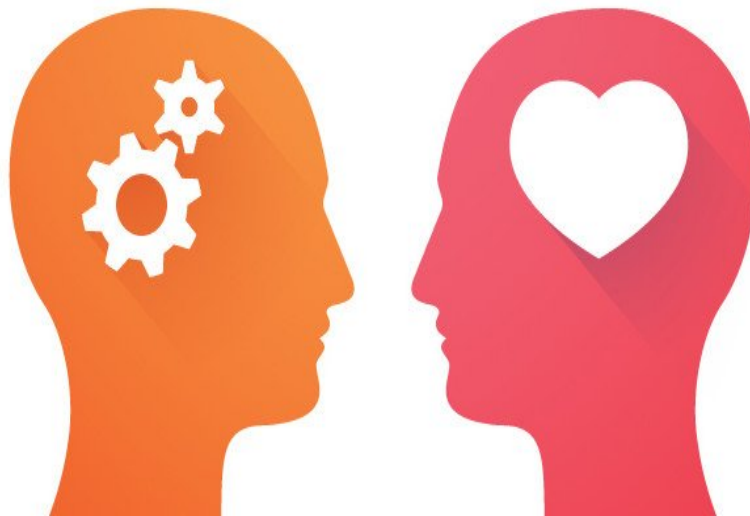


Kurs 6313

Bacheloroppgave i HR og Personalledelse



" Hvilken effekt har en leders emosjonelle kompetanse på arbeidstakeres motivasjon?"
- Innsikt i ansattes motivasjon, gjennom lederens emosjonelle drivkraft

Høyskolen Kristiania

Vår 2020

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

” Den største ressursen sitter i menneskenes hoder og i hjertet: Dette er drivkraften ” – Forskningsfondet

Innholdsfortegnelse

Forord	5
Sammendrag	6
1.0 Introduksjon	7
1.1 Innledning	7
1.2 Bakgrunn og motivasjon	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.4 Formålet med oppgaven	8
1.5 Avgrensninger	9
1.6 Teoretisk rammeverk	9
1.6.1 Begrepsdefinisjon	10
2.0 Teori	10
2.1 Hva innebærer emosjonell kompetanse?	10
2.1.1 Selvregulering – lederens evne til å regulere etter behov	12
2.1.2 Selvledelse – selvinnsikten og viljestyrkens rolle	13
2.2 Hva er Motivasjon?	13
2.3 Motivasjon sett fra 4 teoretiske tilnærminger	14
2.3.1 Behavioristisk perspektiv	14
2.3.2 Humanistisk perspektiv	15
2.3.3 Kognitivt perspektiv	16
2.3.4 Sosiokulturelt perspektiv	17
2.4 Diskusjon	17
2.5 Oppsummering	21
3.0 Metode	22
3.1 Hva er metode?	22
3.1.1 Kvalitative metodens kjennetegn	23
3.1.2 Kvantitative metodens kjennetegn	24
3.2 Valg av metode	24
3.2.1 Det intensive designet.....	25
3.2.2 Eksplorativt Fenomenologisk design.....	26
3.3 Datainnsamling	27
3.3.1 Ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju?	27
3.3.2 Utarbeiding av intervjuguide	28
3.3.3 Telefonintervju som intervjuform.....	29
3.3.4 Utvalgsstørrelse.....	29
3.3.5 Strategisk utvelgelse	30
3.4 Rekruttering av informanter	30
3.5 Anonymitet	31
3.6 Når? Hvor? Og Hvordan?	31
3.7 Gjennomføring	32
3.7.1 Reliabilitet, validitet, etikk og representativitet.....	33
4.0 Analyse	34

4.1 Koding	34
4.2 Tolkning og funn	36
4.2.1 Kategori 1: Kommunikasjon	36
4.2.2 Kategori 2: Forståelse	37
4.2.3 Kategori 3: Opplæring.....	38
4.2.4 Kategori 4: Tilgjengelighet (ledere)	40
4.2.5 Kategori 5: Feedback/Tilbakemeldinger (arbeidstakere)	41
4.3 Spesielle bemerkninger i intervjuene	42
5.0 Diskusjon	43
5.1 Selvkonstruert prosessmodell	43
5.2 Analysens svar på forskningsspørsmål	45
5.2.1 Forskningsspørsmål 1	45
5.2.2 Forskningsspørsmål 2	48
6.0 Kvalitetsvurdering	50
6.1 Reliabilitet	50
6.2 Validitet	51
7.0 Konklusjon	52
7.1 Videre forskning.....	53
7.2 Råd til bedrifter i Salg-og servicebransjen.....	53
8.0 Litteraturliste	55
VEDLEGG I	57
VEDLEGG II	59
VEDLEGG III	61

Forord

Oppgaven er et avsluttende prosjekt på Bachelorprogrammet i HR og Personalledelse. Det har vært noen krevende, spennende og ikke minst lærerike år hvor mye faglig kunnskap er blitt tilegnet.

Som nettstudent har ikke studieprogrammet bare lært meg det faglige, men også en del av det personlige som for eksempel selvdisiplin da selvstudium i blant kan være krevende. Dette mener jeg er absolutt noe nyttig å ta med seg inn i de nye arbeidsmulighetene.

Det har vært en omfattende oppgave å arbeide med, men på veien mot det endelige resultatet er det blitt utviklet nye erfaringer som følge av interessant informasjon. Når det er sagt ville det ikke latt seg gjøre uten menneskene som har vært viktige støttespillere, både gjennom denne oppgaven og studietiden generelt.

Jeg vil begynne med å rette min takk til først og fremst informantene mine som har tatt seg tiden til å la seg bli intervjuet, spesielt i den uvanlige hverdagen vi dessverre i dag befinner oss i. Jeg vil takke dere for deres engasjement og interesse i min undersøkelse, uten deres informasjon ville ikke oppgaven kunne blitt like informasjonsrik gjennom deres ulike synspunkter.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til veilederen min Stein Atle Juvik for all råd og hjelp til min avsluttende oppgave. Takk for din tilgjengelighet og din veiledning som har ført meg frem til det endelige målet.

Til sist ønsker jeg å rette en stor takk til familie og venner som har vært svært støttende med gode og motiverende ord i tider der studiet har vært utfordrende.

Jeg avslutter studietiden min med en bred faglig kompetanse jeg allerede får tatt i bruk i nåværende jobb, og jeg ser frem til å anvende mer av denne kompetansen i det arbeidslivet har å by på videre. Jeg ønsker deg som leser: God lesing!

Sammendrag

For å forstå samspillet mellom emosjonelle kompetansen hos en leder og motivasjonen hos en arbeidstaker på best mulig måte, bør det forskes på i dybden av fenomenet. Det intensive undersøkelsesdesignet vil gi oss beskrivelser om temaet gjennom tanker, meninger og erfaringer. På bakgrunn av dette har jeg valgt å basere oppgaven min på en beskrivende problemstilling:

” Hvilken effekt har en leders emosjonelle kompetanse på arbeidstakeres motivasjon?”

Den anvendte metoden i prosjektet er en kvalitativ tilnærming. Herunder følger det eksplorative fenomenologiske designets prosedyre som gjorde seg best egnet i metoden, da ” læren om det som viser seg” er utgangspunktet for innsamlingen av empirien.

Informasjonen har dannet resultater som viser at både ledere og arbeidstakere vektlegger emosjonell kompetanse og motivasjon høyt i sine bedrifter, men det vektlegges ikke i lik grad fra begge gruppene. Arbeidstakere har vist at interaksjonen mellom dem og ledere er verdifullt for deres arbeidshverdag. Ledere derimot mener det samme om sine arbeidstakere, men disse er ikke like bevisste på sin egen emosjonelle kompetanse.

Dermed kan disse funnene som er gjort brukes til å etterprøve den samme forskningen innenfor ulike arbeidsfelt for å avdekke om de bærer på de samme resultatene. Funnene kan også brukes til å utvikle lederkompetansen innenfor en bedrift der det er behov for det, for eksempel i tilfeller der en leder ikke har satt seg godt nok inn i hvordan deres emosjonelle kompetanse kan påvirke resultatene gjennom de menneskelige ressursene.

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

I salg-og servicebransjen arbeider bedrifter for å nå den langsiktige suksessen. Målet er å skape de tallene som gjør at deres bedrift blir merkbar, både blant forbrukere og blant konkurrentene. En gruppe mennesker som arbeider mot et fellesmål, trenger derfor en leder med gode lederferdigheter. Veien mot disse resultatene nås ikke av bare lederen selv, men sammen med en gruppe kompetente og motiverte arbeidstakere.

Skal vi definere hva lederferdigheter i arbeidslivet vil si, tenker de aller fleste på en leder med for eksempel kommunikasjonsferdigheter, en leder som er en god lytter, en leder som er opptatt av arbeidstakers trivsel eller andre liknende forklaringer. Disse forklaringene på lederferdigheter blir uttrykket fordi de er betydningsfulle i en arbeidstakers hverdag. En arbeidstaker vil se på lederferdigheter som en drivkraft i ens motivasjon, da motivasjonen er nødt til å eksistere hos en arbeidstaker for å gjennomføre de oppgavene man står ovenfor.

Det flere ikke tenker like godt over er at disse ferdighetene først blir til når en leder bruker en emosjonell kompetanse i sitt lederskap. Ser vi bort ifra en leder som ikke bærer preg av de faktorene emosjonell kompetansen innebærer, vil vi mest sannsynlig ikke kunne utpeke disse ferdighetene hos vedkommende.

Du skal nå få større innsikt i hvordan en leders emosjonelle kompetanse påvirker motivasjonen hos den ansatte, og hva dette har å si for samspillet mellom en overordnede og underordnede på arbeidsplassen. Innsikten vil bli fremstilt fra både et leder - og arbeidstakerperspektiv med ulik arbeidsbakgrunn, for å sammenligne hvorvidt det er likheter eller ulikheter i deres syn på dette.

1.2 Bakgrunn og motivasjon

Temaet jeg har valgt for min bacheloroppgave er basert i utvalgte emner jeg har funnet spennende gjennom studietiden. Dette har vært emner som omhandler menneskelige ressurser fra et psykologisk og pedagogisk perspektiv i næringslivets organisasjoner, hvor ledelseeffekten er en påvirkningsfaktor på arbeidstakerne.

Det som motiverer meg til å skrive om akkurat dette er det faktumet om hvor lite vi i praksis tenker over hva som gjør at vi får de resultatene vi får. Vi drar på jobb, gjennomfører våre arbeidsoppgaver, følger den samme arbeidsstrategien, og lurer på hvorfor vi ikke har nådd våre resultater. Kanskje skyldes det lederskapet til lederen? Eller er det de ansattes motivasjon som er årsaken til utfallene? Det hender at man raskt hopper til en konklusjon om at ansattes lave motivasjon er årsaken til for eksempel dårlige resultater i en bedrift. Dette kan jo helt klart stemme i mange tilfeller, men deres motivasjon er også preget av hvordan de blir ledet av deres overordnede, og generelt hvordan lederen empatisk påvirker bedriften.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å samle inn den beskrivende informasjonen fra ulike perspektiver, er følgende problemstilling valgt:

” Hvilken effekt har en leders emosjonelle kompetanse på arbeidstakeres motivasjon? ”

Videre er problemstilling bygget på følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan oppfattes motivasjon fra leder- og arbeidstakerperspektivet, og hvordan kommer det frem i de ulike teoretiske perspektivene?*
- 2. Hvordan gjenspeiler denne interaksjonen mellom leders emosjonelle kompetanse og arbeidstakeres motivasjon seg i virkeligheten?*

1.4 Formålet med oppgaven

Formålet med mitt prosjekt er å finne ut av hvordan emosjonelle egenskaper i lederskapet, påvirker motivasjonen hos de menneskelige ressursene i en arbeidsplass under salg-og servicebransjen. Hensikten er å få en større forståelse for hvorfor noen ledere oppnår suksess i sitt lederskap, som videre fører til gode driftsresultater, mens andre ikke. Vi skal også finne ut av om den emosjonelle kompetansen knyttet til motivasjon sees på fra samme perspektiv for

arbeidstakere og arbeidsgivere (ledere), eller om dette varierer på bakgrunn av deres stillinger. Vi vil få kunnskap om hvordan Human Resources fungerer i praksis innenfor næringslivet.

1.5 Avgrensninger

Når vi snakker om personlige egenskaper eller lederegenskaper i ledelsen av ansatte kan disse være mange. Jeg har derfor valgt å avgrense oppgaven min til å ta for meg den emosjonelle kompetansen, som jeg i løpet av min studietid fant som et svært spennende tema.

Påvirkning av en leders egenskaper på resultatene i en bedrift kan være svært omfattende, noe som gjør at jeg velger å avgrense oppgaven til å la det omhandle hvordan denne kompetansen heller påvirker ansattes motivasjon. Hvorfor jeg velger akkurat ansatte/medarbeidere av en bedrift, og hvorfor jeg velger å måle akkurat deres motivasjon, er rett og slett fordi at de er noen av de viktigste menneskelige ressursene som driver fremgang i drift.

Den emosjonelle kompetansen vil vi litt senere i oppgaven forstå har en sammenheng med emosjonell intelligens. Peter Salovey og John Mayer fra 1990 (sitert i Moxnes 2007, 219) definerte emosjonell intelligens som ” evnen til å oppleve følelser, forstå følelser, tenke bedre ved hjelp av følelser, og mestre følelser”.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven min enda tydeligere når det gjelder hva den emosjonelle kompetansen tar for seg. Jeg vil i oppgaven fokusere på det vi kaller for selvregulering og selvinnsikt, som er hentet fra tidligere emnet ” Leder og talentutvikling”.

1.6 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket tar for seg den helhetlige valgte litteraturen, som omhandler hvordan lederens emosjonelle drivkraft driver motivasjonen hos medarbeiderne. Konkret sagt: Du vil i teorikapitlet bli ledet gjennom en dybdeforståelse for hva motivasjon og emosjonell kompetanse innebærer, og hvordan disse samhandler med hverandre gjennom ulike kilder som er relevante for oppgaven.

Nøkkelbegrepene i min problemstilling vil derfor være: Emosjonell kompetanse og motivasjon. Dette er to begreper vi i dag kan definere svært forskjellig, avhengig av hva hver enkelt legger i betydningen av begrepene. Jeg ønsker likevel å gi generelle definisjoner og

avklaringer på først og fremst disse, slik at du som leser danner deg en forståelse av det grunnleggende i problemstillingen.

1.6.1 Begrepsdefinisjon

Den emosjonelle kompetansen: "Den emosjonelle kompetansen" defineres gjennom den emosjonelle intelligens, ettersom dette begrepet gir en dypere forståelse for kompetansen. Emosjonell intelligens blir definert som den kompetansen vi har for å gjenkjenne våre egne og andres følelser (HayGroup 2011, 4).

Motivasjon: "Motivasjon" er faktorer som settes i gang, og styrer både menneskers og dyrs atferd. Disse faktorene kalles energikomponenter, og de bestemmer vår innsats. Faktorer som styrer atferden kan kalles for motivasjonens retning, altså hvilke mål vi har satt for oss (Teigen 2020).

I tillegg til definisjoner av nøkkelbegrepene, ser jeg det nødvendig å også avklare betydningen av "arbeidstaker" og "leder" begrepene, da disse er avgrenset i min oppgave. En leder kan selv forstås som en arbeidstaker, ettersom man opererer under sine overordnede der igjen. For ordens skyld skal vi her skille leder fra arbeidstaker.

Arbeidstaker: Med "arbeidstaker" begrepet i min forskning innebærer dette hver person som er ansatt i en virksomhet, og hvor stillingen ikke går under ledertittelen.

Leder: Begrepet "leder" kan i min oppgave forstås som en overordnet person/arbeidsgiver.

