjonsfaktor nummer én. Ros, oppmuntring og synlige resultater ved siden av lønn tenker informanten er med på å påvirke motivasjonen positivt.

«(...) ros og det å tydelig se resultater av arbeidet sitt er det som virker tror jeg»

Informant 3 trekker frem at hvis de ansatte ikke føler de har noe medvirkning eller blir hørt, kan dette påvirke motivasjonen negativt. Videre kan virkningen av dette være at de ansatte ikke har eierskap til jobben, og at de gjør ting for andre og ikke for seg selv. Å få anerkjennelse for jobben man gjør og den innsatsen man legger inn – og at det blir sett og lagt merke til tenker informanten er med på å påvirke motivasjonen positivt.

«At du ser at ting blir ivaretatt og fulgt opp, det er motiverende. Se at ting gjøres på en ordentlig måte.»

Informant 4 sier at det er veldig mye forskjellig som kan påvirke motivasjonen negativt hos de ansatte. Informanten gir her eksempel på at manglende tilbakemeldinger fra leder eller en

form for «pushing» kan påvirke negativt. Det trekkes derfor frem at en balanse mellom disse er viktig. Informanten trekker frem at det er mange deltidsmedarbeidere i bedriften, og at dette også har noe å si for hvor motivert de fleste er på jobb. Videre forteller informanten at tett oppfølging er noe hen tror påvirker motivasjonen positivt, og at man videre kan «supplere med gulrøtter».

«Uavhengig av om du er ute etter å være best her eller om du er her for å bare gjøre jobben din, så ønsker jo alle til syvende og sist å bli sett. Blir man ikke det, så skjønner jeg jo at man ikke er motivert»

Informant 5 forteller at en «ovenfra- og ned» mentalitet vil påvirke motivasjonen negativt hos de ansatte. Videre forteller hen at dårlig arbeidsmiljø, hvis det ikke er orden gjennom arbeidsplassen, at man ikke får lønn eller at lovnader ikke blir fulgt opp – vil dette påvirke negativt. Hvordan man blir behandlet på jobb og i jobberelaterte sosiale sammenhenger har også en påvirkning på motivasjonen. Informanten forteller eksempelvis at hvis en leder baksnakker en ansatt på lønningspils, vil konsekvensen være at den ansatte ikke ønsker å komme tilbake på jobb. Når det kommer til hva som påvirker motivasjonen positivt tenker informanten at det er viktig med en trygghetsfølelse i forhold til arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø hvor det er rom for å komme med tilbakemeldinger.

«Tilhørighet er viktig for mange»

Informant 6 gir uttrykk for at hvis det er mål som kan virke uopnåelige eller at det er for mye å gjøre, vil dette påvirke motivasjonene til de ansatte negativt. Informanten forteller at det som påvirker motivasjon positivt er når man gjør en bra jobb og dette blir anerkjent av lederne gjennom skryt og gode tilbakemeldinger.

«Når de ansatte gjør en bra jobb er det viktig å gi skryt og tilbakemelding slik at man føler seg sett»

Informantene fra bedrift A trekker alle frem at dårlig lederskap i form av å ikke se sine ansatte, ikke gi tilbakemeldinger eller ros og høyt arbeidspress kan påvirke motivasjonen negativt. Informant 1 forteller at friheten i form av for eksempel hjemmekontorordningen er med på å påvirke motivasjonen positivt, mens informant 2 og 3 legger mest vekt på dette med

anerkjennelse. Informantene fra bedrift B er veldig enige i hva som påvirker motivasjonen til sine ansatte positivt. De trekker alle tre frem viktigheten av å bli anerkjent av lederne gjennom skryt og gode tilbakemeldinger, trygt og godt arbeidsmiljø med «takhøyde» og tett oppfølging for å oppnå positiv effekt på motivasjonen. Når det kommer til hva som påvirker motivasjonen negativt er informant 4 og 5 enige om at for mye «pushing» fra leder i form av mas etter resultater, kan påvirke motivasjonen negativt. Informant 6 trekker frem uoppnåelige mål eller for stor arbeidsmengde som negative faktorer.

4.2 Autonomi

Hvordan gir du dine ansatte frihet til å handle på bakgrunn av egne valg og egen vilje, og opplever du at disse tiltakene har effekt?

Informant 1 er opptatt av begrepet «frihet under ansvar», og at det i stor grad skal legges til rette for å gjennomføre dette. Informanten trekker frem hjemmekontorordningen og velferdspermisjon som eksempler på dette. Hen tenker at det å være fleksibel gir et «positivt rom», noe man får igjen for hos de ansatte. Videre forteller informanten at hen opplever at disse tiltakene har effekt i form av at man kan se at sykefraværet går ned.

«Frihet under ansvar er jo et begrep som blir brukt, og det tror jeg litt på»

Informant 2 forteller om gode muligheter for egenbeslutninger og medvirkning i egen arbeidshverdag, og trekker frem at dette muligens er en medvirkende faktor som gjør at de ansatte ønsker å bli værende i bedriften. Informanten trekker frem ulike arbeidsoppgaver som eksempel på tilrettelegging for egenbeslutning. Videre viser informanten til behovspyramiden (Maslow), og gir det uttrykk for at hen tror bedriften kommer høyt opp i forbindelse med autonomi.

«Det er mulighet til egenbeslutning og egenmedvirkning i arbeidshverdagen. Både hvordan de ansatte legger opp arbeidsdagen og de ulike arbeidsoppgavene»

Informant 3 trekker frem at det er svært kompetente folk som jobber på arbeidsplassen, og at de kan jobbe veldig selvstendig. Informanten er opptatt av at selv om hen er leder er det ikke sikkert at hen har den beste løsningen, og oppfordrer derfor de ansatte til selvstendig jobbing og bruk av egne erfaringer og tanker i sine vurderinger. Videre forteller informanten at hen er

opptatt av at det kan være noen arbeidsoppgaver som kan tyngre den enkelte ansatt, og at det da kan være nyttig å samarbeide for å avlaste hverandre.

«Det er viktig å ha en dialog, dele og utveksle erfaringer sånn at vi gjør hverandre bedre som team»

Informant 4 forteller at jobben i seg selv er basert på frihet. Hen ønsker at de ansatte skal være så selvstendige som mulig og at hen som leder heller korrigerer hvis det er nødvendig. Informanten forteller at de går ut i fra at de ansatte ikke misbruker friheten de er gitt, før det eventuelt motbevises. Videre forteller informanten at hen velger en «coachende» tilnærming til spørsmål som dukker opp fra de ansatte fremfor å gi de svaret, og at dette ofte fører til at de ansatte kommer inn i et mønster hvor de er vant med å tenke og velge selv.

«Når man gir den friheten så vil jo de aller fleste takke for tilliten ved å gjøre den jobben de skal»

Informant 5 forteller at hen alltid svarer på spørsmål fra sine ansatte med «Hvordan tror du at du vil løse saken?», og legger dermed opp til at de ansatte selv kan prøve seg frem. Videre trekker hen frem at om det skulle vise seg at de ansatte gjør feil eller det oppstår situasjoner, går informanten videre med en tilnærming som «har du tenkt på at du kan gjøre det på denne måten neste gang?». Informanten er opptatt av at det skal være rom for å gjøre feil, men at man også må lære av disse feilene. Hen utdyper videre eksempelet med at hvis man jobber med en skoleoppgave og noen alltid gir fasiten, lærer man ingenting – og av den grunn er det viktig å gi de ansatte mulighet til å løse selv.

«Hvis du finner ut av det selv lærer du mye mer, så det er liksom den taktikken jeg kjører da. Også kan man komme med litt innspill her og der underveis.»

Informant 6 opplever at egne valg har stor effekt på de ansatte, noe som vises gjennom at de har muligheten til å jobbe mot fastsatte mål på egen måte. Informanten trekker frem at de ansatte har den friheten de trenger frem til de for eksempel leverer dårlige tall, og at når det eventuelt skjer må man ta et møte med den ansatte.

«Hvis det skulle være noe feil så er det helt greit, man lærer av sine egne feil»

Alle informantene fra bedrift A trekker frem hjemmekontor som eksempel på utøving av autonomi på arbeidsplassen, og trekker frem dette som en et godt alternativ for de ansatte. Informantene i bedrift B påpeker at det å ta egne valg vil ha stor betydning for hver enkelt ansatt, og trekker frem det å gi de ansatte rom for å prøve og feile. Totalt sett er alle informantene opptatt av at jobben i seg selv gir store muligheter for å la de ansatte handle på bakgrunn av egne valg og fri vilje.

Hvilken betydning og effekt tror du egne valg og fri vilje har å si for motivasjonen til de ansatte?

Informant 1 tror at egne valg er viktig, og at den enkelte ansatt selv har ansvar for å holde seg motivert. Informanten trekker frem at hen ikke ønsker å detaljstyre sine ansatte, men heller ønsker å medvirke til at de ansatte føler seg sett, hørt og at de har påvirkning på egne arbeidsoppgaver.

«Jobben skal gjøres, men hvordan den gjøres er opp til den enkelte»

Informant 2 mener egne valg har stor betydning, og at det er med på å gjøre arbeidsdagen meningsfull og bidrar til at de ansatte er motivert til å komme på jobb. Videre sier informanten at det ligger i menneskets natur, og særlig i den skandinaviske arbeidskulturen at de ansatte har større påvirkning av egen arbeidshverdag.

