



HØYSKOLEN I HEDMARK - RENA

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Masteroppgave

Motivasjon i et Ledelsesperspektiv

En oppgave av:
Abir M. Ibrahim

«Masteroppgave i offentlig ledelse og styring»

«Hvordan motiverer ledere personale til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?»



1.1 Problemstilling:

Jeg har valgt å studere både ledere og ansattes syn på dette temaet. Og Studien bygger på følgende problemstillinger:

- Hvordan ledere motiverer personale til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?
Hva med om de er allerede motivert? Hva må ledere gjøre for å holde motivasjonen oppe?
- Før utvelgelse av forskningstemaet hadde jeg først satt meg noen kriterier for mellomstore organisasjoner som jeg ønsker å hente forskningens hjelpeelement fra. Dersom jeg ønsket å utforske flere organisasjoner med flere enn 100 ansatte, stod jeg ifølge SSB systemet foran 0,6% av alle organisasjonene i Norge som jeg kan velge blant. I tillegg hadde jeg fått problemer med selektering av et representativt utvalg av mellomledere og operative ledere, da jeg sannsynligvis hadde fått for mange å velge blant. Tilgjengeligheten til intervjuobjekter ville også trolig bydd på utfordringer i likhet med reiseavstander.
- Derfor kommer jeg til å utvelge ledere med ansvaret over 10-20 ansatte, noe som gjør tilgjengeligheten mye bedre, og jeg vil få et mye bedre helhetlig overblikk over hvilke effekter de forskjellige lederes metoder/stiler har på de ansatte. Valget er også tatt ut ifra min egen erfaring på 10 års ansiennitet i en mellomstor organisasjon. Jeg valgte ut disse kriteriene fordi jeg mener at jeg har en god mengde data som går rett inn i prosjektet mitt, og 13 kollegaer som jeg kan få av et godt argument til å besvare problemstillingen med. I tillegg til det, ut fra stillingen min som autorisert regnskapsfører og derved mitt "ansvar" ovenfor flere mellomstore bedrifter har jeg bedt noen kjente ledere i mellomstore selskaper med 10 – 20 ansatte om å hjelpe meg ved å delta i masteroppgaven (Leder intervju undersøkelse).
- Den første kategorien i mine øyne er å utforske hva en leder kan gjøre med sine personlige egenskaper, og hvordan de burde opptre. Essensen her vil være om informanten har en stor grad av selvinnsett og dennes oppfattelse av seg selv. Kjennskap til ordet motivasjon. Hvordan motiverer lederen sine ansatte til å nå et bestemt fellesmål, eller for å skape rom for kreativitet, vekst og utvikling?

- Undersøkelsen går dypt i hva meningen med ledelsen er, hvilken oppgave tar lederen på seg, hva er mening med å ha en bestemt bedriftsstrategi i arbeidslivet?
To sentrale spørsmål som jeg stiller inne i meg selv. Hvordan tegner lederen hierarki for å tydeliggjøre veien frem mot hovedmålet med best mulig suksess.
- Studere og utforske ytre og indre motivasjonsfaktorer i henhold til lederens sin strategi og hvilke effekter disse har på de ansattes motivasjon i et bestemt perspektiv.
- I denne oppgaven kommer jeg også til å bruke fenomenologi, som er dannet ut fra filosofi og psykologi fenomener, og ikke langt fra sosiologiske medvirkninger.
Jeg kommer til å bruke perspektiver fra psykologisk fenomenologi, hvor individet står i fokus. Målet mitt er å gripe inn i enkeltmenneskets vane, forklarer hvordan subjektive og objektive kunnskaper er flettet sammen til å danne oppførselens grunnlag og menneskets bevissthet om objektet, og som differensierer styringsformene hos de ulike lederne.
- Mine erfaringer fra land utenfor Norden, og min bakgrunn fra en annen kultur, gjør at jeg skiller meg litt ut fra den normale norske ledelses filosofien, og stillingen min som både leder i en frisør Salong og ansatt med oppdragsansvar i en mellomstor regnskapsorganisasjon er nok noe av drivkraften som har motivert meg til å skrive om ledelses strategi i det norske samfunnet.
- Jeg har tenkt å bygge opp masteroppgaven min igjennom å bruke kvalitativ forskningsmetode. Målet med kvalitativ forskning er å bygge opp forståelsen av komponenter knyttet til individer og situasjoner i deres sosiale virkelighet og forstå deltakernes perspektiv og tanke indikasjoner.
- Til slutt analyserer jeg resultater og drøfter hvordan ledere bør opptre. Strategien og metoden lederen velger, påvirker daglig arbeidsutførelse hos det enkelte individet.
Har de: Frihet i jobbutførelse og beslutnings frihet, påvirkningsmuligheter.
Får de: Direkte og indirekte tilbakemeldinger, tilbakemeldinger på prestasjon, mottak av ros/ris. Og hvordan påvirker ros/ris relasjonen mellom leder og ansatt.
Oppsummering og avslutning, implikasjoner for videre forskning.

1.2 Sammendrag

I denne kvalitative studien ønsker jeg å belyse hvordan ledere motiverer sine medarbeidere til å yte mer i arbeidsplassen.

Ledelse og motivasjon er et tema som har vært i fokus hos flere forskere, hvor det er utforsket og skrevet mye omkring temaet.

Motivasjon er en vesentlig problemstilling hos ledere og en viktig komponent for at en organisasjon oppnår best mulig suksess. Hvordan ser ledere på ulike nivå i en organisasjon på seg selv i forhold til motivasjon?

Det sentrale i oppgaven er å studere motivasjonsteoriene, og å analysere ledelses perspektivet i forhold til det med å skape motivasjon hos ansatte på arbeidsplassen.

Hovedårsaken til at jeg har valgt å skrive om lederensroller i forhold til motivasjon er fordi jeg selv er leder over mitt eget selskap og har vært dette gjennom mesteparten av min karriere.

Jeg har gjennomført et ustrukturert kvalitativt intervju med ledere i ulike organisasjoner (Eiendom selskap – Regnskaps kontor – Frisør salong – Tannlege kontor – Apoteket)

Resultatene jeg fikk av informantene, er å ha fokus på de indre og ytre komponentene til motivasjon. De belyste også veien frem til motivasjon, og hva man kan gjøre for å bidra til å bygge gode relasjoner: å være åpen, involvere ansatte i strategien, være tilstede og å sette konkrete og realistiske mål som fører til best mulig resultater.

Jeg har analysert informasjonen jeg fikk fra informantene og fordelt de i flere kategorier og underkategorier.

Analysen har vist motivasjonsspor som fører til best mulig resultat på arbeidsplassen, den har også gitt meg at det ligger flere komponenter bak det sporet. Men over 80% av intervjuede ledere og medarbeidere har antydning at hovedårsaken til motivasjon er:

- Tilbakemelding på prestasjon.
- Premisser for å nyttiggjøre seg av ros.
- Mottak av ros.
- Tilbakemelding og ros er de sterkeste virkemidlene som effektiviserer relasjonen.

Her snakker man om fellesopplevelse, den ene påvirker den andre. Både ledere og personale skaper identiteten til organisasjons mål, også til hele organisasjonen.

Resultatene av analysen har jeg drøftet og diskutert i lys av teorien om fellesskapet mellom Ledere, personalet, motivasjon, ros, tilbakemeldinger og strukturert strategi.

Innhold

1.1 Problemstilling:.....	2
1.2 Sammendrag	4
1.3 FORORD	7
2. Motivasjon.....	9
2.1 Hva er motivasjon?	9
2.2 Hva er et motiv?	10
2.3 Motivasjons retning:.....	11
2.4 Hva er å motivere?	11
2.5 Hvorfor er motivasjon viktig?	11
2.6 Motiveringsfaktorer:.....	12
2.7 Motivasjonsteori.....	14
2.8 Behovsteorier	15
2.9 Kognitivteorier	16
2.10 Sosiale motivasjonsteorier	20
2.11 Jobbkarakteristika-modeller	21
2.12 Expectancy-value teori:	22
2.13 Oppsummering av teori.....	22
3. Hvordan motiverer ledere sine ansatte?	23
3.1 Ledelse	23
3.2 10-Metoder for ledere til å motivere de ansatte	25
3.3 Teori om Forsterkning	26
3.4 Teori om målorientering.....	27
4. Selvoppfatning.....	29
4.1 Motivasjon og selvoppfatning	32
5. Tilbakemelding	33
5.1 Anerkjennelse	33
5.2 Tilbakemelding:	36
5.3 Ros	38
5.4 Feedbackteknikken SBI	40
6. Organisasjons mål og strategi	41
6.1 Organisasjon:	41
6.2 Mål	42

6.3 Strategi.....	44
6.3.1 Ledelsesstrategi.....	46
6.4 Oppsummering av teori.....	47
7. Metode.....	48
7.1 Kvalitativ forskningsmetode generelt	49
7.1.1 Fenomenologi.....	50
7.2 Innsamling av data – Intervju	51
7.2.1 Utarbeidelse av intervju	53
7.3 Forskerens rolle i intervjusituasjonen	55
7.4 Observasjon som datainnsamling.....	56
7.5 Gjennomføring av intervju.....	58
8. Analyse i kvalitativ forskning.....	59
8.1 Etske betraktninger	61
8.2 Studiens kvalitet – pålitelighet og validitet	64
8.2.1 Pålitelighet.....	64
8.2.2 Validitet	65
8.3 Transkribering.....	66
8.4 Koding og kategorisering	67
9. Resultat og analyse.....	68
9.1 Gjennomføringsfasen: Analyse og struktur.....	68
9.2 Analyse og datainnsamling.....	70
9.3 Oppsummering og avslutning.....	74
9.4 Forslag til videre forskning	75
Litteraturliste:.....	77
Vedlegg:	
1 - Intervjuguiden	
2- Samtykkeerklæringen - e-mail	
3- Forfatteravtalen - BRAGE	

1.3 FORORD

Denne oppgaven avslutter et to og et halvt år langt studie ved Høyskolen i Hedmark -Rena. Årene jeg legger bak meg har vært meget lærerike. Gjennom studiet master i Offentlig Ledelse og styring, Har jeg fått mulighet til å fordype meg i en lang rekke spennende fag og emner. Studiet har gitt meg gode forutsetninger for å påta meg utfordrende arbeidsoppgaver i arbeidslivet fremover.

Min bakgrunn som leder i min egen bedrift og som ansatt hos Brumunddal Regnskap AS vil oppleve endringer de kommende årene. Denne studien har gitt meg stor nytte både i mitt private liv og mitt arbeidsliv. Den har gitt meg erfaring i ledelsesrollen i gruppearbeid og ansatte sin rolle som både mottaker for informasjon og som aktiv hjelper til å nå organisasjonens mål.

Jeg er glad i utfordringer og liker å sette for meg høye mål, det har jeg gjort gjennom master studien min. Å skrive en master oppgave på et høstsemester er en betydelig utfordring. Kombiner det med full jobb og småbarnsfamilie (mor til 4 barn), da blir det strevende, utfordrende arbeid.

Det er ikke bare meg alene som skal ha æren for at jeg har klart å nå mitt ønskede mål, jeg ønsker å rette en takk til noen viktige bidragsyttere, som har gjort dette mulig.

Jeg vil takke alle som har bidratt til denne oppgaven, uten dere hadde det ikke vært mulig å komme i mål. Takk til dere alle som har inspirert meg og gitt noen vennlig dytt underveis, det trenger vi alle.

Jeg takker informantene i studien som har gitt meg innsyn i deres arbeidslivsverden. Jeg har erfart meg mye av deres synsmåter som jeg kommer til å ta med meg videre i mitt arbeidsliv som både leder og ansatt.

Tusen takk til min veileder Erik Fjell, skole og personale på biblioteket som alltid var raske til å svare meg på mine mange spørsmål.

Til slutt må jeg få takket deg min fantastiske ektemann Fadi Zard for at du har stilt opp og passet barna og avlastet når det har vært nødvendig. Uten din tålmodighet ville det ikke vært mulig å gjennomføre med fire barn. Takk for at du holdt ut med lesingen som jeg har tettet ørene dine fulle med i tre år. Og at du har funnet tid til å gå igjennom min oppgave og lese

korrektur for meg. Takk for at du har holdt ut med meg i disse hektiske tre årene i master studiet mitt.