2.0 Teori

2.1 Hva innebærer emosjonell kompetanse?

Emosjoner kan først og fremst slå ut opplevelsesmessig, dette betyr at vi opplever emosjoner som for eksempel sinne, glede og frykt, avhengig av situasjonen en befinner seg i (Svardal 2018). Det kan også slå ut i både atferd, for eksempel når vi blir sinte kan denne følelsen uttrykkes i aggressiv atferd, og fysisk- hvor emosjoner oppleves i en kroppslig aktiveringstilstand og som kan føre til for eksempel, muskelspenning (Svardal 2018).

Med det sagt kan vi forstå det slik at emosjoner eller følelser som vi også kan kalle det er en

stor del av oss mennesker, og derfor er det også en stor del av ledelsestenkningen. Mennesker som ikke har denne kompetansen vil ikke klare å koble tanker med følelser, og dermed heller ikke tanker med fornuftig handling noe som er svært viktig i lederskapet (Moxnes 2007, 218).

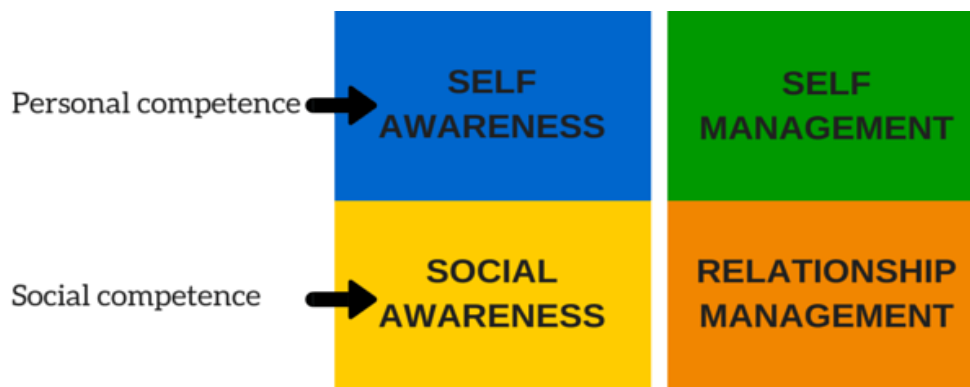
Emosjonell kompetanse eller emosjonell intelligens?

Eller begge deler? Begrepene kan forstås omlag hverandre, og har en ganske så lik betydning. Enkelt kan begge forstås i form av i hvilken grad man har ferdigheter til å forstå både egne og andres følelser.

Den emosjonelle kompetansen eller denne intelligensen kan vi dele inn i to aspekter: Sosiale og personlige kompetanser.

Under emosjonell kompetanse finner vi drivfaktorene som selvregulering og selvvinnsikt (i selvledelse) som i mange lederroller oppleves som viktige egenskaper.

Figur 1.



Kilde: Johndrury 2017

Denne figuren gir oss en enkel oversikt over hva emosjonell kompetanse eller emosjonell intelligens innebærer, og hvordan emosjonene spiller ut i både en personlig og sosial kontekst.

Den personlige og sosiale kompetansen henger også sammen, ettersom vi gjennom selvvinnsikt og selvledelse kan forstå våre egne emosjoner. Denne sammenhengen fører til at de emosjonene i den sosiale innsikten og relasjonsledelsen blir bedre forstått. Jeg skal videre gå inn på de ulike faktorene jeg ønsker å fokusere på under ”emosjonell kompetanse”.

2.1.1 Selvregulering – lederens evne til å regulere etter behov

Baumeister, Heatherton og Tice, fra 1994 (sitert i London 2001, 59) definerer dette som en psykologisk prosess som innebærer å forandre ens egne responser. Responsene en opplever kan være slik som blant annet tanker, atferd eller hvordan vi fremtrer som personer. Når en leder har denne formen for ferdighet, vil det si at lederen kan regulere seg selv etter blant annet ny informasjon som sier noe om lederen.

Tilbakemeldinger og evalueringer av andre mennesker for hvordan vi blir oppfattet, er det som gjør at en trenger å endre/regulere sine responser. Når det er sagt er det ikke nødvendigvis slik at tilbakemeldingene samsvarer med den oppfatningen vi har av oss selv (London 2001, 59). En ansatt kan oppfatte sin leder på en annerledes måte, enn hvordan en leder oppfatter seg selv. Dette er ikke en behagelig posisjon å være i, men det krever fortsatt at man tilegner seg den nye informasjonen for å oppnå de resultatene som er ønskelig på lengre sikt (London 2001, 59).

Selvreguleringen innebærer et hierarki av prosesser der vi kan skille disse mellom lave og høye prosesser. Det som kjennetegner dem er at ved lave prosesser kan vi få en rask respons som vil gi en tilfredsstillende følelse. De høye prosessene derimot foregår i over lenger tid, og vil vise en tilfredsstillende følelse over lenger tid. Tilfredsstillelsen vi oppnår ved de høye prosessene vil kreve viljestyrke for å komme seg over de naturlige responsene (London 2001, 60). Dersom man gir etter for den hurtige tilfredsstillelsen, har man ikke lyktes med selvregulering (London 2001, 60).

Selvregulering eller selvkontroll?

Vi snakker gjerne om selvkontroll i selvregulering. Med selvkontroll forsøker man altså å motstå kortsiktige fristelser til fordel for langsiktige mål (Svartdal 2017). For eksempel kan det være svært fristende for en leder å fortsette med samme ledermetoden, fordi det der og da skapte et godt resultat, men på lengre sikt ville det kanskje lønnet seg med en annen arbeidsstrategi for å nå sluttresultatene. Kuhl og Furmann, fra 1988 (sitert i London 2001, 63) definerer selvkontroll som en prosess som bygger et mål, og selvregulering- en prosess som bygger ens responser i tråd med selvoppfatningen.

Glir man ut av selvkontrollen vil man bli ”straffet”, for eksempel ved at en leder av sine arbeidstakere blir oppfattet på en annen måte. Dette igjen skyldes at man ikke klarte å holde seg til prosessen lederen prøvde å bygge (London 2001, 63). Målet blir altså først selvregulert når vedkommende forstår at dette hjelper for å nå det langsiktige målet (London 2001, 63). Ledere som opererer under selvregulering for å nå et mål, trenger i utgangspunktet ikke mye tid for å ta beslutninger som er knyttet til måloppnåelsen, de planlegger og handler i de rette tidspunktene og situasjonene (London 2001, 63).

2.1.2 Selvledelse – selvinnsikten og viljestyrkens rolle

En leder med selvledelse har både selvinnsikt, viljestyrke og ikke minst er produktive av seg (London 2001, 60). Selvledelse kan i følge De Waele m.fl. fra 1993 (sitert i London 2001, 60) deles inn i fire verdier, hvor den første beskriver at mennesker kan oppleves som gode selvledere når de har selvtillit til en viss grad og troen på livet. Den andre verdien er at disse stoler både på sin egen og andres kompetanse og evne. Den tredje verdien innebærer at man har åpent sinn og er nysgjerrige, og den aller siste verdien omhandler at man har en viss frihet og evne til å uttrykke seg selv. De Waele m.fl. fra 1993 (sitert i London 2001, 60) forklarer videre at selvledere er mennesker som forstår sitt verdisystem, og som et resultat på dette fører til at en leder kan utvikle sin personlige kompetanse, og dra nytte av selvledelsesmuligheten. De forklarer det også slik at disse ledere blir bedre forberedt på å lede og utvikle andre. De er lite avhengige av deres organisasjoner og de er mindre utsatt for manipulering, fordi de har en følelse av sin egen personlige kraft.

2.2 Hva er Motivasjon?

Motivasjon kan vi dele inn i to. Dette er indremotivasjon og ytre motivasjon (Skorstad 2008, 31).

Indre og ytre motivasjon

Indremotivasjon kjennetegnes av nytelsen i utførelsen av oppgaven. Det som kan skape en indremotivasjon kan for eksempel være arbeidsoppgaver, autonomi, mestringsfølelse eller hyggelige kolleger. Mange ansatte blir oppslukte av arbeidsoppgavene de står ovenfor, alt annet rundt blir glemt. Dette kaller vi gjerne for ”flyt” og kjennetegnes av høy tilfredsstillelse og effektivitet (Skorstad 2008, 31).

Ytremotivasjon derimot kan vi knytte til den ytre belønningen og anerkjennelsen. De som motiveres på denne måten ønsker gjerne å styrke sin sosiale posisjon blant kolleger og sjefer. Ytremotivasjon er med andre ord en motivasjon som blir påvirket av det rundt oss, vi kan oppfatte det gjennom for eksempel ens atferd. Dersom en ansatt ofte ønsker å få tilbakemeldinger, og er veldig oppmerksom når det gis berømmelser for det utførte arbeidet i plenum, er vedkommende en person som blir motivert av det ytre (Skorstad 2008, 31).

Søken etter insentiver kan også være en form for ytremotivasjon. Dersom det er insentiver en blir motivert av, forventer vi en kompensasjon for arbeidet vårt (Skorstad 2008, 31). En medarbeider kan for eksempel ønske å nå en høyere intern stilling, høyere lønn, bonus, eller andre insentiver i det ytre som motiverer en ansatt.

2.3 Motivasjon sett fra 4 teoretiske tilnærminger

Figur 2 viser oss fire ulike syn på hvordan motivasjon kan oppfattes, kilden til de forskjellige perspektivene og hvilke teoretikere som står bak hver av dem.

Figur 2 – Fire syn på motivasjon

TABELL 8.1 **Fire syn på motivasjon**

	Behavioristisk	Humanistisk	Kognitivt	Sosiokulturelt
Kilde til motivasjon	Ytre	Indre	Indre	Indre
Viktig innflytelse	Forsterkere, belønning, insentiv og straff	Behov for selververd, selvrealisering og selvbestemmelse	Oppfatninger, hvordan man attribuerer når man lykkes/mislykkes, forventninger	Engasjert deltakelse i læringsfellesskap, opprettholder identitet gjennom gruppeaktiviteter
Viktigste teoretikere	Skinner	Maslow Deci	Weiner Graham	Lave Wenger

Kilde: Woolfolk og Nygård 2004, 282

2.3.1 Behavioristisk perspektiv

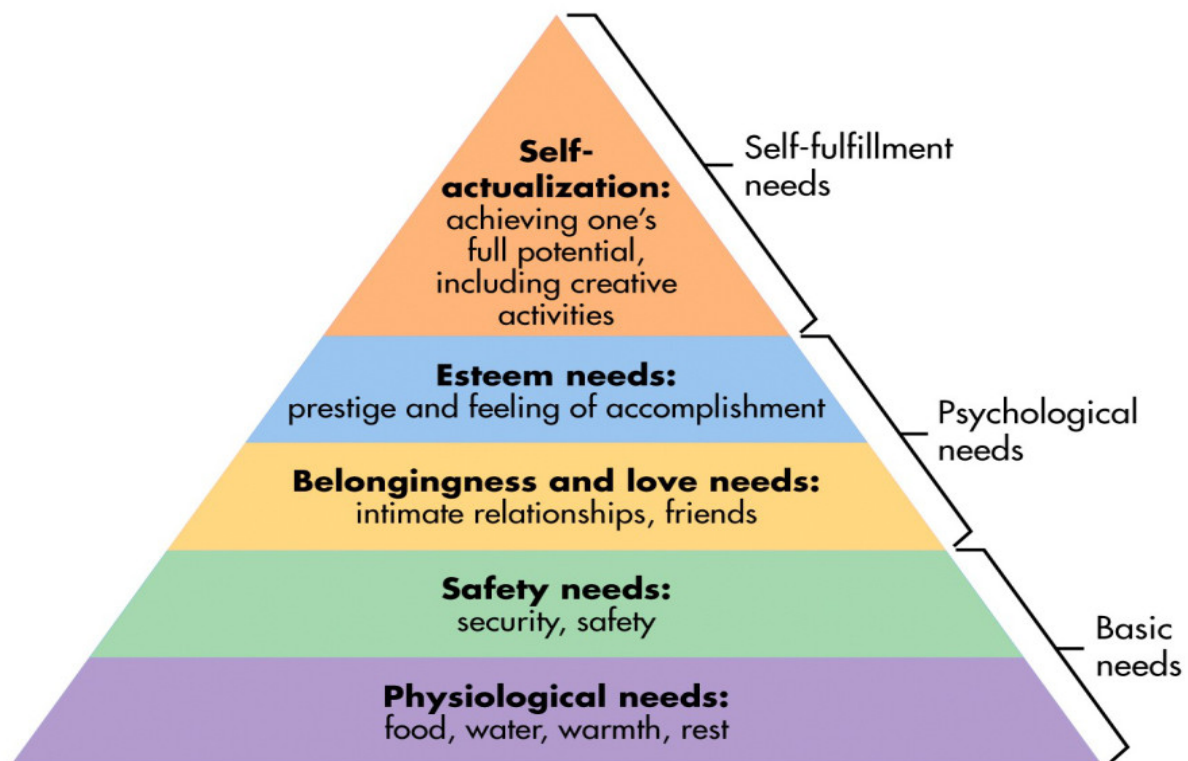
Det behavioristiske synet på motivasjon bygger på en forståelse av belønning og insentiver. ” En belønning er et attraktivt objekt eller hendelse som følger som en konsekvens av en viss atferd” (Woolfolk og Nygård 2004, 277). Et insentiv derimot blir beskrevet ” som et objekt eller en hendelse som oppmuntrer til eller forhindrer atferd” (Woolfolk og Nygård 2004, 277).

Slik vi var innom litt tidligere i beskrivelsen av motivasjon kan vi forstå det på den måten at motivasjon ofte blir styrt av belønninger som vi ser på som en form for kompensasjon for det arbeidet vi gjør. I tillegg spiller insentiver også en stor rolle i motivasjonen, fordi dette er en faktor som oppmuntrer til for eksempel en spesifikk atferd, som gjør at den bestemte atferden resulterer i motivasjon.

2.3.2 Humanistisk perspektiv

Dette synet bygger på perspektivet om å stimulere det indre hos mennesket, altså våre følelser av kompetanse, selvverd, autonomi og selvrealisering for å motivere (Woolfolk og Nygård 2004, 277). Teoretikeren Abraham Maslow fra 1970 forklarer denne tilnærmingen gjennom sitt behovshierarki som jeg skal forklare litt nærmere videre.

Figur 3. Maslow's Hierarchy of Needs



Kilde: *Simplypsychology* 2020

Figuren forklarer oss de forskjellige stadiene for menneskers behov. Vi ser at hierarkiet

starter med de grunnleggende behovene, før den bygger seg oppover mot de psykologiske og selvrealiseringsbehovene.

Selvrealisering er et begrep Maslow brukte for å uttrykke realiseringen av ens personlige potensial (Woolfolk og Nygård 2004, 277). Selvrealiseringen oppnås når de laveste behovene er tilfredsstilte. En trenger med andre ord det laveste nivået for å overleve og føle trygghet, samtidig er det viktig at en person føler tilhørighet og verdsettelse av andre. Disse nivåene definerte Maslow som mangelbehov. Når disse nivåene ble tilfredsstilte, svekker deres motivasjon som er forbundet med dem (Woolfolk og Nygård 2004, 277). Behovene på høyere nivå som omhandler intellektuelle prestasjoner, estetiske behov og selvrealisering definerte han som vekstbehov (Woolfolk og Nygård 2004, 277).

Disse behovene skiller seg fra hverandre basert på hva de tar for seg, men også når opplevelsen av motivasjonen opphører. Slik jeg nevnte vil motivasjonen svekkes når vi utfyller mangelbehovene. Ved vekstbehov derimot vil ikke behovene utfylles helt, ettersom vi alltid har muligheten til å forbedre oss i vårt arbeid. Jo dyktigere du er, jo mer må du anstrenge deg for å gjøre forbedringer (Woolfolk og Nygård 2004, 277).