«De ansatte er veldig selvdrevne og trenger ikke så mye administrasjon. Det er mer å peke på en retning, også finner folk løsninger selv»

Informant 3 opplever at tiltakene hen gjennomfører har effekt, og at mange av medarbeiderne i egen avdeling er gode til å påta seg oppgaver. Informanten opplever også at tiltakene fører til at de ansatte skaper nye kontakter og samarbeidspartnere. Videre forteller informanten at det i sin ansattgruppe er mange som liker å kunne medvirke i hvordan ting skal gjennomføres, og til dels hvor mye- og hva de skal gjøre. Informanten er derfor opptatt av hvor mye arbeidskapasitet de ansatte har.

«Av og til så har medarbeidere det ganske belastende privat, og da påvirker det litt hvor mye man kan gjøre på jobb. Det å da kunne ha en leder som forstår det og at det i lengden er lurt å tilrettelegge for og ta hensyn til dette – det er viktig å ha en kultur for det»

Informant 4 mener at egne valg har mye å si for de ansatte, og at det gjør at man føler på tillit fra arbeidsgiver. Informanten forteller at hen oppfordrer de ansatte til å finne sin egen tilnærming til arbeidsoppgavene og hvordan de skal gå frem i en salgssamtale for eksempel.

«Vi oppfordrer jo til at folk skal finne sin egen greie, og jeg tror man har god effekt av det»

Informant 5 tror egne valg har stor betydning for de ansatte. Informanten forteller at det generelt er lite strenge regimer på arbeidsplassen, og heller en litt mer «gjør som du vil»-holdning til det å ta egne valg. Videre er informanten inne på noe de kaller for «frihetsavtalen», og at denne handler om at de ansatte skal ha mulighet til å ta egne beslutninger i samtale med kunder.

«Jeg tror egne valg har veldig mye å si for de ansattes motivasjon»

Informant 6 tenker at betydningen av å ta egne valg har en del å si for de ansatte. Informanten forteller at teamet hen leder er flinke på å levere gode salgstall, og at de gjør dette på bakgrunn av at de vet hen som leder vil bli masete om de ikke leverer opp til forventningene. Informanten forteller videre at andre team på kontoret kanskje har større behov for tettere oppfølging og dermed mindre frihet for å kunne levere opp til forventningene, men at dette ikke gjelder eget team.

«Jeg tror egne valg her en del å si, og da spesielt for mine ansatte fordi de vet jeg blir en masete leder hvis de ikke leverer på salgstall»

Informant 1, 2 og 3 opplever alle at egne valg har mye å si for motivasjonen til sine ansatte. Informant 1 er likevel opptatt av at den enkelte ansatt har et eget ansvar for sin egen motivasjon. Informant 2 og 3 trekker begge frem at de har veldig selvdrevne ansatte, og at de ofte påtar seg oppgaver ut i fra eget ønske. Fra bedrift B er alle informantene enige om at det å ta egne valg har mye å si for hver enkelt ansatt, men de har allikevel ulikt fokus i forhold til tiltak.

Ledernes kunnskap om- og bruk av autonomi i tabell:

KA: Kunnskap om autonomi	BA: Bruk av autonomi på arbeidsplassen
KA-1 Meget god kunnskap om autonomi	BA-1 Meget god bruk av autonomi
KA-2 God kunnskap om autonomi	BA-2 God bruk av autonomi
KA-3 Noe kunnskap om autonomi	BA-3 Noe bruk av autonomi
KA-4 Mindre kunnskap om autonomi	BA-4 Mindre bruk av autonomi
KA-5 Ingen kunnskap om autonomi	BA-5 Ingen bruk av autonomi

Kode	Informant	Oppsummert
KA-2 BA-2	1	Informant 1 viser god kunnskap om autonomi, og god bruk av autonomi på arbeidsplassen. Trekker frem begreper som «frihet under ansvar» som essensielt, og viser til hjemmekontor-ordningen som et tiltak som brukes for å tilrettelegge for friheten til de ansatte.
KA-2 BA-2	2	Informant 2 viser god kunnskap om autonomi, og god bruk av autonomi på arbeidsplassen. Informanten trekker frem viktigheten av at de ansatte får kreativ frihet til egen utforming av arbeidsoppgaver, og at man får svært selvstendige ansatte ved å gi mye frihet.
KA-2 BA-2	3	Informant 3 viser god kunnskap om autonomi, og god bruk av autonomi på arbeidsplassen. Informanten viser til at jobben i seg selv gir store muligheter for å jobbe selvstendig og finne egne løsninger på situasjoner som oppstår.
KA-3 BA-2	4	Informant 4 viser noe kunnskap om autonomi, og god bruk av autonomi på arbeidsplassen. Informanten trekker frem at som leder ønskes det at de ansatte skal være så selvstendige som mulig, og heller korrigere når det trengs.
KA-4 BA-3	5	Informant 5 viser mindre kunnskap om autonomi, og noe bruk av autonomi på arbeidsplassen. Informanten trekker spesielt frem viktigheten av å gi rom for å gjøre feil, og dermed også gi mulighet for at de ansatte tar egne valg.
KA-4 BA-3	6	Informant 6 viser mindre kunnskap om autonomi, og noe bruk av autonomi på arbeidsplassen. Informanten er opptatt av å sette seg mål og jobbe mot disse, men at det trengs korrigerende på vei mot målene når resultatene ikke er gode nok.

Alle informantene fra bedrift A har kode KA-2 og BA-2 hvilket vi kategoriserer dithen at de innehar god kunnskap- og bruk av autonomi. Informant 1, 2 og 3 viser dermed at de kan mye, og tar det i bruk i jobben. De trekker alle frem at jobben i seg selv gir mye frihet, og at det gir mulighet for blant annet hjemmekontor og frihet i valg av utførelse av arbeidsoppgavene. Videre er de opptatt av å gi tillit til sine ansatte, og gi sine ansatte mulighet til å finne kreative løsninger.

Informant 4 har kode KA-3 og BA-2, informant 5 og 6 har kode KA-4 og BA-3. Dette betyr at alle informantene fra bedrift B menes å høyere bruk av autonomi enn de har vist kunnskap om bruken av autonomi. Dette antydes gjennom at informantene fra bedrift B gir få eksempler gjennom intervjuene på bruk av autonomi på arbeidsplassen, men viser til at de alle legger opp til at de ansatte skal ha mulighet til å bestemme mest mulig selv. Informant 4 ser ut til å inneha mer kompetanse og viser til flere eksempler i bruken av autonomi enn det informant 5 og 6 gjør. De er likevel inne på mye av det samme, selv om de ikke trekker frem like mange eksempler.

4.3 Tilhørighet

Hvordan er arbeidsmiljøet på din avdeling, hva gjør du for å bevare eller bedre arbeidsmiljøet og opplever du at tiltak knyttet til dette skaper tilhørighet?

Informant 1 opplever at det er et godt arbeidsmiljø i alle avdelingene. Informanten mener hver enkelt ansatt har ansvar for å medvirke til et positivt arbeidsmiljø, og at dette innebærer normal høflighet og å være tilstede i samtaler Videre forteller hen at det er viktig å ha mulighet til å trekke seg tilbake på eget kontor, og at alle er forskjellig i hvilken grad de ønsker sosialisering. Informanten trekker frem flere eksempler på sosiale aktiviteter som gjennomføres på kontoret i sin helhet som for eksempel sommerfest, julebord og skidag. Disse sosiale aktivitetene opplever informanten at skaper tilhørighet, og at det å forsøke å skape en fellesskapsfølelse er viktig.

«Jeg tror det har en effekt at folk møtes ikke bare i jobbsammenheng, men også etter jobb»

Informant 2 forteller at hen opplever arbeidsmiljøet i avdelingen som ganske bra, og at de ansatte er støttende medarbeidere for hverandre. De ansatte i avdelingen ønsker seg sosiale sammenkomster på avdelingsnivå, noe de ansatte tar initiativ til. Informanten forteller at det

ved tidligere anledninger har vært mulig å sende de ansatte på felles studieturer, men på grunn av økonomiske begrensninger er ikke muligheten der lenger.

«Vi har et ganske bra samhold innad, de ansatte er veldig støttende til hverandre»

Informant 3 forteller at det er godt arbeidsmiljø i sin avdeling, og at sosiale tiltak er en sterk medvirkende faktor til dette. Informanten og de ansatte i avdelingen får ofte tilbakemeldinger fra de andre på kontoret, «Dere gjør så mye hyggelig sammen i deres avdeling, skulle ønske vi også gjorde det», hvilket er med på å styrke fellesskapsfølelsen innad i avdelingen. Videre forteller informanten at de ansatte tar mye initiativ til sosiale samlinger, gi hverandre gaver til bursdag, lager adventskalender osv.

«Det å gjøre ting sammen utenom jobben, det å ha en sånn åpen dør-kultur, være tilgjengelig, ta seg en runde og gå innom alles kontor i løpet av en uke og legge opp til uformelle samtaler er tiltak jeg gjør for å bevare det gode arbeidsmiljøet»

Informant 4 opplever teamet sitt som et solid team med godt arbeidsmiljø. Hen forteller at det er en kjerne i teamet som har vært i sine stillinger i lengre tid, og at de ønsker nyansatte velkommen på en god måte. Informanten er opptatt av å bruke de ansattes «driv» og gode egenskaper, og gir derfor mye ansvar til de som ønsker det både innen sosialt og salgsmessig. Det fremfor at informanten selv går inn og overstyrer.