Informantenes erfaringer med ledelse, strategiske mål, motivasjon, tilbakemelding og ros har gjort sterkt inntrykk på meg, den jeg kommer aldri til å glemme.

Jeg har funnet ut hvor viktig det er for ansatte å ha valg frihet i arbeidsmetoden og jobbutførelsen.

Jeg skal passe på at disse funnene skal være med meg som robust base i min rolle som leder, ansatt og mor.

Rena/Brumunddal oktober 2016

Abir Ibrahim

2. Motivasjon

2.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon er en prosess som påvirker retning, utholdenhet og styrke av målrettet atferd.

Motivasjon betraktes dermed som en kvantitativ dimensjon. Alternativt kan man også se på motivasjon som en kvalitativ dimensjon. Da vil spørsmålet ikke bare bli hvor motivert man er, men også hva man er motivert for (Skaalvik, 2005 i Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø).

Motivasjon er et kjent emne, og ikke minst noe som svært mange ledere trakter etter å oppnå hos sine medarbeidere. Alle vet at motivasjon eksisterer i hvert enkelt individ, og at motiverte mennesker jobber mer helhjertet, mer effektivt, mer målrettet og med mer initiativ.

Motivasjon er drivkraften inni i oss alle og som danner grunnlaget for våre handlinger.

Motivasjon er altså den «mystiske kraften» som gir ordre til å nå bestemt mål og tilfredsstille visse behov.

Denne kraften ligger i oss alle, men den er ikke alltid «synlig». Av og til kan det virke som om den er helt fraværende. Alt er et ork, alt er et mas, og den positive innstillingen forsvinner som dugg for solen. Denne kraften som kalles motivasjon må altså lokkes frem.

Gjennom utførte intervjuer med ledere, påpekte de at motivasjonen varierer med belønningen og i hvilken grad de evnet å gi tilbakemeldinger i form av enten eller ris og ros.

Vi vet alle at belønning kan være en belysende og effektiv metode for å lokke frem motivasjon hos arbeidstakeren. Men vi må ikke glemme at alle elementene som kommer utenfra er kortvarige. Den ytre motivasjonen er ikke nok til å fyre opp under et individs drivkraft. Da må vi ha stadig mer påfyll av nye belønninger og incentiver, og vi kan aldri slutte med å snurre rundt tredemøllas hjul, for når den stopper da dempes effektiviteten. Det er altså den indre motivasjonen, kjernen, hjertet av kraften, selve kraften jeg ønsker å studere og finne frem til i denne oppgaven.

Motivasjonen er deg selv samt den indre kraften som gir deg følelse av selvtilfredshet når et bestemt mål er nådd. Når jeg intervjuet et vis antall ledere fra forskjellige bransjer og stilte dem spørsmål om motivasjon og hvordan de blir motivert. Da sier de at dette oppnås gjennom en dialog med lederen for å håndtere feil (tilbakemelding på utførte arbeid).

Intervjuet viser at motivasjonen ikke serveres på sølvfat mens vi sitter i stolen å vente på at noen skal gjøre det. Motivasjonen, energien som hver av oss bringer inn i en handling er kvalitativt forskjellig. Noen verdier i oss selv er årsaken til at mennesker blir motivert, fremmer vitalitet, arbeids fornyelse, arbeids glede og prestasjoner for både oss selv og andre i arbeidsplassen.

Med andre ord kan vi dele inn motivasjon i følgende tre definisjoner:

1. De komponenter som gir energi til menneskets oppførsel
2. De prosesser som påvirker valg, innretning og målsetning hos enkeltindividet.
3. De faktorer og prosesser som styrker starten til en bestemt atferd, dens opprinnelse og undertrykkelse.

Det er normal å skille mellom indre og ytre motivasjon. Drivkraften ved indre motivasjon er dine egne interesser og nysgjerrighet. Ved ytre motivasjon kommer drivkraften fra omgivelsene. Det handler ikke bare om hva vi gjør, men også det som ligger bak det vi gjør.

Jeg tar som eksempel en skoleelev som står opp tidlig i en iskald vinterdag for å rekke 7-bussen til skolen.

2.2 Hva er et motiv?

Motiv inneholder komponenter som atferd, energi og retning i forhold til forventningene.

Energi stammer fra behovet, mens retningen defineres av forventningene og målobjektet.

Behov, forventninger og målobjekt kan derfor ikke ses adskilt når vi snakker om motivasjon.

De er derfor alle inkludert i begrepet motiv.

Behov + Forventninger + Målobjekt = MOTIV

Motivasjonens styrke – Jo større behov vi har for noe, jo større blir også kraften i vår motivasjon.

Å utføre en handling avgjøres av behovsstyrke, viktighetsgrad – Hvor viktig vi anser dette behovet å være og behovets størrelse.

2.3 Motivasjons retning:

Behovet kan ikke fortelle oss hvordan dette dekkes. For å finne ut hvordan vi skal dekke behovet vil vi foreta en bevisst og ubevisst vurderingsprosess, hvor vi studere og vurdere en rekke forhold som: egne kunnskaper, verdier, erfaringer, forventninger, sosiale normer og kutymer opp mot hverandre for å danne oss grunnlag og kunnskap om hvilke målobjekter som vil være best tilpasset til å dekke behovet med. Disse preferansene blir valgt opp mot hvilke belønninger på et psykologisk, sosialt og funksjonelt nivå vi forventer at de ulike målobjektene vil gi oss. Det målobjektet og/eller atferden som fører til den største forventede godtgjørelsen velges så.

2.4 Hva er å motivere?

Å motivere er å gi en god grunn. Helt sentralt er det å først finne fram til hva som motiverer deg. Det er å skape potensiale evner til arbeidsutførelsen.

2.5 Hvorfor er motivasjon viktig?

Motivasjon er et essensielt begrep for alle typer mennesker, i arbeidslivet og i privatlivet. I arbeidslivet er kunnskap om motivasjon viktig av flere grunner. For en organisasjon er motivasjon viktig for følgende:

- Til å trekke og beholde medarbeidere
- Å få medarbeiderne til å presse seg litt ekstra for å gjøre et optimalt arbeid
- Å styre medarbeidernes atferd mot et bestemt mål

Når vi tar opp diskusjonen om motivasjon i ledelsesstyring og jobbsammenheng, kan jeg definere begrepet gjennom modellen som er utviklet av Johnston & Marshall (2011), hvor de prøver å klargjøre hva som danner arbeidsmotivasjon med utgangspunkt i de psykologiske motivasjonsfaktorene som motiverer oss til ulike atferd i arbeidssammenheng.

Motivasjonsbegrepet er i seg selv et utrolig komplisert begrep som det ikke finnes noen fasit svar på.

Ulike forskere og forfattere legger vekt på ulike faktorer, men noen elementer synes å gå igjen i alle eller de fleste modellene.

Når en ansatt står foran et mål for et oppdrag de er satt til å fullføre, så er det første spørsmålet han stiller seg, hvor mye er jeg selv villig til å ofre for å lykkes.

For å vurdere dette vil de verdsette hva som skal gjøres. Det vil si, hvilke type oppgaver og aktiviteter som inngår i jobben. Noen oppgaver krever mer arbeid og oppfølging, og noen er mer utfordrende enn andre. Hvilken innsats hver enkelt ansatt vil være villig til å legge ned i hvert enkelt område av oppgaven vil variere og påvirke prestasjonens resultat. Samtidig forårsaker forventninger, som er en følt relasjon mellom økt innsats og utviklet prestasjon følgende: Jo høyere verdi godtgjørelsen har sett med den ansattes øyne, jo større er ytelsen den ansatte er frivillig til å gi. Den medarbeideren føler seg mer motivert for at han havner mellom to positive «push» handlinger. Den første er å realisere måloppnåelsen med en bestemt egen innsats og for den andre belønningen. Dette er en subjektiv forståelse som heter **Valens**.

Valensen påvirker skaleringen av egen innsats, og har sammenheng med instrumentaliteten, altså den føyte relasjonen mellom en forbedret innsats og belønningen den gir.

2.6 Motiveringsfaktorer:

Godt og tilfredsstillende arbeidsmiljø er en av trivselsnøkklene på en jobb. Men klart er det mange andre påvirknings faktorer som også må være på plass. Da nevner jeg for eksempel interessante tildelte arbeidsoppgaver, å være med på å ta beslutninger og avgjørelsen på en sak, innflytelse i forhold til egen jobb, ris og ros og tilbakemeldingen på prestasjoner slik at medarbeiderne føler at det de gjør er nyttig. Valgfrihet som kan påvirke arbeidsprosessen på en positiv måte eller som kan være en viktig komponent og gir mulighet for utvikling og eventuelt prestasjonen vil også være til felles nytte og stor betydning for organisasjonen. Noen takler en viss spenning og stress i hverdagens arbeidsoppgaver, mens andre søker faste rutiner, trygghet og forutsigbarhet. Den økonomiske belønningen er også viktig, men er nok ikke motiverende i seg selv på lang sikt.

Forskjellsbehandling i lønnsforholdene på en arbeidsplass kan påvirke negativt og kan virke demotiverende på de medarbeiderne som mener at de har kommet negativt ut i fordelingen.

Når vi snakker om motivasjon i forbindelse med arbeidsmiljøet, står utforskeren Fredrick Herzberg sin to faktorteori sentralt. En teori som skiller mellom hygienefaktorer som er de faktorene forårsaker mistriivsel og motivasjonsfaktorene som forårsaker trivsel.

F. Herzbergs forsket på hva som virker motiverende på medarbeiderne, og hva som virker demotiverende.

To motiveringsfaktorer som omtaler motivasjonsfaktorer og vedlikeholds faktorer.

Manglende av motiveringsfaktorer skal ikke automatisk føre til mistriivsel, men det vil skape en slags nøytralitet og distansering til arbeidet og målene, mener Hertzberg.

Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de eksisterer, men de fører ikke til mistriivsel dersom de ikke er til stede.

Følgende motivasjonsfaktorer danner de essensielle grunnene til at medarbeiderne er tilfredse på sine arbeidsplasser:

- Prestasjon: Å lykkes i sitt arbeid, og kunne utrette noe
- Anerkjennelse: Å oppnå anerkjennelse for sitt arbeid
- Trivsel: Å ha oppgaver og arbeid som en liker og trives med.
- Ansvar: Å ha ansvar og kontroll over eget arbeid og ansvar for andres arbeidsutførelse
- Oppgaver: Arbeidet i seg selv – at man får bruke sine ressurser og opplever arbeidet utfordrende, varierte og interessante.
- Vekst og karriere: Å vokse, lære nye ferdigheter og utvikle seg i jobben. Bli forfremmet, gjøre karriere også videre.

Ut fra disse funnene vil derfor de meste motiverende enkelttiltakene være å gjøre medarbeiderne klar over hva som skal oppnås (bestemt/ visst mål), gi han mulighet til å få høre hva som kreves (jobbkrav). La han få være en aktiv deltaker i oppdragsutførelse til å nå målet i samarbeid med andre, og ikke føle seg ensom og isolert i sitt arbeid.

Det er viktig med gjengivelse av arbeidsinnsats og informasjon med bekreftelse på vellykkethets grad på den utførte jobben. Tilbakemelding på ferdig stilt arbeidsoppgaver og dele prestasjoner med de andre, å få anerkjennelse og ros for det fullførte og vellykkede arbeidet på en optimal måte fra dem som kan bedømme resultatet.

Vedlikeholds faktorer fremhever noen av årsakene til manglende tilfredshet på arbeidsplassen.

Dette er:

- Bedriftens politikk og retningslinjer
- Ledelsesform
- Lønnsystem og lønnsutvikling
- Psykososialt arbeidsmiljø
- Arbeidsforholdene og omgivelsene for øvrig

2.7 Motivasjonsteori



Figur 1. – Motivasjons teorier

Motivasjonsteorien er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.

Det er vanlig å skille mellom fire ulike motivasjonsteorier (Figur nr. 1):

- Behovsteorier
- Kognitive teorier
- Sosiale teorier
- Jobbkarakteristika-modeller.