2.3.3 Kognitivt perspektiv

Kognitive tilnærminger ble utviklet som en reaksjon på det behavioristiske synet (Woolfolk og Nygård 2004, 278). Teoretikeren Stipek 2002 (siteret i Woolfolk og Nygård 2004, 278) innenfor dette perspektivet mente at atferd styres av vår tenkning, og ikke bare av belønningen eller straffen for atferden tidligere. Attribusjonsteorien under her er en forklaring på motivasjon gjennom et kognitivt syn. Denne teorien innebærer en antakelse om at gjennom å lete etter forklaringer og årsaker, skaper vi en mening av vår egen og andres atferd (Woolfolk og Nygård 2004, 278).

I lederskapet kan attribusjonsteori ses i form av hvordan en ansattes rettferdiggjøringer, forklaringer og unnskyldninger påvirker motivasjonen. Dette er tanker vi kan danne oss i for eksempel en bestemt hendelse. Sett at en ansatt ikke oppnår det resultatet som var ønskelig å nå, vil nå gi forklaringer eller unnskyldninger for hvorfor resultatet ikke ble nådd.

I følge teoretikeren Bernard Weiner (Siteret i Woolfolk og Nygård 2004, 278) kan dette være

basert på tre ulike dimensjoner. Den første handler om lokalisering, noe som i dette tilfellet stiller et spørsmål om hvorvidt årsaken ligger i den ansatte eller utenfor, den andre dimensjonen bygger seg på stabilitet, her stiller vi spørsmålet om hvorvidt årsaken vil bestå eller om den kan endre seg. Den siste dimensjonen omhandler spørsmålet om hvorvidt vedkommende kan kontrollere årsaken.

Dersom den ansatte ikke oppnår resultatet på bakgrunn av for eksempel koronakrisen, vil dette være en forklaring som tyder på at årsaken ligger utenfor den ansattes kontroll.

2.3.4 Sosiokulturelt perspektiv

Dette er et perspektiv hvor identitet er et sentralt utgangspunkt. Menneskene ønsker å holde seg innenfor et fellesskap de kan identifisere seg med, fordi dette vil skape motivasjon for en (Woolfolk og Nygård 2004, 281).

En ansatt i en organisasjon vil for eksempel bli motivert til å nå eksakte mål, dersom vedkommende befinner seg i en arbeidsplass som vektlegger måloppnåelser i sin organisasjonskultur. Et fellesskap med andre mennesker man kan identifisere seg med vil også føre til at vi tilegner oss annen kunnskap ettersom vi lærer av hverandre.

Teamarbeid er for eksempel ganske vanlig i mange arbeidsplasser, og er en måte å kunne dele sin kunnskap med andre på. Med begrepet "Team" menes det et lag, eller en arbeidsgruppe (Gundersen 2018). Når vi jobber i disse arbeidsgruppene er vi flere personer som samarbeider, og kunnskapen hver enkelt har deles med de andre i gruppen. Dermed vil man lære av medlemmene innenfor fellesskapet, spesielt i arbeid der alle har til hensikt om å nå det samme målet.

2.4 Diskusjon

Vi har nå fått større oversikt over hva emosjonell kompetanse omfatter og hvilke drivfaktorer denne kompetansen består av. Samtidig har jeg også gått inn på hva motivasjon innebærer gjennom ulike teoretiske perspektiver.

Etter en presentasjon av det viktigste teoretiske grunnlaget for problemstilling, er vi nødt til å trekke en rød tråd gjennom teorien for å forstå interaksjonen mellom emosjoner og

motivasjon, og hva som skal til for at både ledere og ansatte oppnår det som er ønskelig for organisasjonen.

Hvordan kommer dette samspeilet frem i en arbeidsplass?

Gjennom de 4 ulike tilnærmingene for motivasjon så vi at det var flere måter en person kunne bli motivert på, og som spiller på både den indre og ytre motivasjonen. Felles for disse hos en arbeidstaker vil uansett være deres leders måte å tilrettelegge på for motivasjonen.

Som en leder har du det overordnede ansvaret i den organisasjonen/bedriften du jobber for. Du har ansvaret om å skape en god organisasjonskultur, som skal drive frem gode resultater. Hvordan dette drives frem er først og fremst ved å kunne ta til seg kommentarer som omhandler ens egne responser.

I for eksempel en bedrift handler det ikke om bare tallene som skapes, men også en gruppe mennesker å lede. Forskningsfondet i sin lederundersøkelse i 2000 fant ut at relasjonskompetansen var noe som stadig ble viktigere, de beskrev det slik:” kunnskapsmedarbeideren er motivert av emosjonelle verdier. En leder må kunne kommunisere både til hodet og hjertet for å få folk med seg” (Moxnes 2007, 219).

Det er derfor viktig at en leder forstår andre menneskers følelser, forstår deres behov, mål og ønsker, slik at man har muligheten til å møte dem der de er, og løfter dem opp ved å motivere. Dette gjennom evnen til å praktisere både personlige og sosiale emosjonelle kompetansen i sin rolle.

Personlige og sosiale kompetansens helhetlige effekt på motivasjon

Sett at jeg og mine kolleger for eksempel opplever vår arbeidsgiver som urettferdig og dette over lenger tid, vil det gjøre noe med oss og våre følelser. Kanskje vil det føre til at vi ikke trives mer på arbeidsplassen, eller mister motivasjonen for å gjøre de arbeidsoppgavene vi står ovenfor. Det dagens arbeidstakere ofte hører er at det er viktig å kunne si i fra dersom man opplever det ubehagelig på jobb, mange tar til seg dette og sier i fra, andre tør kanskje ikke i frykt av lederens reaksjon. Dersom jeg i dette tilfellet velger å si ifra til min leder om hvordan vi oppfatter han/hun, forventer jeg en forandring av arbeidsgiveren som vil være nyttig for oss i bedriften. Men så er det opp til arbeidsgiver om tilbakemeldingene blir tatt imot eller ikke.

Velger lederen å se bort ifra mine tilbakemeldinger kan dette føre til dårlig prestasjon fra oss, fordi lederen ser bort i fra selvregulering og tilretteleggingen som fører med. Vedkommende i lederrollen vil da handle ut i fra sine vaner og tendenser, og ikke ut i fra det som faktisk lønner seg for langsiktige resultater. Velger en leder å handle ut i fra selvregulering, vil det si at det foretas valg som er annerledes enn de naturlige valgene som allerede ligger hos vedkommendes vaner. Lederen erstatter altså det som ville vært naturlig å velge, med et valg som gjøres på bakgrunn av informasjonen han/hun tar til seg (London 2001, 60).

Men er selvledelsen og selvreguleringen så enkelt?

Når vi snakker om disse faktorene tenker nok de fleste at ledere bare trenger å spørre sine arbeidstakere gjennom en medarbeidersamtale, om hva som kan gjøres for å øke deres motivasjon. Dermed har vi nådd målet. En enkel respons på dette: Nei, det er ikke slik det i praksis fungerer. Hvorfor? Det skal jeg forklare videre her.

Ved den personlige kompetansen kreves det selvinnsikt slik det ble nevnt i grunnlaget for teorien. Evnen en leder har til å forstå seg selv er svært viktig for å kunne forstå andre, men dette viser også at det kreves en viss viljestyrke til å foreta en slik ”analysering” av en selv. Årsaken bak kan absolutt være at man frykter at det er ens eget lederskap som fører til for eksempel demotiverte ansatte, som igjen fører til dårlige sluttresultater. Flere kan finne dette som ubehagelig, og velger derfor å se bort ifra det. Det er enkelt å tenke på at dårlige resultater skyldes de ansattes arbeid, men en leder bør tenke på sin egen ledelsesatferd, og hvordan dette har påvirket de menneskelige ressursene i organisasjonen.

I en artikkel fra ledernytt, beskrev Nina Cappelen (siteret i Ledernytt 2018) selvinnsikten som vanskelig blant annet fordi du her skal bli kjent med deg selv på både godt og vondt. Dette er en ubehagelig posisjon å være ettersom du finner ut av sider du kanskje ikke selv har tenkt du hadde (Cappelen 2018).

Boyatzis og Mckee 2005 (siteret i Dagens perspektiv 2005) forklarer at ”ledere ofte fokuserer på de rasjonelle aspektene ved å drive en organisasjon. Følelsene blir man ofte bedt om å legge igjen hjemme”. Dersom alle ledere ville drevet under et slikt lederskap, vil man heller ikke i følge teorien kunne få en sosial innsikt og kunne tilrettelegge i en sosial situasjon. Dette er fordi man først og fremst ikke får muligheten til å kunne identifisere sine egne følelser, og

slik vi har vært gjennom er dette nødvendig for å kunne knytte dette til den sosiale kompetansen som videre gir oss innsikt i medarbeiderens behov.

Hvordan kan en leder handle for å tilfredsstille arbeidstakernes motivasjonsfaktorer?

Motivasjonen som driver forskjellige medarbeidere er avhengig av hva hvert enkelt individ blir tilfredsstilt av. Enten det er de indre eller ytre faktorene som spiller en rolle, vil det fortsatt kreve innsikten fra lederens perspektiv. Dette for å kunne utvikle en lederstrategi som er lønnsom og motiverende.

Ettersom det er flere måter å definere hva som skaper motivasjon for hver enkelt person, må en leder her kunne tenke på hvilke innflytelser man opplever i sin organisasjon, og hvilke det fortsatt er behov for. Gjennom medarbeidersamtaler vil man kunne forstå hver enkeltes behov etter hva arbeidstakeren velger å fortelle sin leder.

Starc uttalte seg om dette i sin artikkel ”Manager as motivator takes into account the fact that different employees are motivated by different things at different times. By setting the goals, the manager mobilizes the energy of the co-workers” (Starc 2013, 189). Utdraget forteller oss at mennesker kan definere sine faktorer for motivasjon annerledes fra hverandre, og gjennom de 4 forskjellige teoretiske tilnærmingene kom dette tydelig frem. I ulike bedrifter kan derfor det ene perspektivet på motivasjon som for eksempel det humanistiske, komme mer frem enn for eksempel det behavioristiske perspektivet.

Videre kan dette knyttes til kritikken av Maslow sin behovspyramide da det ser ut til at mennesker ikke opptrer slik han definerer teoretisk. Kritikken baserte seg på meninger om at de fleste mennesker beveger seg mellom forskjellige behov, og kan også være motiverte av de ulike nivåene samtidig (Woolfolk og Nygård 2004, 277). Kritikken videre var at en ikke nødvendigvis trenger et vennskap eller sikkerhet for å kunne oppnå for eksempel kunnskap eller selvværd (Woolfolk og Nygård 2004, 277-278).

I tillegg er målsettinger definert i utdraget til Starc som et element for å bidra til å skape motivasjon. Ved målsettinger har arbeidstakere noe å rette fokuset mot som også kan føre til en mestringsfølelse for den enkelte. På lik linje som å sette mål for sine ansatte, bør lederen

også fokusere på hva den enkeltes mål er. Her vil lederen få muligheten til å vise sin sosiale innsikt igjen ved å fange opp dette og tilrettelegge etter dem.

Osnes (Sitert i Ledernytt 2018) nevnte dette i en artikkel fra ledernytt som omhandlet lederens måter å holde sine ansatte motiverte på. Hun uttrykket her viktigheten av at en leder så det fra sine ansattes perspektiv og det å kunne se hvilke mål hver av dem har, for dette kan være faktorer som for eksempel høy lønn, mer fri, eller bedre relasjoner til sine kolleger. Er det dette som skal til for å få motiverte ansatte, var det viktig å kunne handle på den måten som førte til oppnåelser av målene (Osnes 2018).

Vi legger stort sett mye fokus på hva en leder bør gjøre for å få motiverte ansatte, men ikke minst er det også like viktig at ansatte kan tydeliggjøre hva som trengs å forandres eller ikke. På samme måte som en leder synes det kan være en ubehagelig situasjon å skulle fokusere på seg selv for å finne ut av gode og svake sider, kan også ansatte føle på dette ved at de syntes det er ubehagelig å fortelle om hvordan de opplever sine ledere. Det blir ingen forandring på en arbeidsplass, dersom ansatte ønsker endringer men ikke tør å handle. Ofte er dette basert på at man er redd for lederens reaksjon av de ansattes oppfatning av dem.

Vi kan derfor også se på denne interaksjonen som et samspill mellom både lederens og medarbeiderens viljestyrke for å foreta endringer.

Felles for både den emosjonelle kompetansen og motivasjonen, er at det vil føre til et bedre forhold i ledelsen mellom de overordnede og underordnede.

2.5 Oppsummering

Etter å ha gått igjennom en del teori i dette kapitlet, ønsker jeg å tydeliggjøre det teoretiske grunnlaget ved å sammenfatte det viktigste. Vi har nå fått med oss at teorien bygger på den emosjonelle kompetansen til en leder, og motivasjonen til en arbeidstaker.

De faktorene som hver av temaene består av, er det som vil danne samspillet mellom ledere og arbeidstakere. For å presisere dette: Hvorvidt en leder har de ferdighetene som trengs i den emosjonelle kompetansen og hvilke motivasjonsfaktorer en arbeidstaker blir påvirket av, skal sammen gi oss kunnskap om hvordan en arbeidstakers jobbhverdag er preget.

For å få besvart problemstillingen er vi nødt til å se dypere på dette. Vi må se videre på hva den emosjonelle kompetansen har å si for arbeidstakere i praksis, og hvordan de enten blir motiverte eller demotiverte som følge av i hvor stor grad lederen viser sin empati. Har lederen tilstrekkelig nok selvinnsikt og sosial innsikt, kan dette skape positive resultater. Er lederen ikke oppmerksom på sin atferd og arbeidsstrategi, og ser bort ifra tilbakemeldinger som kunne ført til endringer for de langvarige resultater, vil det dukke opp utfordringer tilknyttet arbeidstakers motivasjon.

Til neste kapittel av oppgaven

For å samle inn empirien av fenomenet det forskes på, må vi ta i bruk en metode som vil gi oss en beskrivende dybdeinformasjon av dette. Herunder egner det seg å kunne samle inn informasjonen subjektivt, da dette kan forstås på ulike måter av både ledere og arbeidstakere. Denne subjektive informasjonen vil komme tydeligst frem ved å fokusere på hvert enkelt individ som ønsker å dele sine meninger, erfaringer og forståelser når det gjelder det jeg forsker på. Videre skal informasjonen kunne fremstille dette fenomenet i virkeligheten slik det oppfattes av menneskene.

3.0 Metode

3.1 Hva er metode?

I det forrige kapitlet fikk vi både informasjon og drøfting om hvorvidt den emosjonelle kompetansen har en påvirkning på motivasjon i næringslivet. Men for å finne ut om dette samsvarer med den samfunnsvitenskapelige virkeligheten, er vi nødt til å forske og gjennomføre undersøkelser i virkeligheten for å analysere empirien av dette.

Jeg skal derfor i dette kapitlet av min oppgave gjøre rede for hva metodeforskning innebærer, og hvilken tilnærming jeg mener er hensiktsmessig for mitt tema og problemstilling. Jeg vil avgrense metodedelen til det som vil være relevant å ha en forforståelse for, før min valgte metode presenteres.

I forskningsmetoden der vi ønsker å undersøke om hvordan virkeligheten ser ut i både den lille og store verden, kaller vi for samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33). Hensikten med en slik metode vil være å forstå hvilken fremgangsmåte som bør benyttes for å samle inn data om den sosiale virkeligheten, hvordan vår innsamlede

informasjon skal analyseres, og hva den forteller oss om forholdene i samfunn og prosesser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33).

Som en forsker danner vi oss antakelser om et fenomen, og kan ofte hoppe rett til konklusjoner om denne antakelsen stemmer overens med virkeligheten eller ikke. På denne måten vil vi ikke få en riktig sammenligning med virkeligheten ettersom vi ikke har forsket nærmere på fenomenet, men heller bare trukket konklusjoner. Vi trenger altså å stille strengere krav til ”bevisbyrden” ved bruken av metodelæren, før vi trekker konklusjoner (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 34).