«Det er på en måte det jobben min går ut på, - å skape noe ut av andre»

Informant 5 forteller at teamet i hens avdeling er gode på det sosiale, men de har manglet fokus på salgsresultater. Informanten utdypere videre at de ansatte trives godt sammen og gjør mye gøy sammen, selv med begrensede ressurser. Hen påpeker viktigheten med at de ansatte skal vite hvor de henvender seg ved eventuelle forespørsler eller problemer. Informanten har derfor gitt de ansatte informasjon om hvor- og hvordan de kan kontakte HR, verneombud, ansattrepresentant m.m. Dette skal bidra med å legge til rette for at man kan komme med tilbakemeldinger, slik at man kan korrigere ved situasjoner hvor alt ikke fungerer optimalt.

«Jeg ser ting, tar tak i problemer og følger med»

Informant 6 opplever at det er et bra arbeidsmiljø i sitt team. Informanten forteller at hen er opptatt av at alle skal ha det bra på arbeidsplassen, og at hen snakker med de ansatte om andre ting enn bare jobbrelevante saker. Informanten føler seg sikker på at dette skaper tilhørighet.

«Å sørge for at alle føler seg sett, snakke med folk på jobb og bare sørge for at alle har det hyggelig og bra egentlig.»

Informantene fra bedrift A opplever alle at det er godt arbeidsmiljø i deres avdelinger. Informant 1, 2 og 3 trekker videre frem at sosiale sammenkomster er viktig for miljøet i avdelingene, hver enkelt ansatt og for kontoret i sin helhet. I bedrift B har alle informantene inntrykk av at det er et godt arbeidsmiljø innad i teamet. Videre er alle opptatt av å se hver enkelt ansatt og skape en relasjon utenfor arbeidsplassen.

Hvordan viser du dine ansatte at du bryr deg om og respekterer dem?

Informant 1 forteller at hen prøver så godt det lar seg gjøre å prate med de ansatte og delta i de ulike foraene som eksisterer på arbeidsplassen. Informanten sier at hen deltar på møter med tillitsvalgte og ansattrepresentant for å finne ut av om alt fungerer slik de ønsker, at det er høy trivsel på kontoret og eventuelt «hvor skoen trykker».

«Jeg forsøker å være med der det skjer»

Informant 2 sier at hen tar individuelle samtaler når det er noe de ansatte sliter med på enkelte områder, for å vise støtte og være tilstedeværende for de ansatte. Videre forteller informantene at det er viktig å vise forståelse, og at det i slike utfordrende jobber er viktig å ta vare på den enkelte.

«Alle trenger å vite at arbeidsgiver er genuint opptatt av hvordan det går med den enkelte»

Informant 3 er generelt opptatt av å følge opp og ta vare på sine ansatte ved å lytte, se og være tilstede for dem. Informanten forteller at når det er nyansatte i avdelingen har de en fadderordning for å ta vare på de nyankomne, noe som fungerer godt. Der er de opptatt av å skape tilhørighet raskt og at folk skal føle seg godt mottatt.

«Vise omtanke ved å sende tekstmeldinger utenom arbeidstid, høre hvordan det går hvis folk er syke og sende god bedring-melding og sånne småting som det tror jeg har betydning.»

Informant 4 viser sine ansatte at hen bryr seg ved å være tilstede. Hen er opptatt av å prate med de ansatte om andre ting enn jobb, og skape en relasjon med hver enkelt.

«Jeg prøver jo å være veldig tilstede. Spesielt mens vi er på jobb sammen og ikke bare snakke om jobb, men også om helt andre ting.»

Informant 5 forteller at hen er opptatt av å sette seg inn i de ansattes situasjon og tilrettelegge for en optimal arbeidshverdag for hver enkelt. Informanten forteller videre om samarbeid med en annen organisasjon som jobber med å få unge voksne som har falt utenfor, inn i arbeid. Der møter lederne mennesker med ulike utfordringer som de kan hjelpe på rett vei.

«Jeg er en empatisk person av natur, så det å sette seg inn i situasjonen til de ansatte, møte de på halvveien og sette seg inn i deres situasjon når de opplever vanskelige perioder er noe jeg gjør»

Informant 6 forteller at det å vise at man bryr seg om-, være tilstede for- og se hver enkelt ansatt er viktig.

«Man må vise at man bryr seg, tar de seriøst og vise de at de er verdsatt på en måte»

Informant 1, 2 og 3 trekker alle frem at de ønsker å lytte til hver enkelt ansatt og ha jevnlig samtaler. Videre trekker både informant 2 og 3 frem at jobben kan være utfordrende og at de derfor er opptatt av å være støttende overfor sine ansatte. I bedrift B er alle informantene opptatt av å skape en relasjon til sine ansatte, prate om andre ting enn jobb og være tilstede.

Ledernes kunnskap om- og bruk av tilhørighet i tabell:

KT: Kunnskap om tilhørighet	BT: Bruk av tilhørighet
KT-1 Meget god kunnskap om tilhørighet	BT-1 Meget god bruk av tilhørighet
KT-2 God kunnskap om tilhørighet	BT-2 God bruk av tilhørighet
KT-3 Noe kunnskap om tilhørighet	BT-3 Noe bruk av tilhørighet
KT-4 Mindre kunnskap om tilhørighet	BT-4 Mindre bruk av tilhørighet
KT-5 Ingen kunnskap om tilhørighet	BT-5 Ingen bruk av tilhørighet

Kode	Informant	Oppsummert
KT-2 BT-2	1	Informant 1 viser god kunnskap om tilhørighet, og god bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. Trekker frem en rekke sosiale sammenkomster som et tiltak, samt at det skal være plass til alle mennesketyper.
KT-2 BT-2	2	Informant 2 viser god kunnskap om tilhørighet, og god bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. Trekker frem sosiale tiltak som noe av det viktigste for å skape samhold, og at dette viser seg at er effektivt gang på gang gjennom samtaler i etterkant.
KT-2 BT-1	3	Informant 3 viser god kunnskap om tilhørighet, og meget god bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. Informanten viser til mange tiltak som gjøres i egen avdeling, og som har skapt et tett samhold innad.
KT-2 BT-2	4	Informant 4 viser god kunnskap om tilhørighet, og god bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. Informanten trekker frem sosiale tilstelninger som en svært viktig faktor, og forteller om et solid team med gode flere initiativtakere.
KT-3 BT-2	5	Informant 5 viset noe kunnskap om tilhørighet, og god bruk av tilhørighet på arbeidsplassen og i eget team. Informanten legger frem flere sosiale tiltak som jevnlig gjennomføres og styrker samholdet i teamet.
KT-4 BT-3	6	Informant 6 viser til mindre kunnskap om tilhørighet, og noe bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. Trekker frem viktigheten av å vise at man bryr seg, tar de ansatte seriøst og vise dem at de er verdsatt.

Dette vil si at de vurderes som å ha god kunnskap rundt tilhørighet, og god eller meget god bruk av tilhørighet, som behov. Informantene fra bedrift B forteller alle om sosiale tiltak bedriften gjennomfører, for å styrke tilhørigheten de ansatte har til bedriften. Her trekker alle informantene frem julebord, sommerfest, lønningspils, skidag og kino som eksempler på sosiale tiltak de benytter seg av. Informantene fra bedrift B skryter også av sine ansatte som drar i gang sosiale tiltak utenom disse, og er gode på å opprettholde dette uten bistand fra lederne. Informant 1, 2 og 3 viser alle til flere eksempler på hva som styrker tilhørigheten i sine avdelinger, og informant 1 er spesielt opptatt av å skape god tilhørighet for kontoret i sin helhet. Informant 3 gjennomfører mange sosiale tiltak i egen avdeling for å styrke samhold og tilhørighet, og har en avdeling som engasjerer seg sterkt i å opprettholde samholdet.

Informant 4 har kode KT-2 og BT-2, informant 5 har kode KT-3 og BT-2, informant 6 har kode KT-4 og BT-3. Dette viser at informantene fra bedrift B har ulik kompetanse og bruk av tilhørighet på arbeidsplassen. De trekker alle frem viktigheten av å se hver enkelt ansatt og bli godt kjent med teamet sitt. Generelt har de allikevel få eksempler på hva de gjør for å ta i bruk dette utenom sosiale tiltak. Informant 4 har mange tanker rundt tilhørighet, og forteller at mye handler om å bli godt kjent med hver enkelt på teamet for å kartlegge behov og skape en relasjon også utenfor kontoret. Informant 5 har mindre grad av refleksjon rundt tilhørighet, men viser til flere eksempler hen selv bruker for å skape tilhørighet til teamet og på arbeidsplassen. Informant 6 har mest fokus på å vise at man bryr seg og ta de ansatte seriøst, for at de skal føle seg sett på jobb.

4.4 Kompetanse

Hvilke metoder bruker du for at dine ansatte skal mestre sine oppgaver, og hvordan lar du de utvikle sin kompetanse?

Informant 1 forteller at en grundig rekruttering fører til at de ansatte innehar den riktige kunnskapen, hvilket er en god start. I tillegg trekker informanten frem at det er grundig opplæring av dataverktøy og arbeidsstrukturer i forhold til utførelse av jobben. Videre påpeker hen at det er en rekke interne og eksterne kurs og seminarer de ansatte har tilgang på, så lenge økonomien tillater det. Dette trekkes frem som et eksempel på tiltak til utvikling av de ansattes kompetanse. Informanten mener de ansatte selv har et ansvar for å følge med på relevante kurs og at de må ha et ønske om å holde seg oppdatert.