2.8 Behovsteorier

Maslows behovs pyramide:



Figur 2. – Maslows Behovs Pyramide

Den humanistiske psykologen Abraham Maslow (1908-1970) laget en hierarkisk oppstilling over grupper av menneskelige behov. Behovspyramiden (Figur nr.2) forteller oss at mennesket har en rekke forskjellige behov som kommer i en bestemt rekkefølge, der de mest grunnleggende behovene må dekkes helt eller delvis for at de neste behovene melder seg:

1. Fysiologiske behov: Grunnleggende for overlevelse og tilpasning. (Vann, mat, luft)
2. Behov for trygghet: Trygge omgivelser som bevarer mot fysisk og psykisk skade. (Det er å ha støtte og omsorg, Grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. Trygghet for å beholde jobben. Frigjør energi for å søke seg oppover i behovshierarkiet)
3. Behov for kjærlighet og fellesskap, tilhørighet og tilknytning til andre mennesker (gode venner, kolleger, partner)
4. Behov for anerkjennelse og selvrespekt: Handler om videreutvikling av kompetanse og personlig egenskaper.
5. Behov for selvrealisering og potensialer: Handler om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine evner i form av iboende anlegg, evner og egenskaper.

Maslow brukte en pyramide med 5 nivåer for å symbolisere viktigheten av å oppfylle behovene i de ulike nivåene, hvor trinn 1 ligger i bunnen der pyramiden er størst og som bygger grunnen «base».

Maslow innførte også begrepene utviklingsbehov og mangelbehov. Utviklingsbehov er det å komme opp til toppen hvor alle trinn i behovspyramiden er tilfredsstilt da oppnår man selvrealisering. Når en eller flere trinn av pyramide forsvinner eller mangler, svekkes måloppnåelsen og utviklingen bremses.

Kreativitet og selvrealisering er de mest essensielle begrepene i Maslows teori. Der mennesket er den eneste som kan skape kreativitet, hvert enkelt individ kan skape noe. Mennesket har behov for å følge sine drømmer og bruke sine evner. Men disse behovene starter først når de grunnleggende behovene allerede er dekket.

Motivasjonens prosesser var en viktig del av teorien til Maslow. Han mente at mennesket er et vesen som er på stadig jakt etter nye utfordringer. Man kan hindres av seg selv eller av andre, men står da i fare for å bli psykisk syk. Dersom man likevel kjemper seg videre gjennom motgang, nederlag og oppturer, så blir man sterk og trygg på seg selv.

2.9 Kognitivteorier

Kognitiv motivasjonsteori sier at aksjoner er resultat av logiske og bevisste valg. Rasjonelle valg blir sett på som den mest fundamentale driveren av menneskelig oppførsel. De kognitive teoriene hevder at motivasjon er resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egne bidrag, samt evaluering av kilder til motivasjon.

Innenfor de kognitive teorier vil jeg snakke om målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori:

2.9.1 Målsettingsteori er et annet element av kognitiv forventningsteori, som sier at motivasjon kommer ut av forventning om å realisere det man har fått tildelt av arbeidsoppgave på en best mulig måte. Målsettingsteori presenterer målets betydning som motivasjonskraft. Et mål som peker på hva vi trenger å gjøre, og hvilket tiltak som er nødvendig.

Viktig prinsipp innenfor målsettingsteori er at særskilte mål som fremmer ytelse bedre enn generelle mål. Vanskelige og utfordrende mål har større motiverende effekt enn lette mål, dersom de blir godtatt. Gjengivende informasjon av begge ender for en sak øker ytelsen og kontinuitet. Det er et viktig krav at medarbeiderne binder seg med målet, og at det enkelte individet har en subjektiv innflytelse og mestring.

Med mestring er det ment at det enkelte individet er sikker på sine evner og at han greier denne tildelte oppgaven.

Systematisk målstyring er styringsverktøy for å skape den enkelte ansattes motivasjon og koordinering av et bestemt mål i organisasjonen, målstyring består av tre trinn:

Målsetting – Det er å stille sammen opp ledere og medarbeidere om mål, det skal settes krav og en tidsramme for oppnåelsen.

Iverksetting - Leder har myndighet og innflytelse på å bestemme hvordan målene skal nås. Fremdrift i arbeidsprosessen vurderes underveis, og blir vurdert og diskutert mellom leder og overordnede.

Evaluering – ledere og overordnede drøfter og vurderer grad av måloppnåelse, diskutere årsakene som var til hinder for måloppnåelsen, hva som har svekket planen. De kan vedlikeholde og tette de svake punktene med å sette nytt mål for neste periode, eller avslutte hele prosjektprosessen.

2.9.2 Kognitiv evalueringsteori: Kognitiv evalueringsteori verdsetter evalueringen av utførte jobbers iboende motivasjonsverdi. Motivasjon gjennom gleden og utfordringen ved å fullføre jobben som interesserer, gir mening, engasjerer og er av betydning for det enkelte individet.

Det finnes to ulike **motivasjonssystemer** når vi diskuterer organisasjon og ledelse:

Deci og Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon:

1. **Indre motivasjon;** referere til atferd med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller meningsfylte oppgaver.
2. **Ytre motivasjon;** referere til atferd hvor drivkraften for oppførselen kommer fra ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse.

Disse er med på å virke medarbeidernes entusiasme og innsats på et spesifikt mål.

2.9.2.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsutførelsen og ikke den forventede belønningen som gjør oss motivert til å nå et bestemt mål, og det bygger på behovene for kompetanseopplevelse og arbeidsinnflytelse. Indre motivasjon sies å være sunnere, og resultere arbeidsengasjement, jobbproduktivitet, og frivillig vilje til å ta i et ekstra tak.

Jobbautonomi, mestringsfølelser og sosiale tilhørighet er tre ulike komponenter og er uavhengige av hverandre og samlet styrker vår indre motivasjon. Uavhengig av kjønn, kultur, generasjon eller rase (Figur nr. 3):

- Mestring
- Autonomi
- Tilhørighet

Dette gir mat og næring til vår indre kraft «motivasjon». Vi som ledere kan lage gode og næringsrike MAT pakker.

La oss ta en titt inn i behovshierarki til motivasjon og se hva som kan trigge denne indre kraften hos oss.



Figur 3. – Indre motivasjon

Mestring: Den første komponenten er mestringsfølelse, fagsbehersking og kompetanseopplevelse på jobben. Å mestre er et av våre sterkeste behov, og noe av det viktigste når vi snakker om motivasjon. Det er vårt behov å møte hverdagens krav og muligheter på en effektiv måte. Ambisjonen i oss selv er motivasjonskraften som motiverer oss til å gjøre den beste vi kan for å nå et bestemt mål.

Det handler om å få til, om å klare arbeidsoppgaver det å si, ja det får jeg til, da yter jeg bedre. Oppnåelse av meningsfylt oppgave gir oss arbeidstilfredshet, glede og kontinuitet. Det henger sammen med behovet for kompetanse, for å lære nye ting og utvikle seg.

Ledere skaper mestringsfølelse ved å gi tilbakemeldinger og utfordringer. En liten positiv merkelig tilbakemelding fra lederen kan gjøre mye, det kan også være konstruktiv kritikk. Begge deler øker mestring, slik at oppgaven kan fullføres bedre neste gang.

Mange av oss søker trygghet i kjente omgivelser. Der følger man kjente og gamle trygge mønstre. Vi må altså ta noen sjanser med å prøve noe nytt, ved å være med å tegne vårt eget spor slik opplever vi utviklingen og mestringen. Vi må tørre å prøve og feile iblant.

Konstruktive tilbakemeldinger er bedre enn ingen tilbakemeldinger. Vi har så ofte behov for tilbakemeldinger. Det handler om å se oss selv i andres reaksjoner. Alle ønsker å bli sett og anerkjent for det de gjør. Det er sunt å gi oppmuntring og veiledning under en arbeidsprosess. Gjennom tilbakemeldinger bygger vi opp vår tro på oss selv, slik setter vi vår selvtillit og vårt selvbilde på sentral plass for motivasjon.

Når vi snakker om motivasjon, er faktisk graden av selvtillit grunnfaktoren for suksessrik mestring av nye og utfordrende oppgaver. Det blir altså viktig å bygge opp troen på at vi kan gjøre det, og ikke minst forbedre og utvikle pågående oppgaver.

Å mestre er knyttet opp mot vår selvtillit, vår kompetanse, vår evne til å utvikle og forbedre pågående arbeidsoppgaver og graden på troen på vårt selvbilde.

Autonomi: Behovet for selvbestemmelse er sterkt i oss. Autonomi er vårt menneskelige behov for å gjennomgå valgmuligheter. Det er vårt behov for å oppleve at vi har valgfrihet og at vi gjør ting med fri vilje.

Motivasjonsgrunnlaget styrer våre handlinger. Jo mer man er motivert, jo mer er et menneske villig til å investere av seg selv for å handle og til å nå målet. Det er en kraft som til enhver tid får oss til å ta avgjørelser og skape retninger i våre liv. Når vi vet hva vi verdsetter og årsaken til at dette er viktig for oss, er det lettere å bli motivert, ta en avgjørelse, lede seg selv og få mer energi og drivkraft til å nå målet.

Det er en oppfatning av at vi er kildens utspring for egne handlinger. Jobbautonomi er fravær fra overdimensjonert kontroll og detaljstyring, slik at arbeidstakeren selv kan velge hvordan arbeidsoppgavene utføres. Ingenting føles verre enn å jobbe med oppgaver andre har bestemt for oss, der våre tanker, meninger og betraktninger ikke betyr noe. Medarbeiderne kan oppleve jobbautonomi når de føler at de er involverte i arbeidsutførelses strategi og at de har valgmuligheter i arbeidet de utfører. Dette betyr ikke at ledere er ettergivende eller fraværende. Ledere skal stille krav, følge tett opp med og gi tilbakemeldinger.

Ledere setter prioriteringer og forventninger inn i krystallklare rammer, delegerer arbeidsroller og avklare til medarbeiderne rollefordelingen (hvem har ansvar for hva?).

Vi ønsker å styre vårt eget liv og selv bestemme hva vi vil bruke tiden vår på. Eller hva? Vi vet at målstyring er et av våre viktigste hjelpemidler for å skape motivasjon. For at mål skal

fungere som en motivasjonsfaktor eller en drivkraft må de være presise, og bety noe for hver enkelt av oss.

Tilhørighet: Det er å være et aktivt/betydningsfullt element i en enhet, en gruppe er viktig for oss. Dette gir oss trygghet og følelsesførelse. Dette fellesskapet kan være sterkt motiverende i seg selv, fordi vi ønsker å føle oss betydningsfulle – at vi har en god grunn til å være her og at vi betyr noe og er verdt for andre mennesker. Det er å ha felles interesse og være i fellesskapet er i seg selv grunn til å være sterkt motiverende. Når vi snakker om vårfølelser, inkluderer vi respekt, stolthet, og ikke minst positivitet, godt humør, og kontinuitet i arbeidet.

2.9.2.2 Ytre motivasjon

Sammenheng mellom indre og ytre motivasjon er spesielt viktig i arbeidsutførelsen. Det er en rekke ytre komponenter utover økonomiske incentiver som gir høy grad av ytre motivasjon.

Den ytre motivasjon hevder at kilden som påvirker vår motivasjon til bedre innsats ligger utenfor arbeidsutførelsen. Det kan være materielle faktorer i form av høye økonomiske belønninger og gode bonuser, og immaterielle faktorer som anerkjennelse og forfremmelse, som øker motivasjons innsats hos det enkelte individet.

Forskning viser at ytre belønninger og bonuser kan stimulere til økt produktivitet dersom arbeidet er trygt og har fast rutine og er kjedelig, men for arbeid som er komplisert og trenger kreativitet, har indre motivasjon større motivasjonsenergi. Fordeling av belønninger og goder må oppleves som rettferdig, ellers kan det være til hinder og svekke kilden på indre motivasjon.

2.10 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier peker på hvordan forholdet mellom de enkelte individene påvirker motivasjonen, spesielt følelsen av rettferdighet. Innenfor sosiale motivasjonsteorier har vi likeverdsteori som er den mest sentrale.

Likeverdsteori

Likeverdsteori sier at motivasjon er konsekvens av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir. I virkeligheten sammenligner oppdragstakeren sin egen jobb innsats og sitt jobbutbytte, det vil si hvor mye han har evne til å gi mot det han får. Sosiale teorier trekker oppmerksomheten mot individets opplevelse av rettferdighet mot opplevelse av urettferdighet og likhet kontra ulikhet.

Tre krav som innvirker på individets referanseramme: utdanningsnivå, lønnsnivå og ansettelses ansiennitet.