Under metode har vi to kjente fremgangsmåter vi kan benytte oss av: Kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilket valg man faller på, er avhengig av flere faktorer. Først og fremst bestemmes det av tema og problemstilling det skal forskes på, i tillegg er ressurser som tid og penger også viktige momenter å tenke på i forhold til gjennomføringen av en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 103).

3.1.1 Kvalitative metodens kjennetegn

Når vi undersøker gjennom en kvalitativ tilnærming, samler vi inn informasjon i form av ord (Jacobsen 2005, 40). Kvalitative metoden kjennetegnes ved at forskeren her ønsker å foreta en undersøkelse som gir dybdeinformasjon. Når vi for eksempel ønsker informasjon i form av meninger fra andre om et bestemt fenomen, kan vi bruke en kvalitativ metode for denne type undersøkelsen. Dette er fordi vi går i dybden av dette fenomenet det forskes på.

Denne tilnærmingen sier noe om kvaliteten eller spesielle kjennetegn ved dette fenomenet, og kan være hensiktsmessig å anvende dersom det er snakk om fenomener vi ikke kjenner så godt, og som det kanskje er forsket lite på (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 36). En forsker som gjør en kvalitativ undersøkelse, er opptatt av hvordan folk tenker og handler til vanlig (Askheim og Grenness 2008, 13). Datainnsamlingen gjennom denne fremgangsmåten foregår ved bruk av intervjuer, observasjoner og gruppesamtaler (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 37).

3.1.2 Kvantitative metodens kjennetegn

Den kvantitative tilnærmingen derimot fokuserer på bredden, fremfor dybden. Altså vil denne tilnærmingen gi oss informasjon i form av tall gjennom måleinstrumenter, og metoder som er egnet for dette. Det klassiske måleinstrumentet i en kvantitativ metode er spørreskjemaer med faste svaralternativer. Forskeren her er også nødt til å ha en viss kunnskap om det som undersøkes (Jacobsen 2005, 31).

Målgruppen som skal undersøkes under en kvantitativ tilnærming, betegnes som *populasjon* altså befolkning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 257). Ved slike undersøkelser trekker vi gjerne et utvalg av populasjonen, ettersom det ikke er mulig å undersøke en hel befolkning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 258). Utvalget vi trekker skal forestille en miniatyrverden. Når de resultatene vi får fra vårt utvalg under denne tilnærmingen kan gjenspeiles i virkeligheten, vil dette utvalget kalles for et *representativt* utvalg. For at dette skal la seg gjøre, er det viktig at de egenskapene i utvalget som trekkes tilsvarer egenskapene i populasjonen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 259).

3.2 Valg av metode

Jette Fog fra 1981 sier:

” Som så meget andet her i verden, er spørgsmålet om metodevalg et *konkret* spørgsmål, som ikke kan avgjøres i all abstrakthed og på forhånd: før jeg ved, *hva* jeg skal undersøge, *kan* jeg ikke vide, hvordan jeg skal gjøre det” (Askheim & Grenness 2008, 81).

Dette utdraget forteller oss at valget av metode foretas når vi vet hva vi ønsker å undersøke, og hvordan vi velger å definere vår problemstilling.

I utgangspunktet vil både en kvalitativ og en kvantitativ metode kunne egne seg på hver sin måte i min forskning. Det vil være mulig å få informasjon om den valgte problemstillingen uansett hvilken metode man velger, men metodene skiller seg ut etter hvordan type informasjon jeg er ute etter å samle inn. I det følgende skal vi derfor se på om jeg ønsker å benytte meg av en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming, og hvilket undersøkelsesopplegg som egner seg for min problemstilling.

Slik vi var inne på tidligere i forklaringen på metodenes forskjeller, fikk vi med oss at den kvantitative metoden egnet seg dersom vi ønsket å studere bredden av fenomenet. Den kvalitative derimot fokuserte på dybden av fenomenet.

Fordi jeg ønsker å samle inn informasjon som sier noe om menneskenes meninger om samspillet mellom en leders emosjonelle kompetanse og arbeidstakeres motivasjon, ser jeg det derfor som mer hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming. Datainnsamlingen skal gi oss informasjon om problemstillingen både fra et lederperspektiv og arbeidstakerperspektiv innenfor salg-og servicebransjen.

For å velge den riktige metoden må jeg også ta i betraktning hvordan jeg har formulert min problemstilling. Vi skiller i teorien mellom en forklarende og beskrivende problemstilling.

Med en forklarende problemstilling eller en kausal forklaring slik det også kalles i metodespråket, er vi avhengige av å finne forklaringen på hvorfor noe skjer. Med en beskrivende problemstilling derimot legger forskeren vekt på å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt, enkelt sagt er vi her opptatte av å beskrive hvordan en tilstand ser ut (Jacobsen 2005, 75).

Min oppgave baserer seg altså på en beskrivende problemstilling fremfor en forklarende. Årsaken til en beskrivende definisjon av problemstillingen er fordi vi her ønsker å forstå interaksjonen mellom en leders emosjonelle kompetanse og arbeidstakeres motivasjon. Vi ønsker en beskrivelse på hvordan dette blir sett på fra ulike perspektiver, og hvilke meninger man har om denne interaksjonen.

Når det er sagt er dette bare det første valget av metode en skal foreta ved forskning. Vi trenger å følge enkelte regler og prosedyrer for hvordan kvalitativ informasjon skal samles inn, og må derfor se på hvilket undersøkelsesdesign som skal brukes (Askheim & Grenness 2008, 65).

3.2.1 Det intensive designet

Hvilket undersøkelsesopplegg en skal bruke i sin forskning er også svært relevant i metodedelene. Vi skiller her mellom et ekstensivt- og et intensivt undersøkelsesopplegg.

Forskjellen på disse to ligger i om det er i dybden man ønsker å undersøke et fenomen eller i bredden.

Jacobsen definerer et intensivt design ut i fra et forhold der vi går i dybden av fenomenet. Dette innebærer hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere (Jacobsen 2005, 87).

Det ekstensive designet derimot defineres ut i fra et forhold der vi studerer et fenomen på tvers av ulike kontekster, vi går her i bredden av fenomenet (Jacobsen 2005, 94).

Ettersom forskningen skal innhente dybden av informasjonen, er intensivt design det som skal brukes i denne oppgaven. Med det intensive designet har vi muligheten til å forske gjennom å se på et samspill og relasjonen mellom et individ og en spesiell kontekst (Jacobsen 2005, 90). I min oppgave vil dette si at det intensive designet kan hjelpe meg som forsker til å forstå samspillet mellom en leders emosjonelle kompetanse, og motivasjonen hos arbeidstakere.

3.2.2 Eksplorativt Fenomenologisk design

Herunder velger jeg å benytte meg av et eksplorativt fenomenologisk designs regler og prosedyrer for å samle inn empirien av problemstillingen. Et slikt design bygger på antagelser om at virkeligheten er slik den oppfattes av folk (Askheim & Grenness 2008, 69). Det er flere intensive design som også kunne vært nyttige for min problemstilling som blant annet Case eller N-studier. Valget falt på det eksplorative fenomenologiske designet, ettersom denne skiller seg ut når det gjelder akkurat min forskning. I min oppgave forskes det på hvordan enkeltindivider fra to ulike perspektiver, oppfatter fenomenet problemstillingen min tar for seg.

Det fenomenologiske designet egner seg best i dette tilfellet da designet tar utgangspunktet i vitenskapssynet som omhandler ”læren om det som viser seg” (Askheim & Grenness 2008, 69). Designet bygger med andre ord på å forstå fenomener ut ifra det subjektive perspektivet, og beskrive virkeligheten slik det oppfattes av individene.

Styrker og svakheter ved det eksplorative fenomenologiske designet

På den ene siden har designet sine styrker med tanken på at det gir en forsker muligheten til å forstå hver enkelt individs oppfatning av virkeligheten (Askheim & Grenness 2008, 69).

Dermed er dette en styrke for meg som forsker fordi jeg da kan forstå hva hver av informantenes oppfatning er om temaene min problemstilling omhandler. Ettersom det er flere informanter som blir intervjuet, vil vi stå igjen med rik informasjon og samtidig ulik data, nettopp fordi hver enkelt av dem har sin egen forståelse av fenomenet.

På den andre siden har designet også sine svakheter fordi det kan føre til at forskerens forforståelse, holdninger, kunnskap og erfaringer påvirker designet (Askheim & Grenness 2008, 70). Her gjelder det å være bevisste på sine egne tanker om temaene det skal forskes på, slik at den informasjonen vi samler inn stiller godt til kravet om validitet av data. Dette innebærer at jeg for eksempel ikke overser funn som jeg mener strider mot mine antagelser eller forventninger til forskningen (Askheim & Grenness 2008, 70).

3.3 Datainnsamling

Det er flere måter å samle inn data under en kvalitativ tilnærming og blant de ulike metodene finner vi *kvalitative dybdeintervjuer*. Slike intervjuer kan gjennomføres på en direkte og indirekte måte. Den direkte måten av slike intervjuer defineres som ”ansikt-til-ansikt” intervjuer, mens den indirekte måten tar utgangspunktet i intervjuer gjennom for eksempel telefon, pc eller video (Askheim & Grenness 2008, 83).

Jeg finner kvalitative dybdeintervjuer som hensiktsmessig i min datainnsamling, ettersom vi her skal forske på dybden av undersøkelsesenheter. Vi skal få frem deres subjektive meninger om fenomenet som problemstillingen tar utgangspunktet i. I tillegg vil den informasjonen vi får gjennom kvalitative intervjuer være mer ustrukturert, noe som innebærer at informantene har muligheten til å uttrykke seg fritt og tilføye informasjon til de stilte spørsmålene.

3.3.1 Ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju?

Slik overskriften viser, kan intervjuer gjennomføres på tre forskjellige måter. For å gi deg en oversikt over hva som skiller disse, skal jeg forklare forskjellen kort og godt før jeg gir svar på hvilken av metodene jeg benyttet meg av i mine intervjuer.

Det *ustrukturerte intervjuet* er helt uformelt og består av åpne spørsmål. Forskeren har under et slikt intervju gitt et tema på forhånd, men spørsmålene som blir stilt formuleres og tilpasses

etter hvert enkelt intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145).

Det *strukturert intervjuet* er det omvendte av det ustrukturerte. Denne formen har allerede forhåndsdefinerte spørsmål og faste svaralternativer forskeren krysser av for (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145). En intervjuform som innebærer preg av ustrukturert og strukturert intervju, er den formen vi kaller for *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju*. Forskeren holder seg til en overordnet intervjuguide, og kan fritt bevege seg frem og tilbake på denne. Spørsmål, tema og rekkefølgen derimot varieres her (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145).

I min undersøkelse har jeg benyttet meg av en semistrukturert form. Målet med denne formen for intervju er å kunne la informantene også snakke fritt, eventuelt gå tilbake på tidligere spørsmål som ble stilt dersom det var ønskelig å legge til informasjon. En slik form for intervju gir mer frihet for både informanten som svarer og meg som forsker. Friheten ved denne formen kommer frem når jeg både kan omformulere spørsmål dersom det er behov for det, eller følge opp spørsmålene med det vi kaller for *probing*. Probing brukes altså til å følge opp utsagnene til informantene (Askheim & Grenness 2008, 88).

3.3.2 Utarbeiding av intervjuguide

Askheim og Grenness definerer intervjuguide som ”en huskeliste for moderator, og ikke et spørreskjema” (Askheim & Grenness 2008, 123). Intervjuguiden er utarbeidet for å hjelpe moderatoren med å huske temaene det skal spørres om.

En intervjuguide består av to eller tre faser. For å sikre et godt intervju, er det viktig at moderator og informanten i første fase danner en god relasjon, før man beveger seg inn i faser som tar opp temaer intervjueren har til hensikt å samle inn informasjon på bakgrunn av (Askheim & Grenness 2008, 123).

Jeg utarbeidet to forskjellige intervjuguides til mine intervjuer. Den ene intervjuguiden er egnet for arbeidstakere (Se vedlegg I), den andre intervjuguiden ble brukt for lederintervjuene (Se vedlegg II). Felles for intervjuguidene var introduksjonsspørsmålene og overgangsspørsmålet. Variasjonen på spørsmålene finner vi i hoveddelen, der nøkkelspørsmålene blir stilt. Sagt på en annen måte er intervjuguidene for hver av dem identiske, men med noen justeringer på hoveddelen. Grunnen til at nøkkelspørsmålene skilte

seg ut fra en leders intervju og et arbeidstakerintervju, er fordi jeg ønsker å få frem deres personlige perspektiver på temaene basert på deres stillingstittel.

3.3.3 Telefonintervju som intervjuform

Jeg ønsker å påpeke her at jeg i utgangspunktet skulle foreta de såkalte ”ansikt-til-ansikt” intervjuene, men ettersom vi befinner oss under en pandemi, lot dette seg dessverre ikke gjøre. Valget falt derfor på å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer gjennom telefon.

Johannessen, Christoffersen og Tufte sier noe om varigheten i et telefonintervju: ”I gjennomsnitt kan man ikke regne med å kunne holde på en persons interesse over telefon i mer enn 20 minutter” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 159). Jeg valgte derfor å ha en tidsramme for hvert intervju på omtrent 15-20 minutter per informant. Overraskende nok, brukte enkelte lenger tid enn den valgte tidsrammen. Dette var spesielt arbeidstakere jeg rekrutterte til mine intervjuer. Årsaken til at noen informanter brukte lenger tid enn andre, er på grunn av deres interesse for spørsmålene som ble stilt, da de flere ganger ønsket å gå tilbake for å legge til informasjon. Informantene som holdt seg til tidsrammen svarte enkelt og greit på alle spørsmålene. Blant dem var det flest ledere som holdt seg til tiden.

Til tross for at enkelte oversteg tiden jeg hadde satt for hvert intervju, var ikke dette noe som skapte konsekvenser ettersom jeg planla å ha god tid mellom hver av intervjuene. Det viktigste for meg som forsker i slike tilfeller der tiden ikke ble overholdt, var at informantene følte at de fikk sagt det de ønsket uten å måtte forhaste seg gjennom svarene sine. For meg var dette en positiv ting, slik at jeg fikk nok data som kunne underbygge meningsinnholdet for min problemstilling.

3.3.4 Utvalgsstørrelse

Hvor mange som skal intervjues under en kvalitativ metode tar utgangspunktet i flere faktorer, blant disse: tid og økonomi. Innenfor den kvalitative metoden er det ingen regler som avgjør hvor mange intervjuer man må foreta for å få nok informasjon. Noen undersøkelser kan innebære for eksempel 10 eller flere intervjuer, andre derimot vil muligens ha færre intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108).

I tillegg må en forsker selv vurdere om informasjonen man har samlet inn er nok data i

forskningen, eller om det må foretas flere intervjuer for å nå metningspunktet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108). *Metningspunkt* er et begrep som brukes for når datainnsamlingen har nådd punktet hvor forskeren ikke trenger mer informasjon. Når metningspunktet nås, er det ikke lenger nødvendig å foreta flere intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 108).

3.3.5 Strategisk utvelgelse

I kvalitative forskning vil man på lik linje som den kvantitative metoden trekke utvalg av informanter som skal være med på våre undersøkelser. Tilnærmingene skiller seg ut ved at den kvantitative metoden trekker tilfeldig utvalg basert på informanter som kan representere populasjonen. Her ønsker forskeren med andre ord å gjøre statistiske generaliseringer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110).

Dette er ikke tilfellet i kvalitativ forskning. Her er ikke hensikten å generalisere, men å samle inn mest mulig informasjon ut ifra informantenes meninger og erfaringer om et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110).

Gjennom det strategiske utvalget vil forskeren først og fremst tenke på hvilken målgruppe det skal nås ut til, for så trekke personer ut i fra denne målgruppen som er relevante for intervjuene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110).