«Det er klart at når du ansetter noen så ansetter du på bakgrunn av den faglige kunnskap, og må dermed være sikker på at de kan den jobben som skal gjøres»

Informant 2 trekker frem situasjonsbestemt ledelse og grunnprinsippene der som viktig å ha med seg i bakhodet. Videre forteller informanten at det betyr at man har god kjennskap til sine medarbeidere; hvem som trenger mye og lite instruktiv ledelse, hvem som kan få frie tøyler og hvem som trenger mer struktur. Informanten forteller at for å la de ansatte utvikle sin kompetanse er det mulighet for interne kurs og konferanser. De har også mulighet til å gi noe støtte til videreutdanning og tilleggsutdanning som gir vekttall og studiepoeng – men at det er svært begrensede midler til dette.

«De ansatte får i stor grad velge selv hvilke områder de ønsker å ha påfylling på»

Informant 3 forteller at hvis de ansatte får en ny oppgave, sørger hen for at de ansatte forstår oppgaven i lik grad og at de forstår formålet. Informanten gir tilbakemeldinger på om oppgavene har gått bra eller eventuelt dårlig, og i så fall hva som kan forbedres på en konstruktiv måte. Informanten trekker frem kompetansebygging som svært viktig. Her forteller informanten at hen opplever at de ansatte blir motivert ved at hen som leder følger med på det som er tilgjengelig av kurs og opplæring, på de områdene som er aktuelle for avdelingen. Informanten oppfordrer de ansatte til å dele med hverandre det de har lært eller hvis de har blitt inspirert på kurs, for at kollegaene også kan dra nytte av kursene selv om de ikke var til stede.

«Å vite hvilken kompetanse som er viktig å ha innenfor faget for å kunne håndtere sakene vi har er viktig»

Informant 4 er opptatt av å gi rom for å gjøre feil. Informanten forteller at jobben i seg selv er forholdsvis enkel, og at de fleste vil oppleve at de mestrer. Informanten gir veiledning på salg for de som ønsker det, og oppfordrer de som ønsker å utvikle kompetansen sin til å søke på ledige stillinger som leder eller oppfordrer til å delta i sosialkomiteen. Informanten trekker frem at det er mange muligheter til å utvikle kompetansen sin på ulike områder på arbeidsplassen, men at mye er opp til hver enkelt og at hen ønsker å veilede ut i fra den enkeltes ønske

«Å gi rom for å gjøre feil er sentralt»

Informant 5 er i likhet med informant 4 opptatt av å gi rom for å gjøre feil - så lenge de ansatte lærer av feilene er det greit. Videre forteller informanten at hen gjerne lærer bort og forklarer ting for de ansatte, på en så god måte som mulig. Informanten er også opptatt av å lytte til forslagene de ansatte kommer med, og vise at det kan være nyttig å bidra på den måten.

«Være åpen for forslag, gi rom for å ta opp ting tror jeg er viktig. Sånn at folk har lyst til å utvikle seg, og ser også at ting går oppover i systemet.»

Informant 6 er opptatt av tett oppfølging av sine ansatte, både over telefon og på melding. Informanten jobber mye med salgstill og viser til disse overfor de ansatte, for å tydeliggjøre hva som kan gjøres bedre. Videre forteller hen at det hender de gir de ansatte mer ansvar på administrativt nivå, hvilket er oppgaver en leder egentlig skal gjøre. Det er for å gi de ansatte mulighet til å utvikle sin kompetanse, og for at de ved ledige lederstillinger da allerede har relevant erfaring.

«Alle får en sjans til å utvikle seg»

Informant 1 er opptatt av at en godt gjennomført rekruttering fører til at de ansatte vil mestre sine oppgaver. Informant 2 forteller at ved å ha god kjennskap til de ansatte, vil man vite hvem som har hvilke behov i prosessen med å mestre sine oppgaver. Alle informantene fra bedrift A trekker frem en rekke kurs som kan bidra til at de ansatte får utviklet sin kompetanse. Informant 3 forteller i tillegg om viktigheten av å holde seg oppdatert, og viser videre til deling av forskningsartikler og lignende i sin avdeling. Informant 4, 5 og 6 er alle opptatt av å gi sine ansatte rom for å gjøre feil, hvilket kan føre til at de ansatte mestrer sine oppgaver og finner egne veier. Informant 6 synes også det er viktig å ha tett oppfølging på salgstill for å utvikle sine ansatte innen salgsprestasjoner.

Hva gjør du for at dine ansatte skal kjenne på mestringsfølelse?

Informant 1 gir de ansatte frihet og ansvar for at de skal kjenne på mestringsfølelsen. Informanten er opptatt av at når man gjør de rette ansettelsene vil de ansatte stort sett mestre oppgavene sine. Informanten forteller også at i statlig sektor har de en prøveperiode på 6 måneder, og at denne perioden er til for å evaluere om de gjør den jobben de skal.

«Jeg gir de ansatte frihet og ansvar»

Informant 2 gir de ansatte oppgaver hen vet eller tror de kommer til å mestre, og delegerer den myndighet og de ressurser som trengs for å nå målene. Videre er informantene opptatt av at hvis de ansatte trenger bistand så får de det, men at de får frihet til å løse oppgavene på egne måter.

«Mestring kommer ut av at du klarer deg selv i størst mulig grad, og jeg har tro på at de fleste klarer langt mer hvis de bare legger seg i selen»

Informant 3 er opptatt av å ha dialog med de ansatte om hvor god jobb de gjør og hvordan det påvirker de som blir hjulpet. Informanten trekker frem at de ansatte gjør en endring i samfunnet, og når man jobber med folk fører det automatisk med seg at man opplever det som meningsfullt.

«Det å snakke med de ansatte om den viktige jobben de gjør, og løfte opp at de har kjempeviktige samfunnsoppdrag»

Informant 4 gir de ansatte mulighet til å løse ulike situasjoner så selvstendig som mulig, gir de ansatte ansvar og mulighet til å gjøre feil. Informanten opplever at summen av disse tiltakene vil gi de ansatte mestringfølelse. Informanten forteller at det til nå ikke har vært noen kurs for de ansatte, men at kurs som skal omhandle salg og kundeservice er under utarbeidelse.

«Det vil fortsatt dukke opp ting her og der hvor man trenger litt hjelp, men stort sett så vil man klare det selv og da også få den mestringfølelsen»

Informant 5 forteller at hen ikke har tenkt så mye over hvordan hen kan bidra til at de ansatte skal kjenne på mestringfølelse, og at dette er noe hen ønsker å forbedre.

«Jeg burde vært flinkere til å sette mål og gi oppfølging og tilbakemeldinger på hvordan det går. Det er noe jeg har prøvd, men ikke vært så god på å gjennomføre»

Informant 6 gir skryt og tilbakemeldinger for at de ansatte skal kjenne på mestringfølelse.

«Å gi skryt og tilbakemeldinger»

Informant 1 gir de ansatte frihet og ansvar, informant 2 delegerer arbeidsoppgaver etter de ansattes behov og informant 3 forteller sine ansatte hvor viktig deres jobb er i samfunnet. Informant 4 gir de ansatte mulighet til å løse situasjoner selvstendig, informant 5 har ikke tenkt så mye over hvordan hen bidrar til at de ansatte kjenner på mestringsfølelse og informant 6 bruker skryt og tilbakemeldinger som tiltak. Det ser derfor ut til at alle informantene har ulike metoder for å få de ansatte til å kjenne på mestringsfølelse.

Ledernes kunnskap om- og bruk av kompetanse i tabell:

KK: Kunnskap om kompetanse	BK: Bruk av kompetanse
KK-1 Meget god kunnskap om kompetanse	BK-1 Meget god bruk av kompetanse
KK-2 God kunnskap om kompetanse	BK-2 God bruk av kompetanse
KK-3 Noe kunnskap om kompetanse	BK-3 Noe bruk av kompetanse
KK-4 Mindre kunnskap om kompetanse	BK-4 Mindre bruk av kompetanse
KK-5 Ingen kunnskap om kompetanse	BK-5 Ingen bruk av kompetanse

Kode	Informant	Oppsummert
KK-2 BK-2	1	Informant 1 viser god kunnskap om kompetanse og god bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Trekkes det frem at det er essensielt å ha en riktig rekruttering slik at de som blir ansatt innehar de riktige kunnskapene i bunn. Informanten forteller om muligheter for kurs og seminarer.
KK-2 BK-2	2	Informant 2 viser god kunnskap om kompetanse og god bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informanten trekker frem muligheter for kurs, seminarer og videreutdanning – selv om de som statlig bedrift har begrensede økonomiske midler.
KK-2 BK-2	3	Informant 3 viser god kunnskap om kompetanse, og god bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informanten viser til kurs som er høyst relevante for å håndtere oppgavene innad i avdelingen, og viktigheten av å dele erfaringer.
KK-3 BK-3	4	Informant 4 viser noe kunnskap om kompetanse, og noe bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informanten oppfordrer de ansatte til å søke på ledige stillinger som leder når det blir mulighet for det.

KK-4 BK-4	5	Informant 5 viser mindre kunnskap om kompetanse, og mindre bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informanten viser til viktigheten av å være åpen for forslag for at de ansatte skal ønske å utvikle seg og at det kan gi mulighet for å gå oppover i systemet.
KK-4 BK-4	6	Informant 6 viser mindre kunnskap om kompetanse, og mindre bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informanten viser til å gi de ansatte mulighet til å prøve andre arbeidsoppgaver for å utvikle seg.