Teorien gir oss mange ulike måter å rette opp ubalansen på:

1. Forandre innskuddet (yte mindre)
2. Forandre uttaket (øke produktivitet)
3. Forandre selvopplevelsen (å forandre opplevelsen fra likt arbeidende til medarbeiderne)
4. Snu opplevelsen av andre (å se på referansepersons jobbsituasjon som mindre attraktiv)
5. Velg et annet referanseobjekt (jeg tjener bedre enn ...)
6. Slutte

Forskningen viser at det er liten sammenheng mellom størrelse på lederlønn og organisasjonsprestasjon. Optimale betingelser i en organisasjon er fast lønn generelt, relativt liten avstand mellom lederlønn og medarbeiderne lønnsnivå. Belønning og prestasjonsbonus på gruppenivå, ikke på individnivå.

2.11 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modell sikter på arbeidsegenskaper ved selve jobben som påvirker medarbeiderens motivasjon. Hertzbergs to faktorteori skiller mellom motiveringsfaktorer og hygiene faktorer.

Motivasjonsfaktorer er egenskaper på selve jobben som aktivt fremmer optimal jobbtilfredshet når de er tilstede. Det vil gi eksempel på anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. De er til felles med Maslow behovspyramide, disse ligger på topp i behovspyramiden.

Hygienefaktorer opphever utilfredshet ved mangel av negative arbeidsbetingelser, for eksempel på fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Disse ligger nederst på Maslows behovspyramide.

2.12 Expectancy-value teori:

Fra rundt 1930 tallet har hovedsakelig to store trender preget vitenskapelige studier på motivasjon.

Den første førte til at man gikk bort fra å skape uttømmende generelle teorier om motivasjon og fokuserte heller på smalere og mer avgrensede «mini» teorier og analyser av spesifikke spekter av motivert handling.

Den andre trenden har vært preget av et skift fra å se på mennesket som maskiner uten bevissthet, egen vilje og styrt av miljøet rundt, til heller å se mennesket som rasjonelle «forskere», beslutningstakere, tolkende, og med andre egenarter forbundet med et aktivt sinn.

Etter hvert synet på at systemer er «Aktive» fikk aksept, endret forskningsfokuset seg, og gikk bort fra å studere hva som slår ordninger «ON/OFF» til selve handlingen som ble utført og beslutninger som ble tatt. De endringene ledet til et stort fokus på incentiver og forventninger for påvirkning av atferd.

Atferden som utøves er bundet mot hvor stor sannsynligheten er for om den fører til et ønsket mål, samt menneskets verdsetting av å nå målet. Individet står her ovenfor en rekke forskjellige alternative mål av forskjellig verdi som kan resultere til forskjellig atferd.

Blanding av opplevd sannsynlighet for å oppnå mål og verdsettingen av målet bestemmer hvilken atferd som vinner og som gjennomføres (Graham & Weiner, 1996, s. 70).

Forskning på motivasjon viste tidligere at motivasjon kan være en av mange årsaker til atferd (Gollwitzer & Oettingen, 2001, s. 101-109).

2.13 Oppsummering av teori

Ingen av disse teoriene er fullstendige eller gir et fasit svar på hva som motiverer mennesket i sitt arbeid. Men de indikerer ulike forhold og på den måten utfyller de hverandre og er mer komplementære enn motstridende. Jeg ser på de ulike komponentene som brikker i et stort

puslespill. De gir oss nyttige bidrag til å forstå motivasjon og hva man bør verdsette for å skape trivsel, tilfredshet og høy ytelse på arbeidsplassen.

I den virkelige verden er vi forskjellige, hver av oss har ulike tolkninger og forståelser, det betyr også at vi har ulike motiver, ønsker og mål i vårt arbeid. Derfor vil ikke alle individer i en organisasjon påvirkes av de samme faktorene til å la seg bli motivert.

3. Hvordan motiverer ledere sine ansatte?

Et dårlig arbeidsmiljø kan gå utover helsen, men et godt arbeidsmiljø gir oss overskudd, styrke og god helse. (Skogstad, 2002)

Først vil jeg gjøre rede for den teoretiske definisjonen om ledelse og ledelses rolle som finner sted i organisasjoner.

I faglitteraturen finnes det mange definisjoner på ledelse og ledelsesrolle, men til tross for forskjellige syn og variasjoner på definisjoner for ledelse er det mulig å finne de sentrale betegnelser som går igjen i et flertall av definisjonene.

Definisjon: Ledelse

3.1 Ledelse

Ledelse er:

- Et trekk
- En atferd/stil
- Samspill
- En relasjon
- En prosess

Ledelse er en nødvendig funksjon for å sikre en positiv bidrag-belønningsbalanse i forhold til alle interessentene. Noen personer må få et ansvar for å realisere organisasjonens mål.

«Ledelse er et målformulerende, problemløsende og kommunikasjonskapende samspill mellom mennesker.»

Det er to grunnleggende forskjellige syn på ledelse. Det ene sier at noen mennesker har medfødte egenskaper som gir dem lederkarakter og gjør dem i stand til å være ledere (Northouse, 2007)

Det andre legger vekt på at ledelse er en prosess som resulteres av samling mellom leder og medarbeider og som derfor kan læres. (Northouse, 2007)

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers meninger, holdninger og atferd. (Jakobsen, 2007)

Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å innhente, fordele, og utnytte menneskelige ytelser og materielle ressurser for å nå et mål. (Haukedal, 2005)

Ledelse oppstår når et individ har innflytelse over en gruppe for å nå et mål. (Northouse, 2007)

Og ikke langt fra det gjennomførte lederintervjuet, fant jeg ut at definisjoner på ledelse har verdi for hvordan vi forstår det, studere det, lære det bort, utvikle oss, og hvordan vi praktiserer.

Ledelse er å realisere et spesifikt mål via andre. Det vil si at det er å motivere og styre andres aktiviteter til felles innsats og nytte for å oppnå organisasjonens mål og identitet. Lederen og overordnede skal sørge for at både ansatte og arbeidsoppgavene ivaretas på en riktig og en god måte.

Det er lett for oss å tenke at de andre tenker og reagerer nesten på samme måte som oss, de liker og misliker det samme som oss selv. Når vi legger frem en ide, et forslag eller et direktiv på en helt logisk måte, venter vi på at mottakeren forstår vårt budskap. Vi vet ikke om mottakeren har mottatt og oppfattet vårt budskap eller misforstått våre intensjoner.

Det første en leder må lære seg å respektere er andres modell av verden. Det at vi alle begriper den objektive verden på vår egen måte og dermed bearbeider våre egne modeller av virkeligheten som vi representerer i vårt hode. Vi forvrenger, generaliserer og forsømmer informasjon og vi har våre minner, erfaringer og så videre. Det som gjør at vi sitter med våre egne tolkninger av verden. Når vi bevisstgjør oss hvordan vi forstår å fremstille verden på ulike måter, kan vi også respektere at andre har andre meninger, tanker og oppfatninger enn oss. Og når vi blir klare over at de andre har verdens forståelse på en annen måte enn oss og at vi har full respekt for andres syn og mening da utvider vi vår egen horisont og våre

perspektiv. Når vi klarer å innføre vedkommende i hvordan og hva vi tenker om situasjonen, har vi fått til en god meningsfylt kommunikasjon.

En riktig leder med en coachende lederstil bruker sin erfaring og fleksibilitet til å respektere andres oppfatninger av verden og tilpasse sin kommunikasjon til motparten. Det er også å sette seg i andres posisjon, å se saken fra den andres synspunkt. Først når lederen har tilstrekkelig erfaringen med å forstå hva den andres synspunkter rundt saken er, kan han føre sine tanker og ideer videre på en klar måte som gjør at vedkommende er mottakelig for å ta imot budskapet.

Samhandlingen og «teamwork» mellom mennesker kan reguleres i en viss begrenset grad gjennom lover, regler og avtaler. Lederprosessen er en samling av alle de prosessene som er samspillet. Det vil si at det er ledelsens erfaring og forståelse som kan lede medarbeiderne og gi dem kartet som de skal forholde seg til og kompasset de skal styre etter.

3.2 10-Metoder for ledere til å motivere de ansatte

Det er å vise dine medarbeidere at de er verdigrunnlaget i bedriften og at du støtter dem.

Oppmuntre dem til bedre innsats ved å motivere dem på følgende måte:

1. Personlig takk de medarbeiderne for å gjøre et godt arbeid. Gjør det direkte, raskt og ofte. Alle vil ha det, og det er den enkleste ting å gi. Ros fra sjefen betyr mer enn man tror.
2. Ta deg tid til å møte og lytte til dine ansatte med direkte og personlig kontakt. Tett samarbeid med kolleger virker positivt inn på de medarbeidernes indre motivasjon. Ta hensyn til deres perspektiver ikke undervurder dem.
3. Gi dem tilbakemeldinger om arbeidsutførelse underveis. Tilbakemelding på prestasjon.
4. Kartlegg godt for å skape et arbeidsmiljø som er åpent, tillitsfull og spennende. Vær mottakelig til nye ideer og initiativ.
5. Gi klar informasjon om kommende arbeidsoppgaver og strategier, og tydelig fordelings plan over tildelte arbeidsoppgaver (Hvem skal gjøre hva? ...)
6. Gi medarbeiderne frihetsvalg på å være en del av beslutningsprosessen, særlig med avgjørelser som direkte berører dem. Frihet for medarbeiderne til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte.

7. Oppmuntre de ansatte til å ha en følelse av medeierskap i sin arbeidsplass.
8. Skap en god dialog, gi hver enkel ansatt en sjanse til å utvikle seg og lære nye ferdigheter.
9. Feire suksess i felleskapet, avdelingen og personene i selskapet. Ta deg tid til møter og aktiviteter.
10. Bruk sine egne innsatser som grunnlag for å anerkjenne og fremme prestasjonen for utførte oppgaver.

Det finnes flere variasjoner av teoretiske retninger som forklarer motivasjon og leder til innsats økning. Jeg kommer til å gjøre rede for to teorier om motivasjon:

- Forsterkningsteori
- Målorienteringsteori

Ikke minst kommer jeg til å skrive litt om selvoppfatning fordi det berører menneskers motivasjon.

3.3 Teori om Forsterkning

Forsterkningsteori har sin forankring i atferdspsykologien, som sees på som endring i personlige handlinger og belyser den ut fra konsekvensen av atferd, også ble kalt «effektloven» (Skaalvik, 2005).

Positive belønninger øker frekvensen av en bestemt atferd, og i en motsatt retning ved straff eller undervurderingsevne for utførelse av en bestemt handling synkes frekvensen av en bestemt atferd.

Atferds psykologene ser på motivasjon spesifikt som et spørsmål om atferd, noe som illustreres gjennom læring, atferd og motivasjon. For eksempel er å lære et barn å takke for maten, men likevel er han ikke motivert til å gjøre det i alle situasjoner. Dette avklarer at skillelinjen mellom læring, atferd og motivasjon er uklart i atferdspsykologien (skaalvik, 2005).

Det vil si at forsterkningsteori hevder at atferd blir kontrollert av belønning og straff. Dersom en handling blir positiv belønnet, er det stor sannsynlig at handlingen gjentas, hvis en handling blir undervurdert vil sannsynligheten for at handlingen gjentas avta. Straff blir oppfattet som et negativt signal for negativ forsterkning. Forsterkningsteori overser den indre

tilstanden til det enkelte individet. Teorien handler utelukkende om hva som skjer med et menneske når det gjør noe. I og med at forsterkningsteorien ikke klarlegger forklaringen til hva som fører til atferd, men bare hva som forbedrer, vedlikeholder, forsterker eller reduserer atferd.

I atferdspsykologien, identifiseres belønningen som «En hvilken som helst konsekvens av atferd som forsterker sannsynligheten for at atferden blir gjentatt» og straff som «En konsekvens av atferd som minsker sannsynligheten for at atferden blir gjentatt» (Skaalvik, 2005)

Hva som virker som straff og belønning er det ingen fasit svar på, her må man prøve seg frem til å finne ut hva som tilpasser for det enkelte.

For eksempel en leder som velger å bruke belønninger som motivasjonsfaktor er det viktig at den kjenner sine medarbeidere godt i forhold til den enkeltes prestasjonsnivå, og hvordan den enkelte vurderer seg selv. Når lederen vurderer en spesifikk handling som en vellykket innsats for en ansatt og den ansatte ikke verdsetter sin egen innsats som god, kan dette resultere i at den ansatte får inntrykk at lederen har dempet forventninger til ham.