3.4 Rekruttering av informanter

Da jeg skulle rekruttere mine informanter, så jeg det ikke nødvendig å forme mange kriterier som måtte oppfylles for å ta del i undersøkelsen min. Jeg tok utgangspunktet i tre kriterier i min rekrutteringsprosess. Disse var:

Kriterium nr. 1: Informanten måtte være ansatt på en arbeidsplass som enten en medarbeider eller leder.

Kriterium nr. 2: Jobben deres er arbeid vi kan regne med går under salg-og servicebransjen.

Kriterium nr. 3: Informanten skal ha vært arbeidstaker i minst 3 år i en sammenhengende periode under samme stilling, for ledere gjelder samme kriterium men under "ledertittelen".

Årsaken til at jeg ikke valgte å forme ytterligere kriterier er nettopp på grunn av

problemstillingen. Temaene som min problemstilling tar for seg, altså motivasjon og emosjonell kompetanse er temaer som kommer tydelig frem i arbeidslivet. Ikke nødvendigvis direkte, men på en indirekte måte da dette kan gjenspeile seg i arbeidet som gjøres i en bedrift. Hensikten var å se på fenomenet fra både et lederperspektiv og arbeidstakerperspektiv, og jeg fant det derfor ikke nødvendig eller hensiktsmessig å gå for dypere kriterier.

Jeg ønsket dog å holde informantene mine innenfor de tre ovennevnte kriteriene, for å få frem informantenes ulike erfaringer og meninger innenfor salg-og servicebransjen. Kriterium nr.3 er formulert på bakgrunn av at jeg ønsker informanter med nok arbeidserfaring under deres stilling til min undersøkelse.

3.5 Anonymitet

All form for personopplysninger som kan knyttes til mine informanter er ikke en del av intervjuene, ettersom jeg valgte å holde dem og deres arbeidsplasser anonymt. Jeg ser på anonymitet som svært viktig i undersøkelser, fordi dette har mye å si for hva informantene ønsker å dele. I tillegg ser jeg det ikke nødvendig å vise til deres personopplysninger, da dette ikke direkte påvirker problemstillingen oppgaven baserer seg på. De sitatene som vil komme frem under analysen, vil du derfor få med deg at navnene til de ulike utsagnene blir erstattet med for eksempel ” arbeidstaker 1”, ” arbeidstaker 2”, og det samme fra lederperspektivet: ” Leder 1”, ” leder 2” osv.

3.6 Når? Hvor? Og Hvordan?

Informantene jeg rekrutterte er arbeidstakere og ledere gjennom mitt nettverk. Å finne arbeidstakere innenfor salg-og servicebransjen er i dag ikke så veldig vanskelig da flere jobber med salg og service. Det er heller ikke vanskelig å finne ledere under samme bransje. Informantene mine har sin arbeidsbakgrunn i både heltid og deltidsarbeid innenfor denne bransjen.

For å nå informantene mine valgte jeg å ta kontakt med hver av dem gjennom sosiale medier der disse var tilgjengelige. Jeg fortalte kort om min bacheloroppgave, hvorfor jeg ønsket deltagelse fra dem i min undersøkelse, hvilken betydning deres informasjon har for min oppgave, samtidig som jeg også tydeliggjorde at dette var anonymt.

Da disse takket ja til intervjuene, avtalte vi hvilken tid som passet dem der jeg kunne ringe og gjennomføre intervjuene. Av de 8 lederne og 6 arbeidstakere jeg kontaktet, var det 4 ledere og 4 arbeidstakere som takket ja til å la seg bli intervjuet av meg. De resterende hadde dessverre ikke kapasiteten til å delta, noe som også er viktig som en forsker å ta hensyn til. Jeg gjorde meg bevisst på at jeg muligens måtte kontakte flere dersom jeg ikke følte at informasjonen jeg hadde fått til nå, ikke var tilstrekkelig. Det viste seg at jeg hadde fått mer enn nok data å analysere, da jeg fikk svært relevant og utfyllende svar av de deltakende informantene. Dermed følte jeg at metningspunktet var nådd i min undersøkelse.

Ettersom intervjuene ble foretatt gjennom telefon, var det enklere å notere ned svarene deres digitalt, da det både er mer effektivt og mindre risiko for å ikke få med seg detaljer i svarene. I tillegg er dette en indirekte datainnsamlingsmetode som vil si at vi ikke sitter ansikt-til-ansikt, og derfor slipper jeg som forskeren å bli oppfattet som ”ikke tilstedeværende” under dokumentasjonen.

3.7 Gjennomføring

Telefonintervjuer krever naturligvis ikke at vi trenger å finne et sted å gjennomføre intervjuene da dette er over telefon, og kan gjøres hvor enn informantene mine og jeg befinner oss.

Når tiden for gjennomføring av intervjuene var kommet, startet jeg med å presentere meg selv (for de jeg ikke har vært i kontakt med tidligere), kort informasjon om oppgaven min og hvilke temaer problemstillingen belyser. Videre informerte jeg om hvordan vi sammen skulle gjennomføre intervjuene, og hvordan jeg skulle dokumentere dette. Ikke minst sikret jeg meg at alt ved intervjuene skulle være anonymt, dermed trengte ikke informantene mine å bekymre seg over hva de fortalte. Innledningen avsluttet med å si noe om hvor lenge jeg antar intervjuet vil vare, og informantenes rettigheter til å avbryte intervjuene dersom de ønsket det.

Etter en presentasjon av meg og mitt prosjekt, gikk jeg videre over på enkle spørsmål. Først ble det stilt spørsmål som ikke var jobberelaterte, som for eksempel spørsmål om fritid og familie, før jeg stilte spørsmål om arbeidssituasjon. Vi snakket her litt om hvor lenge informanten har vært ansatt i stillingen og om vedkommende trives. Etter å ha stilt slike spørsmål, bør vi få en naturlig overgang til hoveddelen gjennom det vi kaller

overgangsspørsmål. Denne fasen var for å sakte bevege seg innover i hoveddelen som er kjernen av intervjuene (nøkkelspørsmål). Intervjuene ble rundet av ved at jeg takket for deres tid, og sørget for at informantene fikk svart slik de ønsket, og selvfølgelig at de fikk tilføyet informasjon eller rettet på seg dersom det var behov for det.

Jeg sørget for at jeg ikke etterlot informantene med ustilte spørsmål eller kommentarer til enten meg eller mitt prosjekt. Som en moderator er det viktig å runde av intervjuene på en behagelig og ryddig måte for begge parter, på lik linje som det måtte være behagelig å sette i gang intervjuene.

3.7.1 Reliabilitet, validitet, etikk og representativitet

I forskningen samles det inn en del data som må bearbeides for å komme frem til endelige resultater. Det er derfor viktig å påpeke at det i en forskningsprosess også fokuseres på reliabilitet, validitet, etikk og representativitet.

Reliabilitet omhandler hele innsamlingsprosessen, altså hvilken data som er blitt samlet inn, hvordan den har blitt samlet inn, og hvordan de har blitt bearbeidet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig data er, da den knytter seg til nøyaktigheten av dette (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 44). Validitet derimot handler om hvor godt datainnsamlingen er relevant for å representere vårt fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 73).

Etikk i forskning er også viktig å ta hensyn til spesielt når jeg som forsker ønsker å samle inn informasjon gjennom mine informanter. Etikk sett fra et generelt perspektiv handler i seg selv om forholdet mellom mennesker, og hva som er akseptabelt eller uakseptabelt å gjøre mot hverandre (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 93). Men når det gjelder etikk i forskning kan etiske spørsmål reise seg når vi direkte berører menneskene, for eksempel gjennom intervjuer. Det hender at enkelte forskere utsetter deres informanter for etisk uakseptabel påvirkning, ved at man for eksempel stiller spørsmål som er meget private, at det vil føles ubehagelig for vedkommende (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 94).

Ved representativitet i kvalitativ data handler det om å overføre kunnskap fremfor å "generalisere" slik det snakkes om i kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 248). Denne overførbarheten sier noe om hvorvidt en forsker i sin forskning har klart å skape både beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan brukes i andre

områder, enn det spesifikke området forskeren studerte (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 16).

Vi skal se nærmere på disse viktige momentene i kapittel 6, som handler om kvalitetsvurderingen av min forskning.

4.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi se på informasjonen som er samlet inn, men dette på en grundigere måte. Analysing av data kan defineres som ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem” (Askheim og Grenness 2008, 142). Når vi analyserer en tekst betyr dette med andre ord at vi systematiserer og organiserer meningsinnholdet av data vi har samlet inn. Ved å foreta en analyse forsøker vi også å først redusere informasjonsmengden slik at den blir enklere å håndtere, noe som gjør det enklere for meg som forsker å viderefordre innholdet på en forståelig måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 185).

Vi har i utgangspunktet flere ulike analysetilnærminger som kan anvendes for å systematisere informasjonen. I min forskning har jeg valgt å anvende aktør/personsentrert tilnærming ettersom jeg skal fokusere på det subjektive.

Jeg finner denne tilnærmingen hensiktsmessig for min datainnsamling for da har jeg muligheten til å analysere i dybden av hvert telefonintervju. Dette kan selvfølgelig være tidskrevende etter hvor mange kandidater en har valgt å intervju, men på en annen side betyr det også at vi vil få både den grundige, og ikke minst den viktigste informasjonen som i sin helhet kan relateres til min problemstilling, forskningsspørsmål og teori.

4.1 Koding

I kvantitativ analyse foregår koding *før* datainnsamling, ettersom det her er måleinstrumentet som kodes. I kvalitativ analyse derimot foregår kodingen både underveis i datainnsamlingen, og etter datainnsamlingen. Det vi koder i en kvalitativ analyse er informasjon som foreligger i en beskrivende form som for eksempel intervjuskrifter (Askheim & Grenness 2008, 148). Denne fasen dreier seg om å finne elementer som er *meningsbærende* for problemstillingen og det forskningsspørsmålene tar for seg (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 196).

Selve kodingsprosessen tok sin tid i min forskning, da det var en del data som ble samlet inn og som måtte bearbeides grundig.

Intervjuene som ble foretatt med mine informanter ble skrevet ut rett etter hvert enkelt intervju, slik at disse var klare for analysering og koding. Årsaken til at det for meg var viktig å gjøre dette umiddelbart var nettopp på grunn av at jeg ikke skulle glemme enkelte bemerkninger jeg gjorde for meg underveis i intervjuene.

Kodingen foregikk ved at jeg tok for meg hver undersøkelsesenhet, altså hver enkelt informant og samlet deres utsagn ut i fra de ulike spørsmålene som ble stilt. Deretter markerte jeg disse utsagnene i ulike farger som videre skulle identifisere hvilken kategori/begrep utsagnene tilhørte.

Ved utarbeiding av kategorier utsagnene tilhørte, ble dette gjort på den måten hvor jeg leste godt gjennom referatet av hver enhet, og så hva som gikk igjen hos de ulike informantene mine. Det var mange like koder blant begge gruppene, både informantene som hadde en form for lederstilling og informantene med stilling som en arbeidstaker. Kodingen av datainnsamlingen viser oss blant annet at det gjerne fokuseres på samme områder både fra et lederperspektiv og arbeidstakers perspektiv.

Jeg har valgt å lage en tabell som viser oversikt over kategoriene fra begge perspektivene. Begrepene nedenfor er farget i de fargene jeg i utgangspunktet markerte utsagnene med innenfor de valgte kategoriene.

Vel å merke at kategoriene er begreper som kan forstås i informantenes språk, da det kan være vanskelig å samle inn data gjennom forskerspråket. Informantene er ikke kjent med flere av de faglige begrepene prosjektet tar for seg, spørsmålene i intervjuene ble derfor stilt med hensyn til deres formuleringsevne. Videre kan kategoriene forstås gjennom forskerspråket og faglige begreper som er relevante for oppgaven.

Oversikt over kategorier fra begge perspektiver

Lederperspektiv	Arbeidstakerperspektiv
Kommunikasjon	Kommunikasjon
Forståelse	Forståelse
Opplæring	Opplæring
Tilgjengelighet	Feedback

4.2 Tolkning og funn

Videre i analysedelen skal vi se nærmere på hver av disse kategoriene og hvordan de gjør seg gjeldende og sentrale i forhold til problemstilling m/ forskningsspørsmålene, samt teorien som følge av problemstillingens grunnlag. Dette betyr at jeg tar for meg hver kategori, og drøfter funn innenfor denne kategorien fra begge perspektiver, forså knytte dette videre til det teoretiske. Motivasjon og den emosjonelle kompetansen vil begge komme frem i kategoriene og utsagnene fra både ledere og arbeidstakere.

4.2.1 Kategori 1: Kommunikasjon

Ledere

Flere ledere uttrykket at ” Uten motiverte arbeidstakere, vil det være vanskelig for oss å nå våre resultater”. Dette igjen gir oss den informasjonen om at de vektlegger en god dialog med sine medarbeidere, slik at begge parter kan oppnå god kommunikasjon med hverandre. Viktigheten av kommunikasjonen tydeliggjøres i dette perspektivet fordi denne gruppen av ledere ønsker at deres arbeidstakere skal få den muligheten til å åpne seg, både når det gjelder arbeidsmessige utfordringer, eller utfordringer som arbeidstakeren kanskje møter på i den private fronten.

Det ledere ønsker å nå med denne åpenheten er den oppnåelsen av at man ikke blir oppfattet som ” skummel ” eller ” ubehagelig ” å snakke med. Det er fordi når det faktisk er viktige situasjoner å ta opp ved arbeidsforholdet, vil dette være vanskelig å gjøre hvis man allerede ikke har opprettet en god relasjon seg i mellom.

Et eksempel på et av utsagnene innenfor denne kategorien er:

«.. dermed ønsker jeg å bli opplevd som en behagelig sjef å snakke med om hva enn det skulle gjelde, det er veldig viktig»

- Anonym leder 1

Arbeidstakere

For enhver arbeidstaker var kommunikasjonen med deres overordnede viktig, for at de skulle føle seg trygge i jobben de gjennomfører. Hvorvidt man har en god tone med deres overordnede er veldig individuelt. Enkelte av arbeidstakerne jeg intervjuet uttrykket dialog med deres ledere som dårlig kommunikasjon. Blant annet kom dette utsagnet frem i settingen arbeidstakerne skulle forestille seg (Se vedlegg I, spørsmål 7):

«Jeg ønsker å bli hørt av lederen min, men det virker ikke som lederen min er villig til å høre på meg. Hun er så fast bestemt på at det hun sier er riktig, og det alle andre sier er feil»

- Anonym arbeidstaker 1

Informantene viser at kommunikasjon er en betydelig egenskap for både ledere og arbeidstakere, for å i det hele tatt kunne jobbe sammen som et team. Uten kommunikasjon og god dialog med både ledere og kolleger, kan man ikke garantere de beste resultatene.

I teorien drøftet vi hvordan en leder kunne legge til rette for å tilfredsstille arbeidstakeres motivasjonsbehov. Vi kom frem til at lederen alene ikke står til ansvar for de endringene som trengs å gjøres i bedriften. En leder som i det hele tatt skal kunne foreta selvregulering, krever arbeidstakere som tør å si ifra om ubehagelige situasjoner. Kategorien vil derfor styrke relasjonen mellom en leder og dens underordnede, når det gjelder tilfeller hvor ubehagelige situasjoner oppstår. Dette skal videre føre til endringer i for eksempel lederens atferd eller arbeidsstrategi.

4.2.2 Kategori 2: Forståelse

Ledere

Forståelsen for ledere innebærer ”å stå i andres sko”, slik at man ser perspektivet fra arbeidstakernes side. Med andre ord viste meningene deres i de ulike spørsmålene at de alltid forsøker å vise forståelse for deres medarbeidere, ved å tilrettelegge for dem der det trengs og

etter deres behov. Hvordan dette gjøres var blant annet gjennom medarbeidersamtaler der lederen fører en samtale med sin arbeidstaker om hvordan vedkommende har det på jobb, eventuelt hva som kan gjøres for å forbedre arbeidstakerens jobbforhold.