Alle informantene fra bedrift A har kode KK-2 og BK-2 virker som at har god kunnskap om kompetanse og god bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Informant 1, 2 og 3 forteller om muligheter for kurs, seminarer og andre former for utvikling av kompetanse. Informantene fra bedrift A trekker også frem viktigheten av at de ansatte får bruke kompetansen de besitter, og at de opplever mestring på arbeidsplassen. Informant 3 er også opptatt av å snakke om-, være bevisst på- og få kunnskap om hvordan det er jobbe i slike stillinger, og hva som er viktig å for å unngå for stor slitasje på psyken og kroppen.

Informant 4 har kode KK-3 og BK-3, hvilket kan bety at informanten besitter noe grad av kunnskap rundt kompetanse, og har noe bruk av kompetanse. Informant 5 og 6 har kode KK-4 og BK-4, noe som tilsier at de har mindre kunnskap om- og mindre bruk av kompetanse på arbeidsplassen. Alle informantene i bedrift B trekker frem at de er opptatt av å gi rom for å gjøre feil, og at det ligger mye læring i dette for de ansatte. Informant 4 viser til at det er viktig å se hvilke ønsker og behov den enkelte ansatte har knyttet til å videreutvikle sin kompetanse på arbeidsplassen, ettersom det er mange som jobber deltid der ved siden av studier. Informanten forteller videre at det er mulighet for tett opplæring og oppfølging rundt salg hvis det er ønskelig fra den ansatte, men at det også finnes andre muligheter for utvikling gjennom blant annet sosialkomiteen. Både informant 4, 5 og 6 forteller at det er få muligheter for kurs per nå, men at interne kurs i salg og kundeservice er under utvikling.

4.5 Ytre betingelser

Hva tenker du om bruk av belønning ved oppnådde mål, og pleier du å gi de ansatte belønning?

Informant 1 tenker at belønning er en naturlig faktor, men at det kan gis i forskjellige former som for eksempel lønn eller tilbakemeldinger. Informanten mener at det er mye belønning den enkelte arbeidstaker kan gi seg selv, og utdyper eksempelet som å være fornøyd med egen

innsats etter en effektiv jobbdag eller at de gir seg selv skryt når de gjennomfører en oppgave. Informanten bruker tilbakemeldinger både i konstruktiv form og ros, for å gi de ansatte belønning. Konstruktive tilbakemeldinger gir informanten hvis det er et mål om at noe skal forbedres, og at da er det sentralt å trekke frem hva som var bra og hva som kan forbedres.

«Jeg er opptatt av å gi tilbakemeldinger»

Informant 2 forteller at det er svært begrensede midler på arbeidsplassen, og at dette påvirker hva man kan gi av belønning. Informanten trekker heller frem at arbeidsoppgaver kan brukes som belønning, for eksempel å jobbe internasjonalt eller å utvikle egne prosjekter. Friere arbeidsstilling er også insentiver som blir tatt i bruk på arbeidsplassen som en form for belønning. Informanten forteller videre at hen gir alt for lite ros til sine ansatte, men at hen forstår viktigheten av det.

«Jeg forstår viktigheten av å gi ros, og at det øker både trivsel og opplevelse»

Informant 3 har stor tro på bruk av belønning, og har flere eksempler på belønninger hen bruker for å motivere sine ansatte. Som eksempel kjøper informanten inn sjokoladepenger og gir disse til de ansatte når de oppnår en slags seier og at dette fungerer som en motivasjonsfaktor for hele avdelingen, hvor de på slutten av året teller hvem som har fått flest. Informanten har troen på at dette er noe som skaper humor, men også gir motivasjon generelt i avdelingen selv om det kanskje er noe mange ville tenkt på som barnslig. Anerkjennelse er også viktig for informanten, og er noe som trekkes frem på hvert avdelingsmøte under en egen sak de kaller «gladsaker».

«(...) Også i plenum om noen har gjort en god jobb, å passe på å si det og heie det frem»

Informant 4 tenker at belønning er en god ting, men at det må gi mening og bli brukt riktig. Videre forteller informanten at bedriften gir økonomisk belønning basert på salg, hvilket er på individuelt plan og teambasert. Informanten forteller at hen hovedsakelig benytter seg mest av ros, da dette er den muligheten teamlederne har til å gi belønning utover det bedriften har satt.

«Det må ikke være for lite, men heller ikke for mye belønning i forhold til den jobben som man krever skal gjøres»

Informant 5 ønsker at de ansatte skal yte maks uten noen særlige «gulrøtter», men ser at det kan ha effekt - også for sin egen del. Informanten forteller at det gis økonomisk belønning til beste team per kvartal og noe til beste selger per måned. Videre er informanten opptatt av å få frem at bakkdelen ved slike belønninger kan være at det alltid er team som taper, og alltid team som vinner. Informanten påpeker at det krever mye for å de som ligger nederst å vise vilje, og at det blir en form for klasseskille. Avslutningsvis forteller informanten at hen prøver å være god på å gi ros til sine ansatte, men også kritikk når det er nødvendig.

«Å gi belønning er noe jeg jobber med selv, jeg er kanskje ikke så god som jeg vil være på det»

Informant 6 synes bruk av belønning er en bra ting. Informanten utdyper ved å fortelle at dette er noe teamet hen leder stadig drar nytte av i form av at de vinner kvartalspremier. Videre forteller informanten at belønningen er i form av økonomiske gevinster som brukes på sosiale sammenkomster for teamet.

«Hos oss er det sånn at gjør teamet det bra så opptjener du penger, og når de har gjort det kan du bruke pengene senere»

Informant 1 mener de ansatte kan gi seg selv belønning i noen grad, men informanten benytter seg av ros og konstruktiv kritikk som belønning til sine ansatte. Informant 2 sier at det er begrensede midler som kan brukes som belønning, men at fordeling av attraktive arbeidsoppgaver er blant tiltakene hen gjennomfører. Informant 3 benytter seg av belønning i mange forskjellige former, både i form av små sjokolader, lapper med fine ord og ros. Informantene fra bedrift A ser ut til å bruke dette på forskjellige måter og i ulik grad. Informantene fra bedrift B er alle enige i at de ser god effekt i bruk av belønning, men de har likevel noe ulik oppfatning av hva som er best. I bedrift B er det noen økonomiske gevinster basert på salgsprestasjonene til teamet i sin helhet og individuelt. Bruken- og effekten av dette er noe informantene fra bedrift B er uenige om.

Ledernes kunnskap om ytre betingelser og bruk av belønning i tabell:

KYM: Kunnskap om ytre betingelser	BA: Bruk av belønning
KYM-1 Meget god kunnskap om ytre betingelser	BB-1 Meget god bruk av belønning
KYM-2 God kunnskap om ytre betingelser	BB-2 God bruk av belønning
KYM-3 Noe kunnskap om ytre betingelser	BB-3 Noe bruk av belønning
KYM-4 Mindre kunnskap om ytre betingelser	BB-4 Mindre bruk av belønning
KYM-5 Ingen kunnskap om ytre betingelser	BB-5 Ingen bruk av belønning

Kode	Informant	Oppsummert
KYM-2 BB-3	1	Informant 1 viser god kunnskap om ytre betingelser, og noe bruk av belønning på arbeidsplassen. Informanten trekker frem ros som den viktigste formen for belønning, men er også opptatt av konstruktive tilbakemeldinger.
KYM-2 BB-4	2	Informant 2 viser god kunnskap om ytre betingelser, og mindre bruk av belønning. Informanten forstår hvorfor belønning i form av ros er viktig, men innrømmer at det gjennomføres i liten grad.
KYM-2 BB-2	3	Informant 3 viser god kunnskap om ytre betingelser, og god bruk av belønning. Informanten trekker frem flere eksempler på belønning som tas i bruk i egen avdeling, og viser at dette er en viktig faktor for ytre motivasjon for deres avdeling.
KYM-3 BB-3	4	Informant 4 viser noe kunnskap om ytre betingelser, og noe bruk av belønning. Informanten forteller om flere belønningssystemer som er basert på team, og noe basert på enkeltprestasjonene til de ansatte.
KYM-3 BB-3	5	Informant 5 viser noe kunnskap om ytre betingelser, og noe bruk av belønning. Informanten forteller om belønningssystemet som benyttes på arbeidsplassen.
KYM-4 BB-2	6	Informant 6 viser mindre kunnskap om ytre betingelser, og god bruk av belønning. Informantens team er vant med å vinne teamkonkurranser, og har derfor ofte belønning i form av middager eller andre sosiale tilstelninger.

Informant 1 har kode KYM-2 og BB-3, informant 2 har kode KYM-2 og BB-4, informant 3 har kode KYM-2 og BB-2. Dette tyder vi dithen at alle viser god kunnskap rundt temaet, men at de i ulik grad benytter belønning på arbeidsplassen. Informant 1 benytter seg av belønning i noen grad, og da gjerne i form av ros. Informant 2 forteller selv at hen benytter seg i mindre grad av belønning, men at det er noe informantene vet hen har forbedringspotensiale på. Informant 3 benytter seg av belønning i høy grad. Informanten forteller at hen tar i bruk små belønninger for å motivere alle de ansatte på sin avdeling. Dette kan for eksempel være noe sånt som en gullpenge-sjokolade eller en liten hilsen ved små anledninger, og at dette bidrar til en intern konkurranse om hvem som har flest gullpenger. Informanten trekker frem at noen kanskje synes dette kan være en barnslig form for belønning, men at informantene har en oppfatning av at det har stor effekt og skaper et tettere samhold i avdelingen.