Hvis denne lave innsatsen skal feires, eller verdsettes som god kan dette føre til motivasjons hemming hos den ansatte for lignende arbeidsoppgaver hos den ansatte.

3.4 Teori om målorientering

I kognitiv motivasjonsteori rettes fokus enten mot hva medarbeiderne er motivert for eller hva som er deres mål. Atferden gis formål, hensikt og retning ut fra de mål som søkes.

Målorienteringsteori fremmer at lykke og suksess ikke er konkrete hendelser, men den er avhengig av individets persepsjon eller opplevelse. Målorientering er disposisjonelle tendenser som reflekterer hvordan individer kognitivt prosesserer måloppnåelse i en aktivitet.

Motivasjons utforskere har forsøkt å fremvise at individer har forskjellige mål ved å skille mellom ytre og indre motivasjon. Deci og Ryan (Skaalvik, 2005) har to indikasjoner til indre motivasjon.

For det første beskriver de indremotivert handling som atferd som er uavhengig av ytre belønning eller konsekvens. Effektiviteten skapes av egeninteresse, og belønnes med følelse

av glede for prestasjon over det man realiserte av egen innsats. For det andre beskriver de indre motivasjonsfaktorene som et fenomen av grunnleggende psykologiske behov.

Disse grunnleggende behovene fordeles inn i tre behovselementer for indremotivert atferd for et spesifikt mål:

- . Behov for mer opplæring, kompetanse og selvutvikling
- . Behov for selvbestemmelse, frihet for å ta beslutningen.
- . Behov for avstamning, tilhørighet.

Deci og Ryan (Skaalvik, 2005) peker på at selvbestemmelsen er et av de viktigste psykologiske behovene for indremotiverte atferd. De mener også at indre motivasjon kan overleve dersom behovet for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet er dekket i selve tildelte arbeidsoppgave.

Tilsvarende ytre motivasjon hevder at det er ytre belønninger som forårsaker prestasjonen. Vi gir mer og vi gjør jobben utelukkende for å få høyere bonus. Det betyr at man gjør innsats for å oppnå noe annet, enten økt belønning eller forfremmelse.

De fleste utforskerne i dag tar opp diskusjoner om målorientering enn om ytre og indre motivasjon. De ser forskjell på hva som er et konkret mål og hva som er målorientering. Et konkret mål kan være å jobbe og streve for å få toppkarakter i en opplagt oppgave. Men teorien om målorientering forklarer oss grunnen til at man blander seg i prestasjon rettede handlinger.

Nicholls (1984,1989) skiller mellom to ulike målorienteringer:

- 1- Oppgaveorientering: innebærer at det enkelte individet fokuserer på oppbyggingen og utviklingen av kompetanse. Suksessopplevelse er en konsekvens av personlig mestring, samt egen innsats og evner subjektivt kombinert med progresjon og utvikling.
- 2- Ego-orientering er på den andre siden et fokus på erklæring av kompetanse. Egoorientering deles i to grupper. Det er offensiv egoorientering, hvor målet er å fremvise og konkurrere med bedre kompetanse enn andre, det handler å bli best og henger sammen med store forventninger om mestring. Den andre er defensiv egoorientering, hvor målet fokuserer på å unngå å være den dårligst. Personer med lav selvverd havner i denne gruppen.

Dette reflekteres i at personene med høy selvoppfatning finner det lettere å konkurrere på å bli best, mens personer med lav selvoppfatning fokuserer på å ikke fremstå i et uheldig lys.

De oppgaveorienterte antyder mot:

- . Å se på evner som varierende gjennom sats
- . Å omformere prestasjoner til innsats
- . Å søke optimale utfordringer
- . Å ha stor utholdenhet når en befinner seg i vanskeligheter
- . Å benytte effektive læringsstrategier

Det er lettere med oppgaveorienterte personer, de er trygge med å søke etter utfordringer, de tolker «å feile» som utvikling (man lærer av sine feil). De legger mer vekt på sine innsatser enn på sine evner (Ja vi får til, vi klarer det). De har også større utholdenhet dersom det dukker opp noen vansker, enn de som er egoorientert.

Disse to målorienteringer har relasjon til to forskjellige fremstillinger omkring egen dyktighet. Den første er den udifferensierte forståelsen av dyktighet. Her skilles ikke mellom flaks, innsats og oppgavens kompleksitet fra evner som en årsak til resultatet. De forestiller seg stor innsats for å resultere i bedre prestasjoner når det finnes en indikasjon på gode evner.

Den andre forestillingen er den differensierte. Her tolkes innsats, flaks og oppgavens vanskelighetsgrad forskjellige grunner til det som blir oppgavens utfall.

De to teoriene argumenterer sammen hvordan medarbeideren bør kartlegge og legge til rette for en utvikling av viktige deler av selvoppfatning og motivasjon.

4. Selvoppfatning

Selvoppfatning er en sentral del av selvverd, selvrespekt, selvfølelse og selvakseptering. Og kan sees på som en persons verdsetting av seg selv.

Alt det vi mennesker tror, føler og vet om oss selv får på en eller annen måte betydning for læring og utvikling i vid forstand. Vi tar alle et valg ut i fra hva vi tror vi kan mestre. Mangler vi tro på egne evner, blir vi mindre motivert og det fører til mindre innsats og å ha mindre utholdenhet i motgang.

I Selvoppfatning ligger det å akseptere og respektere seg selv som den personen man er, og verdsette seg selv uavhengig av ytre hendelser. At man gir verdi til seg selv har stor betydning og påvirkning i utviklingen av vårt selvverd (jf. Psykologisk sentralitet).

Den oppfatningen man har av seg selv er en viktig faktor for personens tanker, motiver, følelser og sin innsats.

Begrepet selvoppfatning brukes ofte synonymt med uttrykk som selvbylde og identitet. «det er å se seg selv fra utsida».

Selvoppfatning begrepet defineres som et produkt av flere ulike forhold:

«Med selvoppfatning mener vi enhver oppfatning, vurdering, forventninger, tro eller viten som en person har om seg selv. I dagligtalen brukes det norske begrepet selvoppfatning som en fellesbetegnelse på ulike sider av en persons oppfatninger, vurderinger og forventninger i forhold til selv.» (Skaalvik & Skaalvik, 2005).

Den tilsvarende betegnelsen i engelskspråklig litteratur er « self-concept»:

” We see the self-concept as an umbrella term because subsumed beneath the ‘self’ there are three aspects: self-image (what the person is); ideal self (what the person would like to be); and self-esteem (What the person feels about the discrepancy between what he/she is and what he/she would like to be).” (Lawrence, D., 2006: 2)

Begrepet selvoppfatning har derfor mange aspekter og kan som nevnt, brukes i ulike betydninger. Begrepet kan derfor best forstås som en fellesbetegnelse på ulike aspekter ved en persons oppfatning eller følelse i forhold til seg selv som medarbeider, kamerat, eller i forhold til sin evne for eksempel til å snakke engelsk, skrive norsk stil, tegne, synge eller på andre områder. I tillegg til slike oppfatninger av seg selv på konkrete områder, kan personen ha et generelt positivt eller negativt syn på seg selv, verdsette seg selv høyt eller lavt.

Selvoppfatning har både en beskrivende og en vurderende dimensjon. Og her er det noen eksempler som vil vise dette. En ansatt kan se seg selv som flink og motivert på arbeidsområdet sitt i en organisasjon, dårlig i idrett, tykk og uten mange nære venner. I prinsippet er dette beskrivende, men ikke særlig presis. Men de fleste beskrivende kategoriene tillegges verdi i en bestemt kultur, og av disse verdiene vil ansatte lære. I praksis er det derfor ikke klare skillelinjer mellom beskrivelser og vurderinger. I vår kultur anses det å være tykk

og det å ikke ha mange venner som noe negativt, mens det å være flink på sine arbeidsoppgaver i arbeidsplassen sin blir sett på som positivt.

I prinsippet kan en tenke seg ulike miljøer med ulike verdier. For eksempel i et skolemiljø kan skoleprestasjoner tillegges stor verdi. En elev som er flink på skolen, vil bli positivt vurdert i et slikt miljø. I et annet miljø kan skoleprestasjoner bety mindre. Den som er flink på skolen, kan bli sett på som en «bokorm». Andres vurderinger vil ikke bli like positive i dette miljøet. Dette viser at vi har ulik selvoppfatning på ulike områder. I prinsippet har en person en oppfatning av seg selv på alle områder hvor vedkommende har gjort erfaringer. Innenfor ulike områder kan en igjen skille mellom for eksempel sosial, fysisk, akademisk, emosjonell og moralsk selvoppfatning. Ser en på instrumenter for måling av selvoppfatning, finner en at de fleste konsentrerer seg om disse dimensjonene:

- Fysisk selvoppfatning (utseende og/ eller fysisk-motoriske ferdigheter)
 - Sosial selvoppfatning (popularitet og evne til å omgås andre)
 - Intellektuell og akademisk selvoppfatning (oppfatning av eget evnenivå og prestasjonsnivå)
 - Emosjonell selvoppfatning (angst, ukontrollert sinne, glede eller tilfredshet)
 - Moralsk eller atferdsmessig selvoppfatning (spørsmål om en ser seg selv som følger, som en med vanlige normer, oppfører seg pent eller er til å stole på)
- (E. Skaalvik 1982).

Alle disse dimensjonene påvirker personens motivasjon på en eller annen måte.

(Bandura – 1997) snakker om fire kategorier som påvirker personens motivasjonsgrad til å sette i gang aktiviteter ut fra forventninger om mestring.

. Mestringserfaring

. Andres eksempler

. Verbal overtalelse

. Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner.

(Bandura 1997) legger vekt på mestringserfaringer som den viktigste resursen til forventning om mestring. Definerer forventninger om mestring (self-efficacy) som en persons bedømmelse av hvor godt man er i stand til å utføre en planlagt oppgave og hva som skal til for å mestre den. Forventninger om mestring er viktig aspekt til medarbeidernes motivasjon,

og det er denne kategorien jeg vil gå dypere inn for å fremstille relasjonen mellom mestringserfaring og motivasjonens dimensjon, tilsvarende vurdering gjelder (Skaalvik).

I praksis inkluderer vår selvoppfatning både en oppfatning av våre egenskaper og av den eller de rollene vi har. Spørsmålene som vi er opptatt av, er av typen: «Kan jeg gjøre det? Vil jeg greie det?»

Erfaringer med å mislykkes er særlig uheldig i begynnelsen av en læringsprosess (Bandura 1986), og det vil dempe ned våre forventninger om at vi vil klare tilsvarende oppgaver. Hvis vi derimot har gjentatte erfaringer med å makte oppgavene i startfasen når vi skal lære noe nytt, vil forventninger om mestring bli styrket for den type problemer som vi arbeider med.

Erfaringer med å mislykkes med lette oppgaver senere, vil da ha mindre betydning for forventninger om mestring. Bandura knytter dette til attribusjon.

Når vi har store forventninger på en viss oppgave og til at vi klarer den med suksess, og disse forventningene baserer seg på tidligere mestringserfaringer, vil det å mislykkes iblant lettere forklares med andre faktorer enn egen kompetanse, for eksempel lav innsats, omgivelse eller feil strategi.

Noen utførte oppgaver trenger bedømmelse av andre som er mer erfarne og kompetente for å kunne oppnå mestrings følelse. For eksempel det å skrive masteroppgave, da må man blir karakterisert som god av en sensor, før man opplever suksess og mestring. Teorien om forventninger kritiseres for at den i liten grad legger vekt på andres vurderinger til å klassifiseres som viktig for mestring (Skaalvik).

4.1 Motivasjon og selvoppfatning

Maslows motivasjonsteori går ut på at mennesket har grunnleggende behov for en positiv selvoppfatning og for anerkjennelse fra sine omgivelser. Flere teorier har senere utdypet relasjonen mellom selvoppfatning og motivasjon. Dette er teorier som legger vekt på kognitive sider ved motivasjon (tro, tanker, tolkninger og forventninger).

Bandura (1977,1981, 1986, 1990) viser at forventninger om mestring har betydning for atferd, tankemønster og motivasjon. Forventninger om mestring har vist seg å være bestemmende både for valg av aktiviteter og for innsats og utholdenhet når oppgavene blir vanskelige.