«Som en leder bør man kunne se arbeidstakerens jobbhverdag fra deres perspektiv, noe som her krever at jeg har en god dose av den sosiale innsikten»

- Anonym leder 2

Arbeidstakere

«Jeg forventer ikke at min leder skal ha den empatien eller den emosjonelle kompetansen som en venn for eksempel har, men jeg ønsker den empatien fra min leder som viser at han forstår meg»

- Anonym arbeidstaker 2

Dette utsagnet er et av mange andre som kodet frem til forståelseskategorien. Arbeidstakerne forventer at deres ledere er forståelsesfulle ovenfor dem, slik at de kan tilrettelegge etter deres behov. Forståelsen kan henge sammen med kommunikasjon, da det er god dialog mellom begge parter som fører til at hver av dem viser forståelse ovenfor hverandre.

Kategorien er et sentralt element i relasjonen mellom en leder og dens arbeidstaker, fordi det er forståelsen som gjerne er det grunnleggende for å forstå sine medarbeideres følelser.

Selvinnsikten en leder har er derfor en betydelig egenskap, ikke bare fordi man her lærer seg å ikke unngå de ubehagelige følelsene, men fordi det vil støtte lederens innsikt i det sosiale.

Dermed kan man gjennom den sosiale innsikten forstå hvordan medarbeideren opplever sin arbeidssituasjon.

4.2.3 Kategori 3: Opplæring

Ledere

Ser vi videre på kategorien om opplæring, er dette også noe som ledere legger stor vekt på.

Det er ingen tvil om at gode resultater er det ledere spesielt sikter mot i deres bedrifter, og derfor er den riktige opplæringen noe de ser på som verdifullt i deres arbeidsplass. Å gi riktig opplæring innebærer for ledere å utvikle deres ansatte innenfor deres fagområder, så de er klare over hva som skal gjøres og hva som skal nås. Ikke minst vil dette skape en mestringfølelse hos deres arbeidstakere noe som igjen fører til en form for økt motivasjon.

«Jeg tenker det å gi god veiledning til mine arbeidstakere vil være nyttig for deres motivasjon, for jeg reduserer deres usikkerhet rundt oppgavene. Da blir det kanskje enklere å håndtere ansvaret. Jeg mener også at ved at jeg i blant går gjennom det den faglige kompetansen innebærer også kan være lurt for da sørger jeg for at de leverer godt»

- Anonym leder 3

Arbeidstakere

Arbeidstakerne vektlegger også dette på samme måte. Gjennom datainnsamlingen viste informantene at de ønsket å vise sitt beste i de oppgavene de står ovenfor, men det krever at de får den opplæringen de trenger. Den følelsen arbeidstakere står igjen med etter god nok opplæring vil være støttende for dem i deres arbeid, anerkjennelse kan her bli oppnådd.

«Sjefen min er veldig streng, egentlig. Han er veldig flink til å gi oss veiledning og råd for hvordan vi for eksempel skal håndtere sinte kunder. Det er noe jeg er utrolig fornøyd med i jobben min fordi da slipper jeg å føle meg usikker på noe»

- Anonym arbeidstaker 2

Analysen av data har også vist at flere arbeidstakere opplever opplæringen som noe glemt i de bedriftene de jobber innenfor. Vi skal her se på et utsagn som eksempel:

«Enkelte ganger kan hun endre ting på sin måte. Vi kan for eksempel få en mal om hvordan vi skal endre noe i butikken, og bruker mange timer på dette. Når vi kommer på jobb er ikke hun fornøyd og endrer alt av hva vi har gjort. Nå har vi fått den vanen hvor vi ikke ønsker å bruke så mange timer på dette, fordi vi er klare over at hun ikke synes vi gjør et godt arbeid uansett»

- Anonym arbeidstaker 3

Med riktig opplæring her ville muligens arbeidstakere gjort en jobb som ikke hadde påført lederen ekstraarbeid ved å gjøre det om igjen. Utsagnet viser også at arbeidstakeren og vedkommendes kolleger "har fått den vanen" hvor de likevel ikke yter sitt beste, for nå er de kjent med at lederen uansett vil rette på dem. Igjen forteller dette oss at lederen aldri har villet legge vekt på å lære opp hennes ansatte slik at det de gjorde feil, ikke ble gjentatt. Videre er det klart at responsen de blir møtt på med, ikke vil føre til noe bedre resultater verken for

arbeidstaker, arbeidsgiver eller arbeidsplassen generelt.

Ser vi på verdiene De Waele m.fl. definerte i hva som kjennetegner en leder med selvledelse, kan vi ut i fra disse forstå at denne lederen ikke har evnen til å kunne stole på de ansattes kompetanse. Dette var ikke bare et engangstilfelle, men noe som gjentok seg hver gang de fikk disse oppgavene. Vi bør også merke oss den siste setningen av utsagnet ” *fordi vi er klare over at hun ikke synes vi gjør et godt arbeids uansett*”. Det er ingen tvil om at dette er den motsatte effekten av hvordan motivasjon skal oppleves for arbeidstakere. Denne anonyme arbeidstakeren vil her føle at arbeidet som er gjort ikke er tilstrekkelig uansett hvor godt personen prøver. I slike tilfeller vil det føre til at vedkommende også får en følelse av mangel på kompetanse.

4.2.4 Kategori 4: Tilgjengelighet (ledere)

Tilgjengelighet var en kategori som skilte seg ut fra arbeidstakeres. Kategorien kom her frem ved at ledere mente at de måtte være tilgjengelige for sine arbeidstakere til enhver tid, slik at de alltid hadde noen å støtte seg på. Dette var svært viktig for de aller fleste ledere i undersøkelsen med tanken på at de på denne måten kunne bruke sin empati, så arbeidstakere følte at de ble sett og verdsatt.

Videre viste denne kategorien i de ulike intervjuene at dersom en leder ikke viste sin tilgjengelighet, ville dette også svekke motivasjonen til sine arbeidstakere. Dette skyldes at de ansatte kan oppleve en følelse av å bare få tildelt arbeidsoppgaver, og dermed skal de klare seg på egen hånd. Flere av lederne mente også at man kunne vise seg tilgjengelig ved å faktisk jobbe med de samme arbeidsoppgavene deres underordnede holder på med, selv om dette nødvendigvis ikke er en leders ansvarsområde.

«Det er mulig at det er delte meninger om akkurat dette, men jeg forsøker å være tilstede for mine arbeidstakere når enn de skulle trenge meg. Jeg er klar over at flere ledere ikke prioriterer sånt, og heller mener at en arbeidstaker bør klare seg selv. Ja, til en viss grad, men den støtten fra oss som viser at vi er her for dem tror jeg er viktig for det helhetlige resultatet»

- Anonym leder 4

Lederne med dette synet på tilgjengelighet opererer under et lederskap der fremvisningen av

følelser blir betraktet som en egenskap, fremfor noe som ” bør legges fra seg hjemme ” slik det ble diskuterte i teoridelen. En leder som vil være tilgjengelig for sine arbeidstakere, er en leder som er villig til å ta del i arbeidstakerens jobbhverdag.

Samtidig viser informanten i uttalelsen at tilgjengelighet ikke nødvendigvis kommer frem hos alle personer med ledertittelen. I tilfeller hvor disse lederne har motstridende meninger om kategorien, vil operere under et lederskap der ansvarsområder blir delegert, og dermed stoler man på at arbeidstakeren vil levere et godt resultat. På en måte vil ikke dette være en helt feil strategi å drive sin virksomhet på, da lederen ved å stole på sine arbeidstakeres kompetanse fører til at arbeidstakere vil kunne få muligheten til å oppnå selvrealisering. Selv om selvrealiseringen oppnås, vil det ikke si at det ikke vil være behov for den støtten som kommer fra ens overordnede.

4.2.5 Kategori 5: Feedback/Tilbakemeldinger (arbeidstakere)

En kategori som ikke kom like frem hos lederne som ble intervjuet er koder som dreier seg om tilbakemeldinger. Arbeidstakere var svært oppmerksomme på det å både få tilbakemeldinger fra ledere, og å kunne gi tilbakemeldinger til sine ledere. Førstnevnte mente flere arbeidstakere var viktig, så de fikk den rosen de fortjente når det var noe som skapte et godt resultat, eventuelt tilbakemeldinger dersom noe kunne gjøres bedre. Dette var en måte flere informanter mente kunne bidra til å utvikle deres kompetanse i arbeidsoppgavene de står ovenfor.

Når det gjelder å gi tilbakemeldinger til sine ledere var dette tilbakemeldinger de mente skulle oppfattes som konstruktiv kritikk, og som var viktig at ledere tok til seg slik at de får muligheten til å endre det som trengs å endres på. Med det sagt er det ikke alle ledere som heller er profesjonelle når det gjelder å ta til seg konstruktiv kritikk, noe som uten tvil kan være skadelig for de målene en bedrift har satt for seg.

Et eksempel på utsagn som kommer frem i meningsinnholdet av intervjuene er:

«Lederen min klarer ikke å ta til seg tilbakemeldinger, og hun er heller ikke løsningsorientert. Vi fullfører oppgaver etter hvordan HUN ønsker det, men vi får ikke tatt så mye del i det. Ting skal fungere på hennes måte. Jeg og mine kolleger har forsøkt å si ifra om dette, men vi blir møtt på med negativ respons. Så fortsetter hverdagen på jobb som før uten endringer»

Kommunikasjonen er tydelig fra arbeidstakere her, da de har forsøkt å si ifra om hvordan de opplever det. Det neste steget som ville vært naturlig å forvente er en leder som forsøker å forstå deres underordnedes følelser, og dermed gjør de justeringene hun finner nødvendig i bedriften. Slik er det ikke i dette tilfellet da arbeidsgiveren ikke tar til seg den konstruktive kritikken.

Årsaken til avvisning av tilbakemeldinger kan i stor sannsynlighet vise seg å være lederens svake grad av selvinnikt. En leder vil ofte bli sett på som den mest erfarne og kompetente personen på arbeidsplassen, og dette er et syn flere ledere også vil bekrefte sin selvoppfatning med. Derfor kan det føre til at selvinnikten som viser avvik hos en leder blir enda vanskeligere å erkjenne, fordi den selvoppfatningen man har ikke er reell.

Ikke nok med det, bærer dette lederskapet preg av lite selvkontroll ettersom det ikke tenkes på de langsiktige resultatene. Tilbakemeldingene blir ikke tatt imot og dermed vil denne arbeidsgiveren fortsette med sine vaner og tendenser, fremfor å erstatte disse med nye for det helhetlige resultatets skyld.

I lengden kan utfallet føre til nedgang i drift, og dette ikke bare når det gjelder tallene i deres omsetning, men også nedgang i deres bemanning. Arbeidsgiveren som ikke ønsker å gjøre justeringer det er behov for, vil med andre ord heller ikke kunne hjelpe arbeidstakere med sin motivasjon. Svekket motivasjon i lang tid fører igjen til lav trivsel. Sistnevnte kan i verste fall føre til at arbeidstakeren sier opp.

4.3 Spesielle bemerkninger i intervjuene

Til tross for klare og fyldige svar som følge av mine spørsmål, kunne jeg fortsatt gjøre meg oppmerksom på informantens formuleringsmåte som skilte seg ut.

På den ene siden opplevde jeg lederne jeg intervjuet som noe usikre i sine utsagn. Når de svarte på mine spørsmål, hørtes det ut som at dette ikke var noe de ofte tenkte over i praksis fordi de er "vant" til å arbeide på sin måte, og arbeidstakerne følger etter i deres arbeidsstrategi. Ledere kunne gjerne stoppe opp underveis når de forsøkte å formulere seg, og ofte viste det seg også at de ikke helt var kjent med det spørsmålet prøvde å få frem av

informasjon. Her er det viktig å påpeke at det også kan skyldes min måte å formulere spørsmålene på, men til tross for å endre på formuleringsmåten kunne jeg få svar som for eksempel ” jeg forstår hva det blir spurt om, men det er ikke noe jeg har tenkt noe særlig over”. De kunne også svare etter noen sekunders stillhet, fordi de trenger å reflektere over spørsmålet.

På den andre siden har vi arbeidstakerne som viste stor grad av selvsikkerhet i deres utsagn, uavhengig av om det var positive eller negative svar på de ulike spørsmålene som ble stilt. Selvsikkerheten jeg oppdaget her var nettopp på den måten at de hadde så mye uttale seg om under hvert spørsmål, og kunne mer enn gjerne tilføye på det de allerede hadde svart på. Når det er sagt tok telefonintervjuene faktisk lenger tid med informantene som arbeider under ledere, enn hva telefonintervjuene med selve lederne gjorde (Se vedlegg III).

Bemerkningene kan gi oss en forklaring på det jeg så vidt var innom innledningsvis i oppgaven som omhandlet hvorvidt ledere tenker på deres arbeidsstrategi i praksis, slik teorien forklarer dette er viktig.

5.0 Diskusjon

Etter å ha analysert datainnsamlingen, og kodet meningsinnholdet i kategorier og begreper som belyser problemstillingen, kan vi trekke disse funnene opp mot mine forskningsspørsmål og teori. Før mine forskningsspørsmål skal besvares skal vi se på en selvkonstruert modell som tar for seg elementene vi har vært gjennom, da fenomenet kan sees på som en prosess.

5.1 Selvkonstruert prosessmodell

For å forklare denne prosessen kan en leder ta utgangspunktet i den eksisterende motivasjonen hos en arbeidstaker, og forsøke å bekrefte eller avkrefte hvorvidt vedkommende er motivert. Først og fremst gjøres dette ved kommunikasjon gjennom en god tone mellom begge parter, deretter skal lederen forsøke å forstå arbeidstakerens ståsted i arbeidshverdagen. Dette vil gi lederen dypere informasjon, og ikke minst en årsakssammenheng mellom arbeidstakerens atferd og de resultatene som skapes av vedkommende.

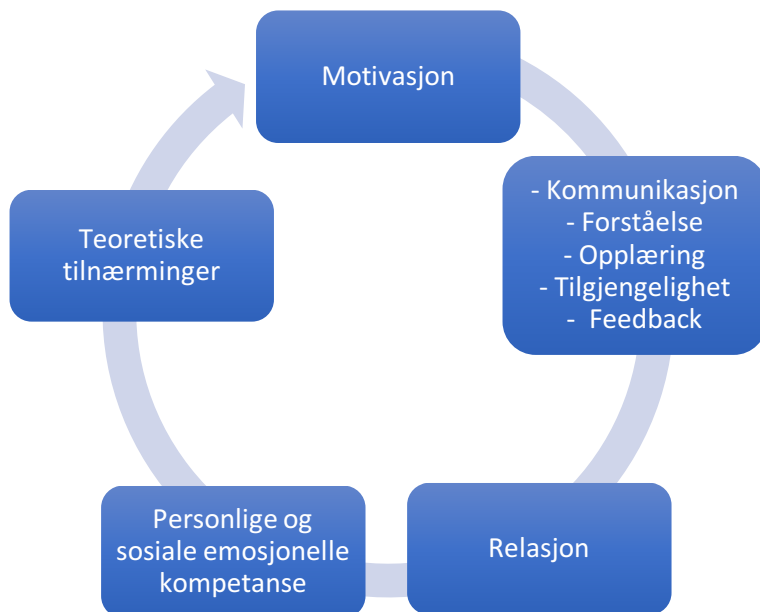
Den informasjonen lederen nå har fått hittil, vil være med på å bestemme om det er nødvendig for ytterligere opplæring eller forfriskning av deres kompetanse.

Tilgjengeligheten kommer så inn i bildet der lederen gjør seg sett for sin arbeidstaker ved å være en del av den ansattes hverdag. Her vil man vise tilgjengeligheten ved å for eksempel bistå i gjennomføringen av vanskelige oppgaver.