Informant 4 og 5 har kode KYM-3 og BB-3, informant 6 har kode KYM-4 og BB-2. Dette vil si at informant 4 og 5 har noe kunnskap rundt- og noe bruk av belønning, mens informant 6 har lite kunnskap om- og god bruk av belønning. Informant 4 er opptatt av å oppfordre ansatte som gir inntrykk av at de ønsker å utvikle seg, å søke på ledige stillinger som leder når mulighetene byr seg. Videre påpeker hen til de ansatte muligheten til å utvikle seg ved å gjøre andre oppgaver eller delta i sosialkomiteen. Informant 5 forteller at hen ikke er så god på å gi ros og konstruktive tilbakemeldinger, men at det er noe hen jobber med å forbedre seg på. Informant 6 tar i bruk belønning i form av konstruktive tilbakemeldinger og skryt i høy grad til sine ansatte, og opplever selv at dette har stor effekt på kompetansen og derav også salget til teamet.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil dataene fra resultatdelen drøftes opp mot valgt teori. Strukturen i kapittelet vil ta for seg hvert av forskningsspørsmålene i kronologisk rekkefølge, før det drøftes mer overordnet opp mot hovedproblemstillingen. Videre vil det trekkes frem kritikkverdige aspekter rundt egen oppgave, før det avslutningsvis vil være fokus på videre anbefalinger til bedriftene og hvilke aspekter som burde tas med i beregningen ved videre forskning. Alle delene i drøftingen vil sees i sammenheng med hovedproblemstillingen: «Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?».

5.1 Hva er lederens kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av autonomi?

For å drøfte det første forskningsspørsmålet henvises det til teori rundt autonomi, og de tiltak som vil påvirke de ansattes følelse om å handle på bakgrunn av fri vilje. Autonomi har stor betydning for de ansattes arbeidshverdag, i form av å føle at de blir gitt tillitt til å gjennomføre arbeidet på egenvalgt måte, og gjennom eget initiativ.

Det er noe variasjon i svarene fra informantene rundt våre spørsmål om autonomi, men også noen fellestrekk. I følge Gagné (2014, 183) er en leders støttende atferd i forhold til autonomi noe som ville utspilt seg gjennom deling av ansvar og innflytelse med den ansatte. Dette ville videre føre til at den ansatte kan prøve og feile, og komme med tilbakemeldinger i et mottakelig miljø. Alle informantene fra bedrift B trekker frem viktigheten av å la de ansatte finne egne svar, og gi rom for å gjøre feil. På spørsmål om hvordan informantene gir sine ansatte frihet til å handle på bakgrunn av egne valg og fri vilje sier informant 6: «Hvis det skulle være noe feil så er det helt greit, man lærer av sine egne feil». Informantens svar underbygger derfor Gagnés' teori (2014, 183) om at lederens støttende atferd vil føre til at de ansatte kan prøve og feile.

Et annet relevant punkt å trekke frem er i bedrift A, hvor informantene legger mer vekt på at de ansatte skal ha frihet under ansvar, mulighet for å fatte egne beslutninger og medvirkning til utforming av arbeidshverdagen. Einarsen og Skogstad (2011, 107) støtter opp under dette med selv å velge hvordan man løser en oppgave og få friheten til å ta egne valg er sentralt for at de ansatte skal føle de blir stolt på, samt at dette igjen skaper tillit. Under spørsmålet som omhandler hvordan informantene de ansatte frihet til å handle på bakgrunn av egne valg og fri vilje, sier informant 2: «*Det er mulighet til egenbeslutning og egenmedvirkning i*

arbeidshverdagen. Både hvordan de ansatte legger opp arbeidsdagen og de ulike arbeidsoppgavene». Men er det virkelig slik at behovet for autonomi oppfylles hos bedriftene kun basert på dette, eller kan det også tenkes at det er flere fenomener som har betydning her? Felles for begge bedriftene er at alle lederne trekker frem at jobben i seg selv er bygget på frihet, og lar de ansatte handle på bakgrunn av egne valg og fri vilje. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel da det i følge Einarsen og Skogstad (2011, 107) kan føre til reaksjoner som sinne eller stress om behovet for autonomi ikke blir tilfredsstilt. Ingen av informantene nevner at de har opplevd negativ atferd fra sine ansatte hvis autonomibehovet ikke blir dekket, men en forklaring på dette kan være at det ikke var noen spørsmål rettet direkte til dette.

5.2 Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av tilhørighet?

Til forskningsspørsmålet som går ut på tilhørighet er det viktig å trekke frem at dette er et likeverdig behov med autonomi og kompetanse. Allikevel kan det være vanskeligere å måle dette behovet, da det trengs flere empiriske resultater. Herunder vil vi ta utgangspunkt i teori som støtter oppunder teamarbeid og gjensidig respekt (Gagné 2014), og det å føle på tilhørighet til andre (Deci og Vansteenkiste 2004).

Informantene har mange forskjellige tanker rundt tilhørighet, og hva som konkret gjøres i deres avdeling for å skape et godt arbeidsmiljø, samt hvordan de viser de ansatte at de bryr seg om dem. Felles for informantene er at de opplever et godt arbeidsmiljø i sin avdeling, men er det virkelig slik? En annen mulig forklaring kan være at det er vanskelig å svare ærlig på dette spørsmålet. Informantene i begge bedriftene kommer med flere eksempler på hva de gjør for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, og hvordan de skaper relasjoner med sine ansatte. Det kan derfor antas at de faktisk har et godt arbeidsmiljø i sine avdelinger ettersom det er en rekke tiltak som gjøres knyttet til dette. Informantene viser til dette gjennom eksempler på sosiale aktiviteter som gjennomføres både på kontorene i sin helhet, og for hver avdeling eller team. Informant 1 forteller blant annet om julebord, sommerfest og skidag, mens informant 5 trekker frem at de innad i teamet finner på mye moro sammen, selv med litt begrensede ressurser. Her kan det tydes på at det i bedrift A i større grad ligger til rette for sosiale samlinger gjennom ordningene i bedriften, men at de ansatte i bedrift B tar mer initiativ til dette selv.

Einarsen og Skogstad (2011, 108) sier at behovet for tilhørighet omhandler den universelle tilbøyeligheten til å; samhandle, være koblet sammen med, og oppleve omsorg fra andre

mennesker. I bedrift A kommer dette til syne noe ulikt; informant 1 trekker frem at det er rom for alle mennesketyper og at det er viktig å være tilstede for sine ansatte og følge med. Informant 2 er opptatt av å vise at hen bryr seg og tar gjerne en prat med sine ansatte hvis det er behov for det. På spørsmål om hvordan informant 3 viser sine ansatte at hen bryr seg om og respekterer dem sier informant 3: *«Vise omtanke ved å sende tekstmeldinger utenom arbeidstid, høre hvordan det går hvis folk er syke og sende god bedring-melding og sånne småting som det tror jeg har betydning»*. Dette kan også utdypes videre gjennom bedrift B hvor viktigheten av å skape relasjon til sine ansatte blir trukket frem flere ganger. Informantene fra bedrift B er videre opptatt av at alle skal trives på jobb. De tar seg derfor god tid til å snakke med de ansatte om ting som ikke er jobberelatert, for å bli kjent med hver enkelt ansatt. Dette kan underbygges videre med det informant 5 sier: *«Jeg er en empatisk person av natur, så det å sette seg inn i situasjonen til de ansatte, møte de på halvveien og sette seg inn i deres situasjon når de opplever vanskelige perioder er noe jeg gjør»*.

Det kan tenkes at informantene fra bedrift B har et annet fokus på tilhørighet enn informantene fra bedrift A. Dette kan ha tilknytning til at de ansatte i bedrift B utelukkende har ledere i 20-30 årene, samt et ungt miljø ellers på kontoret. Videre antar vi at dette fører til at de ansatte ikke nødvendigvis har lik familie- og bosituasjon som de ansatte i bedrift A, hvor gjennomsnittsalderen er høyere. Det vil derfor være naturlig at lederne i bedrift B tilbringer mer tid med sine ansatte utover jobbsammenheng enn de gjør i bedrift A. Likevel har vi ikke fått perspektiver på dette fra de ansatte ved arbeidsplassene, og det kan derfor være flere grunner til dette - noe som ikke fremkommer i studien.

5.3 Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av kompetanse?

I forbindelse med forskningsspørsmålet som omhandler kompetanse, tas det utgangspunkt i påfyll, opprettholdelse og utvikling av kunnskap. Herunder kan man trekke frem den følelsen de ansatte selv har omkring det å være kompetent, og at de er nyttige i arbeidsmiljøet. I følge teorien til Gagné (2014), er en viktig del av tilfredsstillingen av kompetansebehovet i hvilken grad det blir lagt til rette for utvikling og utfordring av «ervervet» kunnskap.

Her er det varierende svar fra informantene, hvor flere blant annet viser kunnskap rundt dette behovet ved å sette fokus på viktigheten av kursing. Alle de tre informantene i bedrift A nevner de har tilgang på kurs, og oppmuntrer de ansatte i ulik grad til å delta. Det er allikevel lite som

tilsier at det er mye bruk av kompetanseutvikling på initiativ fra lederne, da kursene tilsynelatende er igangsatt administrativ. I bedrift B har de per nå ingen formelle kurs utover grunnleggende opplæring, men to av informantene nevner entusiastisk at det er i prosessen med å utvikle kurs, hvilket de håper skal være mulig for alle å delta på. Det er bare informant 1 som viser til viktigheten av grundig opplæring i sammenheng med mestring og utvikling av kompetansen til de ansatte. Det kan allikevel være relevant å trekke frem at to av informantene nevner det å «prøve og feile» i sammenheng med dette spørsmålet. Til tross for at dette er faktorer som hovedsakelig påvirker behovet for autonomi, kan det være mulig at dette er noe de trekker frem som et «tiltak» for utvikling.