Wigfield og Eccles (1992) har bidratt til forståelsen av verdier gjennom å analysere ulike aspekter ved personens oppfatning av verdien av ulike oppgaver. De skiller mellom fire aspekter ved verdien av en oppgave:

- Personlig verdi (Er tett knyttet til elevens selvoppfatning).
- Indre verdi (Er gleden oppdragstakeren har av å gjennomføre en bestemt oppgave og interessen den har av emnet)
- Nytteverdi (viktighetsgrad hos selve personen, hvor stor betydning medarbeider har til å nå et bestemt mål)
- Kostnad (Det er snakk om hvor mye er man villig til å gi mot å fullføre en bestemt oppgave. Oppgavens verdi synker, jo større kostnaden ved å engasjere seg i oppgavene er).

Motivasjon og selvakseptering, høy selvakseptering gir et stort motiv. Det er stor enighet blant forskerne om at styrking og bevaring av selvoppfatning er primære behov og sentrale mål for all menneskelig aktivitet.

5. Tilbakemelding

Her vil jeg gjennomgå hva som er forskjellen mellom tilbakemelding, ros og anerkjennelse av andre personer.

Betydning av andres vurderinger fra samme omgivelse på hvordan vi presterer er viktig for alle mennesker.

Det er tre metoder som kan være kraftfulle i seg selv for å optimalisere motivasjon og måloppnåelse på arbeidsplassen.

- Anerkjennelse
- Tilbakemelding
- Ros

5.1 Anerkjennelse

Ved å gi anerkjennelse gjør vi andres storhet til vår egen eiendom (Voltaire)

Lønn er ofte utilfredsstillende og kortvarig motivator for å holde en god innsats i arbeidet.

Ros og oppmerksomhet er positive handlinger som tenner energien i arbeidet (Gleden av prestasjonen) som kan øke produktiviteten.

Det handler om å skape trygghet og gode følelser hos andre (tilhørighet), man må føle seg trygg på arbeidsplassen for å yte en god innsats for organisasjonen. De ansatte i en organisasjon skal ha en god følelse inne i seg om at de er viktige som personer og har betydning og verdi for bedriften, og ikke bare for denne oppgaven de utfører for kort sikt.

For å være en motiverende leder kreves bevissthet og organisering fra lederen selv. Det betyr ikke at lederen skal administrere og organisere alt på egen hånd, men lederen må sette det i gang og delta. Dette handler om å vise frem byrden, respekt.

Det er å fokusere på hvordan vi håndterer feil, dårlige ideer, sette grenser og følge opp, gjøre nødvendige endringer og eventuelt sørge for opplæring og videre selve utvikling dersom det trengs.

Det er som i tennis: Hvis du ikke slår ballen hardt ut av og til, så slår du for løst.

Skal man vinne, så må man øve, ta feil og lære av feilene sine, helt til man får den på en optimal måte «Øvelse gjør mester».

Anerkjennelse for en bestemt oppgave i en organisasjon betyr å styrke medarbeidernes ressurser og mestringsevner gjennom myndiggjørende handlinger. Det grunnleggende kunnskapssynet som Empowerment er forankret i, er differensiert fra orienteringen som den såkalte relasjonsmodellen står for. Formuleringen som å styrke medarbeidernes ressurser, betegner en tenkning der vi pålegger oss å gjøre noe med, forandre eller bedre. Handlingene går fra den autoriserte personen til den som utfører oppgaven. Jeg ser på den som gjensidigheten mellom partene blir borte. Her fungerer begrepet anerkjennelse brobyggende fordi det forutsetter at medarbeideren er i kontakt på linje med fagperson.

Innenfor en behandlingskontekst innebærer anerkjennelse en forståelse av individets behov for tilknytning og avgrensning. I det samme skapes det en betingelse for overskridelse og utvikling.

Anerkjennelses signaler skaper et rom for å utrykke både likhet og ulikhet, vise nærhet og avstand, og avhengighet og frihet. Anerkjennelse er ikke noe vi først og fremst gjør eller sier, men representerer en verdighet der respekten for det andre mennesket og hans eller hennes opplevelser er grunnleggende.

Ved å føle seg anerkjent av overordnede eller en fagperson, gis det mulighet til å utvikle selvtillit, selvaktelse, selvrespekt og man blir dermed mer motivert. Dette er med et annet ord nøkkelbegrepet for selvrealisering. Det er heller ikke likegyldig hvem som gir anerkjennelse, og hvem som får den. Anerkjennelsen blir gyldig og i kraft når den blir avgitt av en vi selv anerkjenner. Synonymt ord er et rasjonelt begrep som understrekker gjensidigheten i relasjonen. Det vi si at vi aldri kan godta anerkjennelse som en modell for ros eller bekreftelse i strategisk eller instrumentell sammenheng.

Honneth forklarte anerkjennelse med få ord. Anerkjennelse handler om å respektere den andre som et selvstendig individ (Axel Honneth). Han deler anerkjennelsen inn i tre modeller:

- Anerkjennelse som kjærlighet
- Anerkjennelse som rettigheter
- Anerkjennelse som solidaritet

Anerkjennelse som kjærlighet er den vi møter i privatlivet. Det er den kraften som gir oss menneske tittelen. Vi realiserer oss selv gjennom andre. Den kjærligheten vi møter i familien gjennom primærsosialiseringen gir oss følelser på at vi er verdifulle. Den dyrker inn i oss troen på menneskeverdet og gir oss kraften til å møte verden og være oss selv. Den gir oss selvbevissthet, selvtillit og er grunnlaget for vår oppmerksomhet over andres behov. Kjærlighetens motsatt er fornærmelser. Når et menneske blir fornærmet fysisk eller mentalt mister den grepet om seg selv, og kan havne i selvutslettende prosess hos seg selv, som føres til mindre innsats i både privatlivet og arbeidslivet.

Anerkjennelse som rettigheter er den vi møter i det offentlige feltet, som en ny gruppe har strevet for å bli anerkjent og godkjent har det offentlige måtte ta oppgjør med tidligere oppfatninger og gi gruppen likestilling i samfunnet. Det er å akseptere og anerkjenne at den nye gruppen eksisterer.

Honneth mener at anerkjennelse i bunn og grunn handler om kamp, den gror ikke av seg selv, i kampen dannes både bevisstheten og selvbevisstheten hos dem man søker anerkjennelse hos.

Anerkjennelse som solidaritet er våre evner og talenter som ikke andre har. Vår spesielle kombinasjon av evner og talenter gir oss en unik karakter som påvirker samfunnet gjennom både vårt arbeid, vår religion og våre politiske syn, eller gjennom

alt som presenterer oss som aktive medborgere. Ut fra definisjonen ser vi at anerkjennelse begrepet er nært knyttet opp til autonomi.

Gjennom å studere begrepet anerkjennelse, har jeg tatt for meg anerkjennelse i det tre Honneth-medeller som: kjærlighet, rettigheter og solidaritet. Anerkjennelses former viser at de faktorene påvirker individets motivasjon på at man anerkjenner argumentene, profesjonsutøvere og brukerne. Til slutt forstår man at det er våre vurderinger og diskusjoner som vil bringe forandringene til medarbeiderne, profesjonene og samfunnet beste.

5.2 Tilbakemelding:

Å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne for å nå et bestemt mål som forklarer hva man bør gjøre videre, er særlig viktig med tanke på å veilede ansatte i bruk av effektive arbeidsstrategier, planlegging inne i en bestemt tidsramme og lignende, de kan ha positiv effekt på medarbeiderens motivasjon og innsats.

Tilbakemeldingene er egnet til å føre til arbeidsutvikling og mer selvlæring, den skal gjøres i dialog form med den andre parten.

Tilbakemeldingene skal gis via personlig kontakt. Innholdet bør være realt, logisk og mulig slik at mottakeren kan forholde seg til og gjøre noe forbedring ut av det. Tilbakemelding er ikke bare korrigering, det er også et signal om at medarbeideren er på riktig spor, ting blir riktig vurdert og sett.

Noen kjennetegn på en god faglig tilbakemelding:

1. Tar utgangspunkt i mål for oppgave og kriterier
2. Tar utgangspunkt i prestasjon, mestring og forståelse
3. Gir informasjon som kan utvikle arbeidet og læringsprosessen.
4. Gir hjelp til spesifikke problemer.
5. Fører til refleksjon og innsats.
6. Brukes og føres til utvikling.

Tilbakemelding av resultater bør alltid inngå som en del av selve lederevaluering. Et tilbakemeldingsmøte synliggjør lederatferd gjennom evalueringer.

Økt motivasjon vil sannsynligvis manifestere seg når konkrete tilbakemeldinger er blitt bedre innarbeidet i lederens vurderingspraksis.

Tilbakemelding som tar opp en beskrivelse av medarbeiderens faglige ståsted fører til at fokuset rettes mot det medarbeideren mestrer. Og som jeg har nevnt tidligere at mestringsopplevelse i en bestemt oppgave er svært viktig med tanke på å opprettholde eller styrke ansattes forventninger om at det er mulig å lykkes med utøvende oppgaver.

Tilbakemelding kan gis i form for mestringsforventninger som anses som et viktig aspekt ved motivasjon. Ifølge Bandura (1997), erfaringer som medarbeidere får i seg er den viktigste kilden som kan føre til en ansatt får styrket eller svekket sin tro på at det er mulig å lykkes i lignende oppgaver.

Utbyttet som forskning har dokumentert er at personen med høy tro på sine evner og til egen mestring har en annen tilnærming til en bestemt oppgave enn den personen med lave forventninger (Schunk, 1998; Wolters & Pintrich, 2001).

Et annet aspekt ved tilbakemeldinger hvor fokuset rettes mot den medarbeideren kan og får til, er at ansatte kan tolke tilbakemeldingen som en oppmuntring til videre innsats. Dette er svært viktig for medarbeiderne som i en organisasjon har vært bort i gjentatte oppgaver, og som av den grunn har mistet troen på at det er mulig å lykkes i slike oppgaver. For de ansatte som opplever vedvarende gode resultater på en bestemt oppgave, vil imidlertid enkeltstående fall kunne oppleves som rimelige utfordringer. Dette har sammenheng med at de har opplevd vedvarende godt resultat og at de lykkes.

Utforskere representerer verbale tilbakemeldinger i form av oppmuntringer fra andre signifikante personer (som ofte er lederen eller overordnede sjefen) en faktor som i høy grad kan påvirke ansattes tro på at videre faglæring, forbedring og utvikling er mulig, noe som gjelder medarbeiderne med svake egenskaper til en faglig sak i en bestemt oppgave i en organisasjon. For ansatte som tviler på egen dyktighet i bestemte områder, vil slike tilbakemeldinger kunne mobilisere til økt innsats. Et karakteristisk trekk ved medarbeideren med svake faglige prestasjoner er at de lett gir opp (Schunk, Pintrich & Meece, 2010).

En mulig sammenheng mellom tilbakemeldinger med fokus på mestring og medarbeiderens interesse for en bestemt oppgave kan ledes ut fra forskning som viser at medarbeiderens har en tendens til å karakterisere aktiviteter som han/hun opplever at de lykkes med (Eccles et

al.1998). Derfor vil tilpasningen av faglig nivå og innholdet i tilbakemeldingen kunne ha avgjørende betydning.

Tilbakemelding som forklarer forskjellen mellom medarbeiderne faglige egenskaper, og sine evner på en bestemt arbeidsoppgave, fungerer som en drivkraft som bidrar til å skape og opprettholde motivasjonen for videre utvikling. Ifølge Pintrich vil personer som setter seg mål, engasjerer seg i handlinger som de mener vil føre dem framover i utviklingsprosessen.

Betydning av innsats kontra evner: Innsats er et viktig tema i samhandling mellom vurdering og motivasjon. Når lederens tilbakemeldinger inkluderer kommentarer om hva medarbeideren bør gjøre videre for å utvikle sin kompetanse, signaliserer lederen samtidig at medarbeiderens egen innsats har betydning for videre faglig utvikling. Innen motivasjonsteori antas det at både orientering mot måloppnåelse og troen på at en er i stand til å utrette det som kreves, henger sammen med en oppfatning om at innsats nytter. Innsatsorienterte medarbeideren har fokus på læring og er opptatt av å utvikle sin kompetanse og kunnskap gjennom arbeid. De har det lettere for å oppsøke utfordringer som fører til videre utvikling, og de ser på feil som noe de kan lære av (Pressley & McCormick, 1995; Schunk et al, 2010).