Tilbakemeldinger gitt til en arbeidsgiver er like viktig som de tilbakemeldingene gitt til en arbeidstaker, da dette også er med på å forme relasjonell atferd som er hensiktsmessig i drift. Når lederen gjør seg tilgjengelig for sin arbeidstaker, vil man for eksempel også enklere kunne gi tilbakemeldinger til arbeidstakeren og omvendt. Ved tilgjengeligheten vil det ikke være like vanskelig å kunne kommunisere med hverandre, som det ellers kunne vært dersom lederen ikke er til stede for de ansatte.

Relasjonen fører nå videre til at ledere kan oppfatte sin rolle fra arbeidstakeres side, og dermed har man også forstått sin lederrolle fra et utenifra perspektiv. Reguleringer som er nødvendig å foreta kan nå gjøres for å sikre suksessfull fremgang. Reguleringer for å styrke arbeidstakeres motivasjon kan nå også gjøres, ved at man gjennom de teoretiske tilnærmingene kan plukke ut faktorer som skaper motivasjon felles i virksomheten.

Selvkonstruert prosessmodell



5.2 Analysens svar på forskningsspørsmål

5.2.1 Forskningsspørsmål 1 - *Hvordan oppfattes motivasjon fra leder- og arbeidstakerperspektivet, og hvordan kommer det frem i de ulike teoretiske perspektivene?*

Analysens besvarelse på dette forskningsspørsmålet bygger på både indre og ytre faktorer i informantenes definisjon av begrepets mening. Felles for alle arbeidstakeres svar på hva motivasjon innebærer er at det er en ”drivkraft” som gir deg viljestyrken til å gjennomføre viktige oppgaver, som kanskje ellers ville vært demotiverende å jobbe med.

Opplæringen de får fra sine overordnede var en faktor som gikk igjen hos arbeidstaker gruppen. Den riktige opplæringen av hver ansatt bidrar til at de oppgavene de står ovenfor blir mye tydeligere, og dermed enklere å gjennomføre. Årsaken til at dette er viktig for motivasjonen, er fordi vi ofte stopper opp og mister den drivkraften til å gjennomføre arbeidet vårt, dersom noe blir for vanskelig.

Selv om opplæring var en faktor det ble lagt mye vekt på hos arbeidstakere, skal vi ikke se bort ifra at motivasjonen for denne gruppen ofte tar utgangspunkt i deres forhold til kolleger og ledere. Støtten fra den overordnede vil derfor være viktig for den ”energien” som driver arbeidstakerens lyst av gjennomførelsen. Denne relasjonen mente flere var grunnlaget for motivasjon.

Ledere derimot definerer meningen av motivasjon ut i fra faktorer i form av økonomisk gevinst, som for eksempel penger, bonusordninger, profitt eller annet. I tillegg var også fremtidsplaner godt trukket frem når det gjelder å øke motivasjonen til deres arbeidstakere. Dersom en leder ser på den ene ansatte som dyktig i hans/hennes stilling, vil lederen muligens etterhvert kunne tilby denne personen en høyere stilling. Slike forfremmelser mente ledere skaper motivasjon hos arbeidstakere da de føler de har gjort et resultatdrivende arbeid, og dermed blir lagt merke til.

Til tross for flere faktorer som påvirker motivasjonen til arbeidstakere, er det klart at vi finner uenigheter i det blant arbeidstakergruppen og ledergruppen som ble intervjuet.

Ledere mente at for eksempel belønninger i form av penger kunne virke motiverende for deres arbeidstakere, og det er det ingen tvil om at det vil være det for mange. Når det er sagt viste analysen at økonomisk belønning ikke nødvendigvis var der fokuset mest ble rettet mot i arbeidstakergruppen. Dette var fordi at noen opplevde en slik måte å ”motivere” på bare hadde den motsatte effekt, da det kunne skape sjalusi og press blant medarbeiderne. Her var fokuset til ledere rettet mot de ytre faktorene fremfor de indre, mens arbeidstakeres informasjon viste i stor grad at de indre faktorene var de viktigste for deres motivasjon.

Ut i fra de teoretiske perspektivene for hva motivasjon innebærer, ser vi at den behavioristiske forklaringen spesielt reflekteres i ledergruppens meninger. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i de ytre faktorene, slik som å belønne arbeidstakere i form av penger, anerkjennelse eller andre forsterkere.

Det kognitive perspektivets attribusjonsteori gjenspeiler seg i både lederes og arbeidstakeres meninger, ettersom vi kan knytte dette til graden av lederens selvinnsikt og den sosiale innsikt. Jo mer innsikt en leder har, jo flere forklaringer kan en finne i ulike situasjoner. For eksempel hvorfor enkelte ansatte ikke er motiverte, kan forklares gjennom å forstå sine arbeidstakeres emosjoner som har vært årsaken til deres demotivering.

Det sosiokulturelle perspektivet kommer mer frem i arbeidstakeres perspektiv, da deres forhold til kolleger også er en motivasjonsfaktor for dem. Arbeidstakere i undersøkelsen så på det å veksle erfaring som lærerikt, og kunne hjelpe dem med å håndtere deres arbeidsoppgaver bedre.

Teamarbeid som en form for å løse oppgaver sammen vil for flere av informantene gi en følelse av tilhørighet eller en del av et lærende fellesskap. En kan risikere å bli demotivert dersom man blir tildelt en oppgave som skal løses på egenhånd, spesielt om det er snakk om avanserte oppgaver. Teamarbeid kan føre til redusering av denne risikoen da man gjerne er flere om å løse en og samme oppgave.

Det humanistiske perspektivet derimot tar for seg flere av de faktorene som kjennetegner de ovennevnte teoriene. Tilnærmingen skiller seg fortsatt ut fra både det behavioristiske, kognitive og sosiokulturelle perspektivet. De faktorene som de tre andre teoriene tar for seg, blir i Maslow sin teori definert som behov i et lavere nivå. Hans pyramide bygger seg fra

disse behovene og opp mot toppen av pyramiden som er knyttet til selvrealisering. Fokuset er her på at mennesket skal oppnå selvrealiseringen gjennom de lavere behovene, for å best mulig oppnå sin motivasjon.

Temaet som omhandler motivasjon kan for flere overordnede virke enkelt, sett fra et overfladisk perspektiv.

Til tross for at disse lederne forsøker å gjøre alt i sin makt for å øke motivasjonen til hver enkelt ansatte kan de fortsatt møte på utfordringer. Den måten en leder ønsker å tilrettelegge på for sine arbeidstakere, er ikke nødvendigvis en måte som funker for alle i den spesifikke arbeidsplassen. Utfordringene en leder står ovenfor her er hvilken løsning som kan bidra til økt motivasjon felles for alle arbeidstakere, slik at alle vil føle seg sett av deres leder.

Informantene viste ulike faktorer på hva motivasjon innebar for dem. Det ville derfor vært vanskelig for en leder å legge vekt på kun et av disse tilnærmingene i sin bedrift. På samme måte som mange oppfatter belønning som en motivasjonsfaktor, vil også behov for selvrealisering eller å arbeide blant kolleger man kan identifisere seg med være like viktig for andre.

Vi finner som oftest en kombinasjon av tilnærmingene i de fleste arbeidsplassene. Kombinasjonen vil si at det tas hensyn til både det behavioristiske, humanistiske, kognitive og sosiokulturelle synet i arbeidskulturen. Selv om det i teorien høres omfattende ut å kunne ta hensyn til alle sine behov, er det i praksis ikke like omfattende. Det vil være fullt mulig å praktisere alle tilnærmingene i en og samme bedrift, ved å tilrettelegge for arbeidstakerne gjennom de ulike faktorene.

Det som kan være vanskelig ved en slik kombinasjon er i hvilken grad den ene teoretiske tilnærmingen dominerer fremfor de andre. Så fort det blir for mye av den ene tilnærmingen og for lite av den andre, er det dette som vil føre til at enkelte arbeidstakere ikke får dekket sin motivasjon.

Målet vil være er å finne en balanse der hver arbeidstaker vil være nok tilfredsstilt, som utgjør en gruppe godt motiverte ansatte.

5.2.2 Forsknings spørsmål 2 - *Hvordan gjenspeiler denne interaksjonen mellom leders emosjonelle kompetanse og arbeidstakers motivasjon seg i virkeligheten?*

Empati, emosjoner eller følelser er naturlig og en del av et menneske generelt, uavhengig av om din rolle er innenfor lederskapet, eller rollen som medarbeider. Som et menneske er følelser nødvendig for at vi først og fremst skal kunne uttrykke oss selv, og for å kunne forstå hvordan andre har det.

I lederskapet spiller dette settet av følelser og empati en stor rolle. Dersom man ikke har godt kjennskap til hva det faktisk innebærer å være en leder, ville man mest sannsynlig ikke tenkt på følelser som en viktig tilknytning til lederskap. Dette er også noe som kom frem i et av intervjuene med en arbeidstaker, hvor vedkommende knyttet følelser til det ”å syntes synd på noen”. Poenget er at vi beskriver emosjoner veldig ulikt, og det er derfor ikke uvanlig at følelser/emosjoner ikke er det første en tenker på ved viktigheten i et lederskap.

En tydeligere måte å kunne knytte emosjoner til en lederrolle er gjennom de underliggende faktorene emosjonell kompetanse innebærer, og hvordan disse gjør seg gjeldende i arbeidslivet.

Kompetansen av emosjoner vil først og fremst frembringe eventuelle avvik i en bedrift, eller identifisere områder der det er nødvendig å gjøre tiltak før det slår ut i negative resultater. Lederen vil være mer rustet i møtet med utfordringer, og vil også ha muligheten til å kunne legge en arbeidsstrategi som vil sikre en effektiv fremdrift.

Spør du for eksempel en leder om hva som er målet i deres bedrift innenfor salg-og servicebransje vil du møte på svaret som omhandler gode tall. Dette er hovedfokuset i de aller fleste bransjene som tilbyr salg av varer og tjenester, og en leder bruker bedriftens menneskelige ressurser for å sammen nå disse tallene. Dermed krever dette den sosiale innsikten i sine arbeidstakers jobbhverdag, for å se arbeidet som gjøres gjennom deres perspektiv.

Følelser bidrar til at ledere kan uttrykke sin forståelse for deres arbeidstakere i ulike kontekster og situasjoner. Dette gjøres ved å vise åpenhet, forståelse og viljen til å kunne legge til rette på ulike områder slik at arbeidstakerne føler seg sett. Vi snakker her om et

samspill mellom den personlige og den sosiale emosjonelle kompetansen.

Herunder vil det være enklere å kunne ta tak i ansattes problemer og regulere enten sin egen ledelsesatferd, eller omstendighetene. Lederen kan med disse justeringene sørge for at ansatte skal føle seg godt nok motiverte til å kunne gjennomføre de oppgavene de har fått tildelt.

Undersøkelsen viser på den ene siden at alle informantene fokuserer på viktigheten av den emosjonelle kompetansen og dens faktorer, da dette kan sees på som det grunnleggende elementet i veien mot resultater. Resultatene blir til når disse arbeidstakerne først er motiverte. Begge gruppene viste i stor grad likhet når det gjelder å vise empatien ovenfor hverandre. De overordnede var med andre ord også opptatte av å danne et godt forhold til sine arbeidstakere som motsatt.

På den andre siden vises det også gjennom forskningen at det ikke blir lagt like mye vekt på dette fra begge gruppene. Arbeidstakere viste gjennom deres respons på spørsmålene mine, at denne kompetansen var en av hovedgrunnene til deres motivasjon. Derfor var dette noe som kom sterkt frem i deres uttalelser. Ledere derimot viste viktigheten av denne emosjonelle kompetansen, men ikke på den måten som viste at dette var et så stort ”fokusområde” for dem.

For teorien jeg har tatt for meg i denne oppgaven betyr dette at det er flere ledere som ikke har et like stort fokus på de ulike faktorene den emosjonelle kompetansen innebærer. Dette kan fortelle oss at deres arbeidstakere muligens føler en motivasjonsmangel, fordi utfallet av en leder med lav emosjonell kompetanse kan være en årsak til svekket motivasjonen hos arbeidstakere.

Å regulere sin atferd etter tilbakemeldinger fra sine arbeidstakere uttrykket ledergruppen var noe som uten tvil måtte til, dersom det var behov for det. Samtidig var de også opptatte av å kunne bringe inn en tredjeperson som skulle avgjøre om det egentlig er behov for regulering, eller ikke. Med andre ord viser forskningen at ledere ikke enkelt vil ta til seg kritikken og gjøre effektive endringer, men at det krever mer arbeid å legge i det dersom det er lederen som må forandre på seg. Dette igjen kan knyttes til at ledere i slike tilfeller har en annen selvoppfatning av seg selv enn det deres arbeidstakere har av dem, og finner det derfor vanskelig å gjøre endringer i arbeidssituasjonen som omhandler dem direkte.

Med det sagt viser dem også stor grad av selvkontroll ved tilfeller der selvreguleringen er nødvendig. Dersom man kommer frem til at selvregulering må foretas i lederskapet, er det ikke sikkert en leder selv er enig i disse endringene. Men dersom arbeidstakeres motivasjon ville bli styrket av det, var det viktig å utføre reguleringen. Selvkontrollen er her sentral fordi ledere tenker da ikke bare på den endringen som noe midlertidig, men endringer som vil skape tilfredsstillende resultater for hele virksomheten på lengre sikt.

På denne måten vil de enkelte faktorene i den personlige og sosiale emosjonelle kompetansen danne grunnlaget for å nå de langsiktige resultatene.

Den åpenheten en arbeidstaker forventer å ha for sin leder, og omvendt er viktig for det totale utfallet av en god drift. Følelser skal” ikke bli lagt igjen hjemme” slik artikkelen fra teoridelen påpekte, da det også må arbeides ut ifra empatisk forståelse for å forstå hva en bedrift behøver for å nå suksess.

Interaksjonen mellom ledere og deres arbeidstakere vil da uttrykkes ut i fra et godt samspill mellom partene, fordi hver arbeidstaker vil føle at dens behov er blitt ivaretatt på arbeidsplassen. Kommer det frem et negativt samspill, er det nettopp det som kan skape utfordringer i interaksjonen mellom partene.

6.0 Kvalitetsvurdering

Det bør foreligge en kvalitetsvurdering av undersøkelsens resultater. Dette er for å sikre både påliteligheten og validiteten av datamaterialet. Vi starter med å se på reliabilitetens funksjon for disse resultatene.

6.1 Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvor pålitelige resultatene er. Påliteligheten innebærer hvor nøyaktige datamaterialet er, slik at en forsker ved et senere tidspunkt vil komme frem til samme resultater (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 44). For å teste dette kan en måte å gjøre det på være å gjenta den samme undersøkelsen jeg har foretatt innenfor den samme bransjen. Dette kan gjentas et par ganger med godt nok mellomrom, for å sjekke om resultatene som kommer frem er like resultatene fra første undersøkelsen eller ikke. Vil man

så og si få like resultater, kan vi konkludere med at resultatene er reliable.

Denne formen innebær kravet om *etterprøvbarhet*, som vi kan forklare ved at forskningen skal kunne etterprøves av andre gjennom samme prosedyre og komme frem til samme resultater (Askheim & Grenness 2008, 22).

Kravet til anonymitet i min forskningsprosess mener jeg er en styrke i påliteligheten av informasjonen som er samlet inn. Dette førte til at jeg fikk varierende svar fra informantene når det gjelder deres personlige erfaringer. Hadde ikke jeg garantert dem 100% anonymitet, ville jeg ikke fått samlet inn nok informasjon som viser både negativ og positiv respons. Informantene ville da vært forsiktige med sine uttalelser, noe som jeg slapp å risikere i mine intervjuer.

6.2 Validitet

Er datamaterialet gyldig? Kravet til validitet kan i kvalitativ forskning være vanskelig ettersom vi verken ”måler” holdninger eller atferd (Askheim & Grenness 2008, 23). Det vi derimot kan spørre oss selv om når det gjelder gyldigheten, er om vi har fått til å undersøke det vi har hatt til hensikt om å undersøke. Det kan også formuleres på en annen måte, som for eksempel hvorvidt data vi har samlet inn gjenspeiler de fenomener vi er interessert i (Askheim & Grenness 2008, 23).