Under spørsmålet om mestring er det også her bare to informanter som setter fokus på det å delegere oppgaver til de ansatte ut i fra evner. Det kan også tenkes at dette ikke virker like aktuelt i arbeidshverdagen til informantene i bedrift B, da det antydes at arbeidsoppgavens vanskelighetsgrad er lite komplekse. Det gir også inntrykk av at det er satt lite fokus på tilbakemeldinger, da det bare er én informant i hver bedrift som trekker frem dette som en viktighet. Allikevel nevner alle informantene under spørsmålet om «samtaler om motivasjon på jobben», at de gjennomfører medarbeidersamtaler. Her kan det tenkes at samtalen preges av målsetting- og oppnåelse, og utdypende tilbakemeldinger, men samtalenes innhold ble ikke utdypet noe mer i videre spørsmål. Det viser seg også gjennom informant 5 at hen er klar over mangler på oppfølging rundt disse faktorene, og sier *«Jeg burde vært flinkere til å sette mål og gi oppfølging og tilbakemeldinger på hvordan det går. Det er noe jeg har prøvd, men ikke vært så god på å gjennomføre»*. Det kan da tenkes at dette er tankegangen til flere av informantene, hvilket gjør det mer interessant hvilke faktorer som hindrer gjennomføringen av dette.

5.4 Hva er ledernes kunnskap rundt-, tanker om- og bruk av belønning – som en del av ytre betingelser?

Under forskningsspørsmålet rundt ytre betingelser definerer vi dette videre som faktorer som ikke har direkte påvirkning på den indre motivasjonen, og som initieres på bakgrunn av en form for belønning eller frykt for straff. Belønning i denne sammenhengen sees på som synonymt med anerkjennelse, økonomiske gevinster, status eller selvfølelse i form av stolthet. Denne måten å definere ytre betingelser på faller inn i samme definisjonen som kontrollert motivasjon definert gjennom SDT, herunder introjeksjonsregulering og ytre regulering (Deci, Olafsen og Ryan 2017).

Det er også her et skille mellom informantenes tanker rundt belønning. Felles for nesten alle informantene er at de har tro på belønning i en viss grad, men de definerer det ulikt. Felles for informantene i bedrift B er at alle tar utgangspunkt i økonomiske gevinster, da dette er vanlig på denne arbeidsplassen. De trekker frem at dette ofte er for hele teamet, hvilket senere brukes på noe sosialt. Det kan her på den ene siden antydes at de ansatte i bedrift B lar seg motivere av ytre betingelser, hvilket kan føre til kontrollerte former for motivasjon. Allikevel kan det også ha en følgeeffekt av at det brukes til noe sosialt i fellesskap, hvilket kan ha positiv påvirkning på de ansattes tilhørighet. Informant 2 gir også inntrykk av å se belønning synonymt med slike økonomiske goder.

Felles for bedrift A er at de argumenterer med at det er begrensede midler til bedriften, hvilket fører til lite pengegoder og mer fokus på ros eller andre former for belønning. Informant 3 skiller seg spesielt ut ved å gi sjokoladepenger, noe hen tror har effekt på motivasjonen. Allikevel blir det trukket frem at de ansatte sparer på dette for å vise frem hvor mange de har i løpet av arbeidsåret, hvilket legger opp til en form for konkurranse mellom de ansatte. Hvilket kan antas at da har en annen effekt enn det lederen har som intensjon. Konkurranse er noe informant 5 spesielt trekker frem som en negativ side med de økonomiske gevinstene, da det gjerne er de samme som vinner eller taper. Det å by opp til konkurranse mellom ansatte kan ha direkte negativ påvirkning på tilhørighet (Gagné 2014). Rosen, anerkjennelsen og de økonomiske gevinstene informantene trekker frem kan tenkes at fører til kontrollerte former for motivasjon blant de ansatte. Allikevel kan det tydes som at dette ikke er vektende grunner til de ansattes motivasjon.

5.5 Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?

For å drøfte opp mot hovedproblemstillingen, kan man se overordnet på betydningen av tilfredsstillelse av de basale behovene og lederen i den sammenheng. For videre forståelse av viktigheten med tilfredsstillelse av alle tre behovene, kan det være relevant å se til de seks prinsippene til Stone, Deci og Ryan (2009) referert i Olafsen (2018). En rekke teori underbygger videre argumentet om at jobbytelse er nært knyttet sammen med autonom motivasjon (Gagné 2014), hvilket igjen henger sammen med at de basale behovene er dekket. Tilfredsstillelse av disse behovene fører også til psykologisk utvikling og helse (Einarsen og Skogstad 2011), noe som byr kunnskapsdeling, positiv arbeidsatferd og lav sjanse for turnover

(Olafsen 2018). De tre behovene er likeverdige, hvilket legger opp til at ledere burde ha like mye fokus på hvert av dem.

Det kan ut i fra drøftingen ovenfor virke som at det blir gjennomført en god del tiltak gjennom arbeidshverdagen, slik lederne legger det frem. Tilsynelatende innehar de fleste informantene kunnskap om faktorer som påvirker behovene. Det kan på den andre siden antas at inntrykket om at det blir gjennomført tiltak ikke er fra ledernes initiativ, men at det er slik i bedriften. Videre er det også mye som tyder på at muligheten for tilfredsstillelse av de basale behovene også henger sammen med hvordan bedriften er satt opp, i forhold til at det er tilrettelagt gjennom struktur og system. Flere av informantene viser til at det blant annet er begrenset med ressurser, slik at det er dårlig økonomi til sosiale tilstelninger og at det gjennom bedriften er lite mulighet for kompetanseutvikling. Hvilket igjen kan tyde på forsakelse av kompetansebehovet og tilrettelegging for tiltak som påvirker tilhørighetsbehovet. Videre kan disse satte systemene ha betydning for mulighet til autonomi, blant annet fordi det er visse retningslinjer som skal følges. Det gis også inntrykk av at bedrift B har lite utfordringer i arbeidsoppgaver. Da vi ikke har noen dybdekunnskap om bedriftens systemer, kan dog ikke dette sies med sikkerhet.

Det er allikevel viktig å trekke frem at informantene har mer kunnskap enn det som fremkommer i våre resultater, og at de muligens blir begrenset av systemet. Dette kan tydes i retning av at research-practice gap også er relevant å se til i denne studien. At det fortsatt er et skille mellom hva som positivt har effekt på ansattes motivasjon, men at det ikke blir gjennomført i praksis. Det burde allikevel utdypes at det ikke kan trekkes en tråd mellom research-practice gap og ledernes intensjoner og kunnskap – eller mangel på det. Samtidig viser det seg at noen av tiltakene lederne gjennomfører kan ha følgeeffekter de ikke er bevisste på, hvilket kan påvirke tilfredsstillelse av behovene mer negativt enn positivt. Til tross for at flere av informantene virker svært reflekterte rundt tiltak og betydningen av behovene, kan det virke som om de ikke har nok kunnskap rundt hvilke tiltak som fører til tilfredsstillelse av hvilket behov. Det viser seg gjentatte ganger at de gjennom svar tilknyttet spørsmål om f.eks. autonomi, svarer noe som har effekt på tilhørighet. Det interessante med forvekslingen er dermed forskjellen mellom hvilke behov lederne har inntrykk av at de tilfredsstiller og hvilke de faktisk har en effekt på.

5.6 Refleksjon rundt egen oppgave

Ved gjennomføring av dette prosjektet var det noe problematikk som oppsto underveis, og andre forbedringspunkter vi ble oppmerksomme på - hvilket kan ha påvirket resultatene i noen grad. Flere av disse aspektene henger tett sammen med begrensningene i dette prosjektet, da det er en bacheloroppgave. Det er tatt stilling til disse kritikkverdige punktene gjennom prosjektprosessen.

Herunder kan det nevnes at det er mulig vi ikke hadde nok forkunnskap eller riktig vinkling på teori før gjennomføring av intervjuer, vi har allikevel en formening om at det er tilstrekkelig. Det tas i den sammenheng også med i beregningen at vi ikke gjennomførte pilotintervju, hvilket kunne ha testet om spørsmålene våre ble besvart slik vi hadde intensjon om. Intervjuene ble gjennomført på informanter som hadde en viss kjennskap til én av oss i bachelorgruppen, hvilket kan ha påvirket svarene i noen grad.

Videre er det viktig å ta i betraktning at vi ikke er forskere eller har gjennomført lignende prosjekt tidligere; hvilket gjør at vi kan mangle perspektiv. En spesielt viktig faktor å ta med i beregningen er at denne studien bare baserer seg på leders perspektiv og ikke de ansattes. Dette vil kunne ha betydning for om det lederne forteller, faktisk er reelt i arbeidshverdagen til de ansatte. Vi er også klare over at dette er et kvalitativt prosjekt hvor våre utgangspunkt kan ha «farget» prosjektet, til tross for fokus på objektivitet. En betydelig ekstern faktor som oppsto i prosessen med oppgaven var Covid-19, hvilket hadde flere effekter på prosjektet. Blant annet kan det nevnes endringer i intervjuprosessen da to av de måtte gjennomføres over telefon, og ellers noen vanskeligheter med samarbeid da det til tider ikke var tilstrekkelig med kontakt over internett.