Alle mennesker trenger imidlertid jevnlig kommentarer om at egenskaper, evner, ferdigheter og forståelse lar seg utvikle gjennom den innsatsen de investerer i læringsprosessen. Dette er et viktig ledd i å opprettholde personens motivasjon for selve utvikling.

5.3 Ros

Ros gis kun for å inspirere og motivere personene som har lyktes med å oppnå et bestemt mål med et godt resultat.

- Ros skal være velfortjent for en positiv vellykket handel.
- Ros skal tilrettelegges mottakerens prosedyre og den medarbeiderens mottaksferdigheter, slik at rosing ikke oppfattes som smisking eller overdrevet skryt.
- Ros skal ha senders personlig atferd. Med et annet ord det vil si at lederen bør komme med rosen selv ut fra egne vurderinger.
- Tilpasset den enkelte mottakeren

For at lederen skal bruke ros som en verdt ressurs til motivasjon og inspirasjon kan det være smart å jobbe med tilbakemeldinger underveis som påvirker hele «teamwork». Dette vil føre til bedre forventninger for alle slik at alle deltakerne i gruppen klarer å ta imot

tilbakemeldinger på en positiv måte, noe som påvirker kvaliteten og jevnlighets rutine på tilbakemeldinger.

Ros er en positiv frekvens som må leveres raskt etter prestasjonen har inntruffet. Det betyr at ros skal følge like etter opplevelsen av rosverdig innsats (Spurkeland, 2005).

Ros skal serveres rett etter prestasjonen på oppnådde mål. Ros kan være også inkludert i den løpende tilbakemeldingen under arbeidsutførelse prosessen mot et bestemt mål. Ros i hovedsak skal bare gi glede og bekreftelse på at målet er oppnådd på en optimal måte.

Ros kan også bekreftes i form av gaver, premier eller bonus.

Ros kan verdsettes høyt når den gis i plenum dersom den kan treffe personens atferd og ønsker. Ros bør bekreftes i form av skriftlig dokumentasjon. Da setter man høy verdi på den. Den skal også dokumenteres ut til alle personer i «teamwork» for å synliggjøre milepæler eller viktige målsetninger.

Ros er ikke bare et uttrykk. Ros er et kraftfullt instrument som ikke bare er muntlig positiv tilbakemelding. Skal rosen virke optimalt, må den systematiseres og organiseres, slik at alle har anledninger til å få ros.

Det er å bli raus og spontane, må man ha mental trening på, særlig hos ledere som er i verdsetting området, det er de som skal ta stilling til å sette verdi og vurdere medarbeidernes oppgaver. Når man får levert et resultat av en bestemt handling eller kontrollerer et visst arbeid som fortjener ros, må man ha raushet i seg selv til å tenke positivt om den som strev med jobbutførelsen. Her skal lederen kjenne lykkefølelsen inne i seg over andres prestasjoner. Som leder må man klare å løfte seg ut av sitt eget ego, å ha fokus på å vise frem oppmerksomheten, engasjementet og energien sin over på den andre (Spurkeland, 2005).

Lederen bør lære seg spontankunsten så lenge det er han/hun som tar stillingen til å gi ris og ros til sine ansatte. Det går ut på at lederen lar seg beseire av lys til å gi begeistring uttrykk.

For eksempel når barnet ditt går for første gang eller du hører barnet roper navnet ditt for første gang så flott at du bare må fremføre dine indre egne følelser knyttet til hendelsen.

Spontankunsten er å uttrykke dine følelser i form av ukontrollert glede. Formen er avhengig av avsenderens atferd og personlighet og kan derfor variere stort.

Gleden kan utformes i forskjellige uttrykk: Begeistring øyne eller håndtrykk, pyntet ord flom. Fokuset er på den spontane reaksjonen og ikke formen den får (Spurkeland, 2005).

Det er også den som kalt verbal trening, den går ut på å få det du tenker om den andres atferd, prestasjoner og handlinger i form av ord. (Spurkeland,2005)

Veien fra tanker til ord kan være tungt for noen ledere, den kan oppleves som et indre kulturopprør. Dette kan ha en direkte sammenheng med lederens atferd og tradisjonen er oppvokst med (Spurkeland, 2005)

Når man gir ros, det bør man tenke gjennom hva og hvorfor man roser. Kamins og Dweck (1999, i Skaalvik, 2005) deler roser i tre normer:

- 1- Ros av personen «Jeg er stolt av deg som person»
- 2- Ros av prosessen «Planlegging og organisering, du har jobbet godt med dette arbeide»
- 3- Ros av produktet «Arbeids kvalitet, du har laget en god spor»

De tre modellene har forskjellige virkninger på mottakeren av ros. De kan påvirke mottakeren innsats og effekten på produktivitet, selververd eller kan forsterke arbeidsformer og tilknytninger som er hensiktsmessige. Og fester mestringsforventninger som er knyttet til tilsvarende gjentakende oppgaver.

5.4 Feedbackteknikken SBI

(CCL) Center for Creative Leadership har bearbeidet en feedbackteknikk for ledere som de kaller SBI (situasjon, behavior, impact). Denne tyder på at ledere skal gripe hendelsen på en konkret måte, og gjengi den direkte og samtidig med hvor og når den fant sted. Dette for å unngå misforståelser og mulighet til å rette tilbakemeldingen mot en annen episode. Videre går teknikken på å fremstille atferds moral lederen observeres i samme situasjon.

Atferds moral og personlighets ferdigheter kan uttrykkes gjennom kroppsspråk, stemmetone, taleferdigheter og ordvalg. Lederen bør beskrive virkningensatferden til mottakeren som hadde påvirket han som leder. Levering av tilbakemeldingen kan fremstilles med to ulike former:

- 1- Jeg synes du gjorde en bra jobb, når du snakket med kunden så konkret; Slike tilbakemeldinger kan skape uenighet om verdsettelse av måten man utførte jobben på mellom lederen og ansatte.
- 2- Jeg ble så stolt av deg når du svarte den kunden konkret; med lederens personlige meninger og atferden, kan ikke mottakeren si seg uenig, for sin egen opplevelse vil alltid oppfattes som riktig for seg selv.

6. Organisasjons mål og strategi

Organisasjons teori og ledelse har uklare grenser, og det overlapper med en rekke andre teorier som psykologi, sosiologi, teknologi, økonomi og politisk og samfunnskunnskap. Det er derfor uansett hvor man jobber i organisasjon, så har man behov for kunnskap om organisasjonsstruktur, organisasjonsklima, motivasjon, ledelse og andre temaer som har sammenheng med organisasjonsmål. De ulike temaene har sammenheng med hverandre og danner grunnlaget for organisering.

Før jeg går gjennom begrepene mål og strategi til en organisasjon, er det hensiktsmessig å klargjøre hva det menes med begrepet organisasjon.

6.1 Organisasjon:

De fleste vil vel assosiere begrepet med en bedrift, en skole, et idrettslag, en offentlig etat og lignende, altså en gruppe mennesker som i felleskap utfører visse oppgaver. Selv om vi har en umiddelbar forståelse for hva som ligger i begrepet, er det behov for en mer presis definisjon.

« Organizations are systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in – dependen on continuing exchanges with and constituted by – the enviroment in which they operate» (Scott, 1992, s.25).

Organisasjonen betraktes ikke som en formell struktur eller organisk helhet, men som en samling av aktiviteter som i større eller mindre grad er avhengige av hverandre (Scott, 1992).

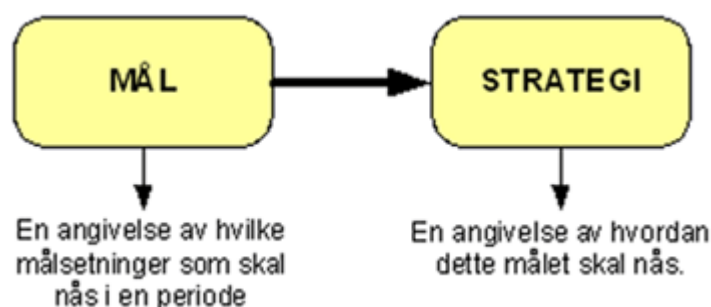
Vi kan oppsummere dette i følgende punkter:

1. Grunnlaget for en organisasjon er at to eller flere interessegrupper i felleskap finner ut at de kan ha fordeler av å gå sammen om noen aktiviteter. I en bedrift er de viktigste interessentene eierne som setter inn kapital, de ansatte som setter inn sin arbeidskraft og kundene som kjøper tjenester og produkter som produseres. Fellesaktivitetene skaper en bidragsbelønningsbalanse i forhold til hver av interesse-gruppene.
2. For å sikre at organisasjonen oppfyller interessentens mål, inngås det forskjellige former for kontrakter mellom interessentene. Disse danner en struktur som regulerer aktiviteten i organisasjonen.
3. For å sikre at vedtektene overholdes og at aktiviteten er rettet mot interessentenes mål, må det ivaretas en ledelsesstrategi i organisasjonen. Ledelsens ansvar er å arbeide for å

videreutvikle bidrag-belønningsbalansen til interessentene, formulere gode arbeidsmål for virksomheten, løse de problemer som oppstår og utvikle et miljø som letter kommunikasjonen mellom alle som deltar i ledelsesprosessen.

Kort sagt: Organisasjonen setter seg et bestemt virksomhetsmål (Hva den ønsker å oppnå i fremtiden) og de arbeider strategier (hvordan målene skal nås og kartlegge vegen frem til virksomhetens mål).

6.2 Mål



Figur 4. - Strategisk mål

Etter at vi har drøftet hva er en organisasjon, organisasjonsteori, og en organisasjon ut fra måloppnåelse må vi ha kjennskap om hva et mål er. En felles definisjon på mål er:

«En beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Jacobsen, 2007) Målene defineres ut fra organisasjonens formål. Formålet er å danne eksistensgrunnlaget for organisasjonen.

Å sette gode mål er viktig, men ikke alltid like enkel del av ledelsesprosessen. I de offentlige organisasjonene er den sannsynligvis mer komplekse enn i de private.

Når ledelsen skal vurderes ut fra dens evner og kunnskaper til å sette mål, er det behov for en klassifisering av målene. Det må kunne vurderes om de forskjellige målene er tillagt stor nok vekt. Det er ikke nok å arbeide etter mål, det er også viktig at det arbeides etter de riktige målene. Johnsen velger å ta utgangspunkt i omgivelsene når han skal klassifisere målene, og han skisserer følgende tre situasjoner:

- Stabil omgivelse
- Foranderlige omgivelser (påvirket av andre)
- Foranderlige omgivelser (påvirket av organisasjonen)

(Ifølge Johnsen, i Busch & Vanebo, 1995, s.114)

Alle tre situasjoner vil altså kunne eksistere samtidig. Det bør da foreligge mål som henspiller på hver av disse. I en stabil situasjon skjer det få endringer i omgivelsene, og organisasjonen kan arbeide med en rekke driftsmessige mål. Ressursene skal utnyttes på en god måte og det skal økes oppnådd en indre effektivitet. Fordelene med en slik type mål er at de ofte er konkrete, resultatorienterte og resultatene er lett målbare. Det er viktig med slike målsetninger for å sikre en tilfredsstillende produktivitet i organisasjonen.

I klassifiseringen av en organisasjons mål velger Johnsen å dele inn i:

- Driftsmessig mål
- Tilpasningsmål
- Utviklingsmål

Til sist må organisasjonen alltid utvikle seg innen et visst mål strategi slik at den bevarer bidrag-belønningsbalanse til interessenten. For å beholde sine interesser må belønningene være konkurransedyktige.

Hvilke kriterier må til for å vite om et mål er et mål?

Hersey og Blanchard (1993) har foreslått en god huskeregel for hvilke elementer gode mål bør inkluderes. De kom opp med et akronym, og mener at målene må være SMARTE:

- . Spesifikke (Et mål skal være så presis)
- . Motiverende (Et mål virker motiverende når man har frihetsvalg)
- . Ambisjonsrike (Et mål bør være kompleks men realistisk)
- . Relevante (Nå drømmen om en ønsket fremtid)
- . Tidsbestemte (Et mål kan være kortsiktig og langsiktig)
- . Enkle (Et mål skal være så enkel å forstå som mulig)

Målene bør tydeliggjøres og brukes underveis. For at målene skal ha størst mulig effekt, bør de være spesifikke, handlingsorienterte og målbare. Vi yter mer når vi har satt oss mål, og det blir enklere å ta valg idet vi har mål å prioritere i forhold til. Mål fører ofte til en «Kreativ spenning» som fører både organisasjonen og personen fremover. Dermed for å realisere organisasjonens mål bør vi ha et strategisk mål som belyser veien videre til suksess.