Da det kan være vanskelig å undersøke validiteten av en kvalitativ undersøkelse, kan den enkleste måten å gjøre det på være ved en ”overflatevaliditets” vurdering. Vurderingen dreier seg om hvor *tillitvekkende* undersøkelsen virker (Askheim & Grenness 2008, 24). Her handler det om å se nærmere på hele forskningsprosessen og gjennomførelsen av denne.

Jeg har i min forskning bekreftet gyldigheten av forskningsprosessen, da jeg kan knytte problemstillingen med mine forskningsspørsmål opp mot de endelige resultatene fra datainnsamlingen. Den kvalitative metoden ble her benyttet fordi vi skal stå igjen med materialet som kan gi oss en forståelse og beskrivelse av det jeg forsker på. Jeg kunne derfor ikke gått for en kvantitativ metode, da poenget ikke er å måle antallet av noe eller forske på spesifikke detaljer av problemstillingen. Heller ikke er hensikten å kunne generalisere funnene i forskningen som er foretatt.

7.0 Konklusjon

Forskningen har gitt oss informasjon fra ulike vinkler i både arbeidstakeres og lederes hverdag i virksomheter under bransjen salg og service. Det teoretiske kapitlet ga oss en indikasjon på hvordan emosjonell kompetanse i virkeligheten spiller en rolle for arbeidstakeres motivasjon. I forskningen fikk vi de resultatene som enten kunne bekrefte eller avkrefte teorien.

Funnene resulterer i at empatien til en leder er viktig i arbeidslivet, både når det gjelder de menneskelige ressursene under arbeidstakertittelen og ledertittelen. Den empatien lederen har for sine arbeidstakere er en nødvendig faktor for å kunne holde på sin motivasjon, og øke den. Vi har ut ifra 4 ulike teoretiske tilnærminger sett på hva som skiller motivasjonsfaktorer hos mennesker. Her handler det om å gjøre seg bevisste i hver enkelt arbeidstakers hverdag på jobb, for så tilrettelegge gjennom deres emosjonelle kompetanse og den tilnærmingen som passer bedriften best.

I praksis har det vist seg at arbeidstakere og ledere ikke nødvendigvis ser på både temaet om motivasjon og ledelse fra de samme aspektene, dermed har man ulike oppfatninger av hvordan relasjonen mellom en leder og dens arbeidstaker bør være.

Blant dette kom det frem i informantenes respons at det bør legges mer vekt på den emosjonelle kompetansen fra personer som operer under "ledertittelen", ettersom dette var noe flere arbeidstakere påpekte. Ledere skal fremstilles som gode forbilder for deres underordnede.

Uavhengig av de faktorene motivasjonen innebærer for hver enkelt en, kan vi fortsatt se på den emosjonelle kompetansen til en leder som grunnmuren for fremdriften av en virksomhet. Den evnen og ferdighetene en leder har til å gjøre endringer gjennom seg selv for bedriftens helhetlige resultater, er det som vil skape motivasjon hos arbeidstakere. Gjennom selvinnsikten kan en leder altså forstå den sosiale innsikten bedre, og dermed kunne regulere på faktorer som forbedrer jobbhverdagen for menneskene i virksomheten.

Den endelige konklusjonen på prosjektet vil derfor være at den emosjonelle kompetansen til

en leder vil ha en positiv effekt på arbeidstakeres motivasjon, der ledere vektlegger samspillet og har viljen til å regulere på både seg selv og omstendighetene.

7.1 Videre forskning

I min forskning har jeg benyttet meg av en kvalitativ metode, da jeg ønsket meninger og personlige erfaringer knyttet til problemstillingen min. Her har vi altså gått i dybden av fenomenet, og fått frem informasjonsrike besvarelser.

Til videre forskning kan det være interessant å undersøke problemstillingen fra et kvantitativt perspektiv. Gjennom en kvantitativ metode har forskeren muligheten til å oppdage likheter og forskjeller, gjennom måling av variabler og verdier. Et eksempel på hvordan man kan forske på denne problemstillingen gjennom en kvantitativ metode, er å rekruttere informanter i forskjellige aldersgrupper, kjønn, ansiennitet og jobbtype, for å finne ut av hvordan resultatene skiller seg fra hverandre på bakgrunn av disse variablene.

Et annet eksempel er å forske på dette i forskjellige bransjer for å se om resultatene varierer etter hvilken bransje man jobber innenfor, eller om man kommer frem til resultater som ikke avviker noe særlig fra tidligere forskning. En sammenligning av ulike bransjer vil gi oss et overblikk på hvorvidt fenomenet i praksis kommer frem på forskjellige måter.

7.2 Råd til bedrifter i Salg-og servicebransjen

Mitt råd når det gjelder bedrifter som befinner seg i denne sammenhengen er rettet mot først og fremst ledere. De bør fokusere på seg selv og sin selvledelse for å tilegne seg den følelsesmessige kompetansen på et organisatorisk nivå. Det er på denne måten man vil få større innsikt i hvordan deres arbeidstakere også har det på jobb. Det skal ikke dannes en frykt i hva man kan møte på ved en ”selvanalysering”, tvert imot vil denne analyseringen føre til at vi mennesker blir kjent med både våre sterke og svake punkter.

I tillegg mener jeg at bedrifter som har et ønske om å nå suksess, trenger å legge mer fokus på de interne menneskelige ressursene (ansatte) i lik grad som man retter sitt fokus mot kundene sine. Medarbeidersamtaler er et nyttig verktøy for å kunne forstå hvordan ansatte oppfatter en leder og selvfølgelig omvendt. Det er ingen tvil om at disse samtalene benyttes i de aller fleste arbeidsplassene, men å kunne benytte seg av det oftere vil føre til at bedriften konstant går

mot den rette veien. Slike en-til-en samtaler vil kunne gjøre det lettere for både arbeidsgiver og arbeidstaker å åpne seg, og det vil være tilbakemeldinger/feedback som går begge veier. Å kunne ta i bruk medarbeidersamtaler ofte i sin bedrift, fører til at man slipper å gå i over lengre tid med en feil innstilling, eller feil måte å drifte på. Disse samtalene er verdifulle for begge parter da man herfra kan foreta enkelte justeringer som bør gjøres.

Et annet råd er å friske opp det faglige i bedriften slik at deres arbeidstakere eventuelt kan friske opp det de ellers er usikre på. Gjennom for eksempel eventer og workshops har man muligheten til å danne forsamlinger hvor man tilegner seg faglig input. Spesielt i salg-og servicebransjen, er dette viktig da man gjerne ønsker deres arbeidstakere som ambassadører for deres produkter. For at en arbeidstaker skal inntre en slik rolle på best mulig måte, er det viktig at denne personen først og fremst trives, er motivert og sikker på sine arbeidsoppgaver for å spre det gode ordet. I tillegg kreves dette en leder som er villig til å gi fra seg en del av kontrollen, og stoler på den ansattes kompetanse.

Denne kommunikasjonen med deres arbeidstakere vil være nyttig da det kan si noe om hvordan man kan tilrettelegge for de ansatte, slik at de kan opprettholde deres motivasjon. For ledere vil det for eksempel være enklere å lage programmer som er med på å styrke deres ansattes motivasjon. Når de ansatte ser at deres leder ønsker å bidra til en bedre arbeidskultur i bedriften, vil de føle at de blir sett. Et tydelig og godt samspill mellom ledere og arbeidstakere er det som vil skape et godt sluttresultat, og det er da man også kan nå ut til kundegruppene på en mest mulig troverdig måte. Det interne miljøet i bedriften er viktig for et godt utfall i det eksterne miljøet.

8.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utg. Oslo: universitetsforlaget.

Cappelen, Nina. 2018." Den vanskelige selvinnsikten". Ledernytt. Lesedato 16. april 2020
<https://www.ledernytt.no/den-vanskelige-selvinnsikten.6156643-311239.html>

Dagensperspektiv. 2005. *Ny tenkning: Følsomhet avgjørende for god ledelse. Dagens perspektiv*. Oslo: Dagens Perspektiv. Lesedato 16. april 2020
<https://www.dagensperspektiv.no/ny-tenkning-følsomhet-avgjørende-god-ledelse>

Drury, John. 2017. *Are you afraid your lack of social and emotional intelligence is killing your business success?* Johndrury. Lesedato 16.april 2020
<https://johndrury.biz/are-you-afraid-your-lack-of-social-and-emotional-intelligence-is-killing-your-business-success/>

Gundersen, Dag. 2018." Team". Store Norske Leksikon. Lesedato 19.april 2020
<https://snl.no/team>

HayGroup. 2011. *Emotional and social competency inventory – A user guide for accredited practitioners*. Lesedato 19.april 2020
http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføres undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johanessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske – Administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

London, Manuel. 2001. *Leadership development- Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates

McLeod, Saul. 2020. *Maslow's Hierarhcy of Needs*. Simplypsychology. Lesedato 16. april 2020

<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Moxnes, Paul. 2007. *Fasett-mennesket: Hvem er jeg? Teori og forskning om personlighet og Rolle*. P.Moxnes

Osnes, Lisbeth. 2018. ”Slik holder du dine ansatte motivert”. *Ledernytt*. Lesedato 16. April 2020

<https://www.ledernytt.no/slik-holder-du-dine-ansatte-motivert.6095019-355436.html>

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Starc, Jasmina. 2013. ”The manager – as personality and motivator”. *Journal of economics and business research*, 13(1): 185-196. Directory of open access journals.

Svartdal, Frode. 2018. ”Emosjon”. Store Norske Leksikon. Lesedato 18. april 2020

<https://snl.no/emosjon>

— — —. 2017. ”Selvkontroll”. Store Norske Leksikon. Lesedato 18. april 2020

<https://snl.no/selvkontroll>

Teigen, Karl Halvor. 2020. "Motivasjon". Store Norske Leksikon. Lesedato 18. april 2020

<https://snl.no/motivasjon>

Woolfolk, Anita og Mari Nygård. 2004. *Pedagogisk psykologi*. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS

VEDLEGG I

Intervjuguide: Arbeidstakere i Salg-og servicebransjen

Introduksjon av forsker og prosjektarbeidet

- Hva er hensikten med min forskning?
- Hva betyr deres informasjon for min undersøkelse?
- Hvordan skal intervjuene gjennomføres?
- Tidsramme for intervjuet?

Introduksjonsspørsmål:

Spørsmålene i denne delen er formet etter hva som er naturlig å starte opp intervjuene med. Dette er en ”Bli kjent” fase der jeg starter fasen med ikke-jobbrelaterte spørsmål, deretter beveger vi oss mot spørsmål om hvor lenge informanten har vært ansatt i bedriften og om vedkommende trives.

Overgangsspørsmål:

1. Hva innebærer å være en god leder for deg?
2. Hva forbinder du med begrepet empati eller emosjonell kompetanse?
3. Hvordan kan du definere begrepet motivasjon?
4. Er motivasjon noe som du mener først og fremst kommer fra lederen selv eller er dette noe en arbeidstaker selv må ta fatt i? Kan du begrunne det?

Nøkkelspørsmål:

Ledelse

5. Er en leders emosjonelle egenskaper/empati viktig for deg i din arbeidsplass, hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hvordan opplever du din leder når det gjelder å tilrettelegge for deg og dine kolleger? Mener du din leder har denne kompetansen, hvorfor/hvorfor ikke?
7. Sett at du opplever din sjef som urettferdig, og du velger å snakke med sjefen din om dette. Sjefen gjør ingenting med situasjonen og svarer deg bare at ”Det er slik det dessverre fungerer i denne virksomheten”. Hvordan opplever du lederen ved en slik reaksjon? Hva har en slik reaksjon å si for dine arbeidsoppgaver?

8. Hvordan reagerer din leder på negative tilbakemeldinger som omhandler han/henne?

Motivasjon

9. Hvordan blir du motivert, og hva mener du kan være med på å øke motivasjonen din i jobben du gjør?

10. Er et godt forhold til din leder noe du betrakter som viktig for din motivasjon? Kan du begrunne det?

11. Hva skal til for deg, for å skape et godt samspill mellom deg og din leder?

Avslutning

- Er det noe mer du ønsker å tilføye?

- Lurer du på noe angående meg eller mitt forskningsarbeid?

Jeg ønsker å takke deg for din tid, og din deltakelse. Slik jeg også nevnte innledningsvis trenger du ikke å bekymre deg om informasjonen du har oppgitt, da jeg kan garantere deg at dette er 100% anonymt.

VEDLEGG II

Intervjuguide: Ledere/Arbeidsgivere i Salg-og servicebransjen

Introduksjon av forsker og prosjektarbeidet

- Hva er hensikten med min forskning?
- Hva betyr deres informasjon for min undersøkelse?
- Hvordan skal intervjuene gjennomføres?
- Tidsramme for intervjuet?

Introduksjonsspørsmål:

Spørsmålene i denne delen er basert etter hva som er naturlig å starte opp intervjuene med. Dette er en ”Bli kjent” fase der jeg starter fasen med ikke-jobbrelaterte spørsmål, deretter beveger vi oss mot spørsmål om hvor lenge informanten har vært ansatt i bedriften og om vedkommende trives.

Overgangsspørsmål:

1. Hva innebærer å være en god leder for deg?
2. Hva forbinder du med begrepet empati eller emosjonell kompetanse?
3. Hvordan kan du definere begrepet motivasjon?
4. Er motivasjon noe som du mener først og fremst kommer fra lederen selv eller er dette noe en arbeidstaker selv må ta fatt i? Kan du begrunne det?

Nøkkelspørsmål:

Ledelse

5. Er du i din lederrolle opptatt av å tilrettelegge for dine arbeidstakere og møte dem etter deres behov? I så fall hvordan gjør du dette?
6. Den emosjonelle kompetansen kan vi i teorien dele opp i personlig og sosiale. Den personlige delen går ut på din selvinnsikt og din selvledelse, mens den sosiale delen baserer seg på din empati ovenfor dine medarbeidere, altså den sosiale innsikten og relasjonsledelsen. Hvordan tenker du dette påvirker det samspillet mellom deg og dine arbeidstakere?
7. Sett at en arbeidstaker opplever deg som urettferdig i din rolle som leder, og arbeidstakeren velger å si ifra om dette. Hvordan ville du reagert på en slik tilbakemelding?

Motivasjon

8. Hva mener du dine arbeidstakere blir motivert av, og hva kan eventuelt øke deres motivasjon?
9. Hvilken betydning har det for deg og din organisasjon at dine arbeidstakere er motiverte?
10. Hva må du gjøre, for å skape et godt samspill mellom deg og dine arbeidstakere?

Avslutning

- Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- Lurer du på noe angående meg eller mitt forskningsarbeid?

Jeg ønsker å takke deg for din tid, og din deltakelse. Slik jeg også nevnte innledningsvis trenger du ikke å bekymre deg om informasjonen du har oppgitt, da jeg kan garantere deg at dette er 100% anonymt.

VEDLEGG III

Telefonlogg – Informanter med bakgrunn i salg og service

Stillingstittel	Dag/dato	Forventet Tidsramme	Start tlfintervju	Slutt tlfintervju
Leder 1	Tirs 28/4	20 min	kl 13.00	kl 13.18
Leder 2	Tirs 28/4	20 min	kl 13.45	kl 14.00
Leder 3	Tirs 28/4	20 min	kl 15.30	kl 15.52
Leder 4	Ons 29/4	20 min	kl 12.00	kl 12.15
Arbeidstaker 1	Ons 29/4	20 min	kl 13.30	kl 14.05
Arbeidstaker 2	Ons 29/4	20 min	kl 15.15	kl 15.45
Arbeidstaker 3	Tors 30/4	20 min	kl 12.30	kl 13.15
Arbeidstaker 4	Tors 30/4	20 min	kl 14.30	kl 15.15