5.7 Anbefalinger

Anbefalinger på forbedringsområder til bedriftene, baserer seg på drøftingen rundt de tre basale behovene. Bedrift A bør bli mer bevisst på hvilke aktive tiltak man som leder gjør for at de ansatte skal få tilfredsstilt behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse, samt en form for belønning. Informantene viser masse kunnskap rundt temaet, men basert på svarene i intervjuene kan det synes som om de ikke nødvendigvis er bevisste på å være personlig delaktig i tiltakene som gjennomføres på arbeidsplassen. I tillegg anbefaler vi at lederne blir

oppmerksomme på at belønning som skaper konkurranse kan få negative utfall, selv om intensjonen er god.

Til bedrift B baserer anbefalingen seg på at lederne bør opparbeide seg mer kunnskap rundt hva tilfredsstillelse av disse behovene har å si for den enkelte ansatte, og hvordan man som leder best mulig kan involvere seg i utførelsen. Videre kan det virke som om behovet for kompetanse er det som per nå er vanskeligst å tilfredsstille, og vi anbefaler derfor at kursene som utarbeides skal være for alle de ansatte. Det kan også være en fordel å finne flere løsninger på hvordan de kan oppfylle behovet for kompetanse, og legge til rette for dette.

5.8 Videre forskning

Til videre forskning er det flere fenomener og faktorer som oppsto underveis, hvilket kan være interessant å se nærmere på. Hvis prosjektet hadde hatt mer ressurser i form av tid, ville det vært interessant å forske på de ansattes syn og perspektiv, i tillegg til ledernes. Dette kunne gitt en bredere forståelse av fenomenet og ville gitt mulighet for å teste om ledernes oppfatning samsvarer med hvordan de ansatte opplever at behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse blir dekket. Det kunne vært interessant å forske videre med et bredere utvalg informanter, og kanskje også brukt flere datainnhentingsmetoder enn intervju. I tillegg kunne det vært av interesse å se nærmere på ulike lederstiler som for eksempel transformasjonsledelse, for å se om det er fellestrekk i forhold til våre funn. Det kunne også vært et alternativ å se nærmere på reaserch-practice gap og hvorfor det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom hva ledere vet og hva de gjør. Avsluttende kan vi trekke frem at det ville vært interessant å se til bedrifter i flere forskjellige bransjer, eventuelt overført prosjektet til kvantitativt og fokusert på hvordan aldersforskjeller mellom bedriftene har betydning.

6.0 Konklusjon

Gjennom prosjektet har vi fått innsikt i hvordan ledere betrakter motivasjon, og hvordan de aktivt jobber for å påvirke dette overfor de ansatte. Hovedfokuset har vært på de tre basale behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Ved konklusjon av problemstillingen «Hva tenker og gjør ledere for å påvirke de ansattes indre motivasjon?», kan vi tyde funnene dithen at lederne innehar en god del kunnskap og reflekterer godt rundt ulike aspekter ved de tre basale behovene. Det virker allikevel som at det er en klar forskjell i forhold til bedriftene, hvilket kan ha sammenheng med aldersforskjellen på lederne i de to bedriftene, og lengden de har innehatt lederstilling. Bedrift B viser dog god kunnskap og gjennomføring av tiltak som skaper tilhørighet for sine ansatte, hvilket vi også tolker har sammenheng med et ungt miljø. Det trekkes videre en antagelse ut i fra våre funn at research–practice gap er høyst reelt, da det tilsynelatende er manglende gjennomføringskraft for å tilfredsstille alle behovene optimalt. Dette trekker vi en slutning om at har med bedriftenes satte systemer å gjøre, hvilket begrenser lederne betydelig.

Ut i fra våre funn har vi inntrykk av at behovet som per nå er mest tilfredsstilt er tilhørighet, og at det enda er en del som mangler når det kommer til autonomi og kompetanse, spesielt for bedrift B. Vi har gjennom oppgaven fått inntrykk av at flere av lederne har større potensiale enn de har «frihet» til å gjennomføre. Videre anser vi det som veldig relevant å kurse og etterutdanne lederne i motivasjonspsykologi, slik som SDT, for at de skal kunne ha bredere forståelse og kunnskapsgrunnlag for videre å kunne motivere sine ansatte. Om det mest optimale i en bedrift er autonome ansatte, vil det være nyttig at lederne innehar kunnskap om hva betydningen av de ulike behovene er – og hvordan de skal jobbe aktivt i tilfredsstillelse av disse.

Litteraturliste

Boudah, Daniel J. 2011. "Conducting Educational Research: Guide to Completing a Major Project". SAGE Publications. <http://sk.sagepub.com/books/conducting-educational-research/n7.xml>

Brottveit, Gudrun. 2018. *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Deadrick, Diana L. og Pamela A. Gibson. 2009. "Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis". Elsevier.

Deci, Edward L., Anja H. Olafsen og Richard M. Ryan. 2017. "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science" Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science

Deci, Edward L., Maarten Vansteenkiste. 2004. *Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology*. Lesedato 26.03.20: https://www.researchgate.net/publication/232549169_Self-determination_theory_and_basic_need_satisfaction_Understanding_human_development_in_positive_psychology

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Gagné, Marylène. 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.

Insurance Business Australia. 2019. *Why you don't need motivation to succeed*. Illustrasjon. Lesedato 22.05.20: <https://www.insurancebusinessmag.com/au/features/exclusive-features/why-you-dont-need-motivation-to-succeed-170363.aspx>

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Leseth, Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2014. *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Lucyshyn, Joseph M. 2016. “*Bridging the Research to Practice Gap*”. Psychology Today. Lesedato mars 2020: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/psyched/201608/bridging-the-research-practice-gap>

Norsk senter for forskningsdata (NSD). Lesedato 22.april 2020
https://nsd.no/personvernombud/ledelse_administrasjon/ny_forordning.html

Olafsen, Anja H. 2018. «*Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*» Magma.

Skakon, Janne, Karina Nielsen, Vilhelm Borg og Jaime Guzman. 2010. «*Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research*». Lesedato 10. April 2020. Taylor and Francis Online:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2010.495262?scroll=top&needAccess=true>

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Van den Broeck, Anja, D. Lance Ferris, Chu-Hsiang Chang and Christopher C. Rosen. 2016. «A Review of Self-Determination Theory’s Basic Psychological Needs at Work “ Journal of Management.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledende

Hvor lenge har du vært leder for din avdeling/ditt team?

Hvor mange ansatte har du i din avdeling/på ditt team?

Hva legger du i ordet «motivasjon» når det kommer til dine ansatte?

Hvordan opplever du selv at du motiverer dine ansatte?

Hvilke aktive tiltak gjør du i forhold til dette?

Hva kan gi kortvarig motivasjon hos de ansatte?

Hvilke faktorer kan gi langvarig motivasjon hos de ansatte?

Hva tror du påvirker motivasjon negativt hos de ansatte?

Hva tror du påvirker motivasjon positivt hos de ansatte?

Hva tenker du om bruk av belønning ved oppnådde mål?

Pleier du å gi de ansatte belønning? (Ferie, middag, bonus, ros?)

Har du samtaler med dine ansatte om motivasjon på arbeidsplassen? Hvis ja, hvor ofte?

Behovet for autonomi (*deCharms, 1968*) - *refererer til at vi skal kunne handle med en følelse av egen vilje og på bakgrunn av egne valg.*

Hvordan gir du dine ansatte frihet til å handle av egen vilje?

Hvordan gir du dine ansatte frihet til å handle på bakgrunn av egne valg?

Opplever du at disse tiltakene har effekt?

Oppmuntret du til at de skal gjøre dette, og hvis ja, hvordan?

Hvilken betydning tror du egne valg har å si for motivasjonen til en ansatt?

Hvordan opplever du at fri vilje og egne valg har en effekt på motivasjonen til dine ansatte?

Behovet for kompetanse (*White, 1959*) - *handler om det å føle at vi mestrer omgivelsene og samtidig har muligheten til å bruke og utvikle vår kompetanse.*

Hvilke metoder bruker du for at dine ansatte skal mestre sine oppgaver?

Opplever du at disse tiltakene har effekt?

Hvordan lar du dine ansatte utvikle sin kompetanse?

Hvordan motiverer du dem til å utvikle sin kompetanse?

Gjennomføres det noen form for kurs? Hvis ja, hvor ofte og hvordan fungerer dette? Er det åpent for alle, obligatorisk, frivillig?

Hva gjør du for at dine ansatte skal kjenne på mestringsfølelse?

Behovet for tilhørighet (*Baumeister & Leary, 1995*) - *henviser til det å føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss, samt at vi bryr oss om og respekterer andre.*

Hvordan er arbeidsmiljøet i din avdeling?

Hvilke tiltak gjør du for å bevare og/eller bedre arbeidsmiljøet?

Tror du at de tiltakene du gjør skaper tilhørighet?

Opplever du at disse tiltakene har effekt?

Hvordan viser du dine ansatte at du bryr deg om og respekterer dem?

Avsluttende

De spørsmålene vi har stilt har vært for å kartlegge de tre behovene autonomi, tilhørighet og kompetanse, er det noen av disse områdene du gjør mer av, ser mest effekt av? Hva er mest nytte?

Er det noe om motivasjon som vi ikke har spurt deg om?

Noe annet du vil legge til?

Takk for intervjuet!