6.3 Strategi

Strategi er hva som må gjøres og hvordan til å nå et bestemt mål, vi må ta i betraktningen at begrepene mål og strategi alltid ses i sammenheng. Hovedtanken er at strategi er vanskelig. Det er ikke bare å koble seg på å trykke på en knapp, da er det ikke mulig å sette seg et mål som man ikke vet hvordan man skal oppnå, samtidig har det lite for seg å lage en strategi før man vet hvilket mål skal nås.

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omgivelser, gjennom sammensetning av ressurser og kompetanser, som oppfyller behovet i markedet og interessentenes forventninger» (Johnson 2008).

Strategiske teorier er viktige. De rommer våre grunnleggende ideer om sentrale forhold i forretningslivet. Teorier forteller oss om hva vi skal se etter og hva som burde bli gjort først, og hva vi kan forvente som følger av våre handlinger. Siden teoriene sparer oss fra å begynne forfra for hvert trinn, slik er de faktisk snarveier til handlinger. Som regel er disse teoriene ikke utpreget klare eller formelle. Enten bygger vi på erfaringer eller bøker, har vi alle en tendens til å ha våre egne personlige antakelser om hvordan ting fungerer, og hvordan man får ting gjort. Disse antakelsene, som danner det vesentlige grunnlaget for vår atferd, kaller Argyris (1977 - Double Loop Learning in Organizations) handlingsteorier.

Målene selskapet setter seg, indikerer hvilke resultater de ønsker å oppnå. Strategien forteller hvordan det skal skje (Philip Kotler, s.79, 2005). Strategi er et plan som integrerer en organisasjons hovedmål, prinsipper og handlinger.

Nesten alle strategiske beslutninger innebærer en eller annen form for investering. Enten er disse investeringene materielle verdier eller mennesker, så kan de uttrykkes kvantitativt via økonomiske tall. En god strategi fører til å overholde og allokere selskapets ressurser på en levedyktig måte basert på organisasjonens styrker og svakheter, forventede endringer i miljøet og konkurrenters posisjonering (Mintzberg mfl, 2003).

Strategi er beskrevet som en tidsbegrenset rekkefølge av konsekvente avgjørelser som blir tatt i forbindelse med ressursallokeringer internt i en organisasjon for å nå organisasjons mål (Grant og King, 1984).

Taktikk er et annet begrep som knyttes sammen med strategi. Forskjellen på strategi og taktikk ligger i perspektivet: Strategi er hensikten med å oppnå langsiktige mål, mens taktikk er mer kortsiktig og rettet mot å oppnå delmål.

De to begrepene både strategi og taktikk henger nøye sammen, avhengige av perspektivet som brukes. En toppleder i en organisasjon kan bli sett som taktikk, men for en avdelingsleder kan det være strategi.

Strategi er en plan, planen kan utformes forskjellig. Henry Mintzberg har laget den mest siterte referanserammen for hva en strategi er. Han har bearbeidet et rammeverk som han kaller strategiens 5 P-er:

- 1- Strategi som plan
- 2- Strategi som manøver
- 3- Strategi som mønster
- 4- Strategi som posisjon
- 5- Strategi som perspektiv

Strategi som plan: de fleste bedriftene har tradisjonelt vært knyttet til planlegging av planer, og de fleste har blitt bygget opp av strategisk plans form. Strategi kan her forstås som beviste handlinger eller retningslinjer for hvordan en gitt handling skal utføres (Roos, 2010).

Strategi som manøver: manøver kan være generell og mer spesiell. Et eksempel kan være at en organisasjon ønsker å ha et mål som er mer lønnsomt (generell) eller at organisasjonen ønsker å forbedre resultatet med en vis prosent (spesiell). Manøver er også benyttet til å formulere bedriftens strategisk spill (Roos, 2010).

Strategi som mønster (Pattern): begrepet faktisk strategi er mer definerende for dette perspektivet. Det vil si at faktisk strategi er summen av planlagt strategi minus urealisert strategi pluss fremvoksende strategi. Her peker utforskeren på at strategi kan virke som en lærende prosess, som vokser frem etter hvert som organisasjonen tilegner seg kunnskap (Roos 2010).

Strategi som posisjon: Det er å se seg selv i sitt eget marked. Organisasjonens identitet med sine styrker og svakheter danner seg et bilde som sammenlignes med dens nærmeste konkurrenter og som definerer organisasjonens posisjon i et marked (Roos, 2010).

Strategi som perspektiv tilnærmet uttrykk for lederes oppfattelse av organisasjonen sett i forhold til omgivelsene. Hvor godt summen av ansatte forstår og utøver virksomhetens sentrale ideer og visjoner blir her et sentralt spørsmål. Roos mfl. uttrykker at strategi som perspektiv blir for bedriften hva personlighet er for individet (Roos, 2010).

6.3.1 Ledelsesstrategi

Ledelsens hovedoppgave er å sørge for at interessentene får tilfredsstillende belønninger for sin deltakelse i organisasjonen. Erik Johnsen skisserer i sin modell at det må skje både i drifts tilpasnings - og utviklingssituasjoner:

Drift: ledelse må opprettholde bidrag-belønningsbalansen til interessentene.

Tilpasning: Ledelse må utvikle nye belønninger til interessentene slik at de forblir i organisasjonen.

Utvikling: Ledelse må systematisk videreutvikle bidrag – belønningsbalansen for å styrke forholdet til interessentene. Etter behov må det arbeides aktivt for å skaffe organisasjonens nye interessenter.

I dagens samfunn med hurtige endringer er det viktig å ha en visjon og arbeide etter. Nye produkter, nye konkurrenter, ny teknologi, konjunktursvingninger og så videre. Kan det sterkt endre konkurranse situasjonen til en organisasjon. Det bør utvikles en strategisk ledelse som kontinuerlig arbeider med å forbedre bedriftens eksistensgrunnlag. De viktigste interessentene er kundene, eierne og de ansatte. Den strategiske ledelsen bør rette seg mot alle disse gruppene.

I min masteroppgaven vil jeg kun konsentrere meg bare på strategiske mål i forhold til medarbeiderne, hvor dette berører arbeidsinnsats og motivasjon til å oppnå et spesifikt mål i en organisasjon.

Strategiske mål i forhold til medarbeiderne:

Organisasjon kan ikke fungere uten mennesker. Det er summen av medarbeidernes atferd som skaper resultatene. Organisasjonen bør derfor utvikle en klar strategi innenfor personalledelse. Medarbeiderne setter en stor del av sine ressurser inn i organisasjonen. Det gjelder tid, arbeidsinnsats, kunnskaper, kreativitet, personlighet og omsorg for hverandre. De organisasjonene som gjør det godt, makter i å utnytte og utvikle disse ressursene.

Belønningene de ansatte mottar er:

- Lønn og andre økonomiske goder
- Arbeidsmiljø og sosiale goder
- Trygghet og status
- Arbeidsinnhold, læring og utviklingsmuligheter

Organisasjonen må legge opp en strategi hvor målet er å øke belønningen til medarbeiderne. Hvilke belønninger som er viktigst varierer fra person til person. Atferden til den enkelte har stor betydning. Noen legger størst vekt på arbeidsinnhold og utviklingsmuligheter, andre er mest opptatt av ansettelsestrygghet og lønn.

6.4 Oppsummering av teori

Ingen har egentlig noe fullgodt svar på det som motiverer eller påvirker menneskers atferd i organisasjoner. Hver gang det blir gjort forsøk på å generalisere med støtte i etablerte teorier, opptrer fenomener som bryter med den fremlagte teorien. Det synes problematisk å finne støtte for at det finnes et sett av motiver som virker likt hos alle mennesker.

Den kjente amerikanske organisasjonspsykologen Edgar Schein mener derfor at motivasjon må sees i utviklings - og situasjonsavhengig perspektiv. Ifølge Schein har de sterkeste motivasjonsavhengige faktorene som bestemmer menneskelig atferd, sammenheng med den situasjonen og rollen et menneske befinner seg i. Likevel mener Schein at det er et fellestrekk i folks atferd – nemlig at stolthet og verdighet er sterke følelser hos alle mennesker.

Enkeltmennesket utvikler og endrer seg ved at behov og motiver endrer seg over tid. Ekstra lønn kan motivere en nyetablert familiefar med store økonomiske forpliktelser, mens en person på 55 år med solid økonomi prioriterer sin fritid. Forestillingen om den menneskelige naturen vil i stor grad være bestemmende for hvordan en leder vil oppnå motivasjon hos sine medarbeidere. McGregor hevder med sin teori Y at de ansatte er villige til å smelte sine egne mål sammen med organisasjonen så snart de får en sjanse. Ledelsen må derfor legge vekt på å gjøre selve arbeidet meningsfylt og utfordrende. En hvilken som helst av disse antakelsene eller forestillingene kan være feil i visse situasjoner eller for visse personers vedkommende.

Forholdet mellom enkeltindividet og organisasjonen er et vekselspill, og ideelt sett bør dette reguleres gjennom en psykologisk kontrakt. I denne må individets forventninger avklares på samme måte som bedriftens forventninger. Hjelpemidler for å få til dette kan være medarbeidersamtaler som benyttes i stadig større grad, både i privat og offentlig virksomhet. Gjennom slike samtaler kan forventninger om ønsket atferd hos individet avklares.

Medarbeideren får også en sjanse til å meddele sine kortsiktige og mer langsiktige ønsker og krav. Det dreier seg til syvende og sist om å skape et moralskengasjement som gir utslag i jobbing utover minimumskravene. For å oppnå dette må det skapes normer som virker regulerende på atferden. Vi snakker i dag om å skape en slik bedriftskultur der gjensidige hjelp, samarbeid og oppgaveløsning til kundens beste settes i høysetet.

7. Metode

Hva er metode?

«Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon»

Vi kan også definere den som:

- «En systematisk måten å undersøke virkeligheten på» (Halvorsen, 1993)
- «En fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap» (Tranøy, 1989)

Halvorsen (1993) antyder at vi gjennom bruk av forskjellige metoder kan vi forbedre vår utforskningssevne slik at vi lettere ser:

- Årsaken bak hendelser
- Hvilke holdninger, interesser og meninger som ligger bak handlingen
- Kollektive sosiale struktureres betydning for individer og gruppers meninger og handlinger.

Ved å arbeide med å undersøke virkeligheten og innhente personaldata på en systematisk måte, tvinger vi oss selv til å utnytte sansene våre på en mer disiplinert og gjennomtenkt måte, mer enn det vi pleier å gjøre i dagliglivet. Når vi kommer til resultatene og hva vi oppdager og hvor stor tillit vi kan ha til den innsamlede informasjonen, vil egentlig være avhengig av valg av perspektiv og metode.

Det vil si at metodene vi bruker innen samfunnsvitenskapen har som mål å:

«samle inn data, analysere, organisere, bearbeide og tolke sosiale data på en systematisk måte slik at andre kan kikke oss i kortene»

Metodelære er ikke noe mål i seg selv, men et verktøy til å nå et bestemt mål av undersøkelses- og forskningsmessig karakter. Sentralt står begrepet **data** som overstående definisjon.

For å gjøre rede for min problemstilling; hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål og hva kan de bidra med for å øke innsatsen i en organisasjon?

Her, har jeg valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode, spørsmålet om hvor mange og hvem som skal inkluderes, håndteres underveis i gjennomføring av oppgaven.

7.1 Kvalitativ forskningsmetode generelt

Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. En kvalitativ forskning retter blikket mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst, men dette forskerblikket blir selvsagt farget av forskerens teoretiske ståsted. Ved bruk av kvalitativ metode søker forskeren å fremvise individers subjektive virkelighet og forstå deltakerens perspektiv. Teori på ulike nivå gir retning for forskningsarbeidet, samtidig som forskerens egne opplevelser og erfaringer påvirker forskningsfokuset.

Nøkkelen til å begripe kvalitativ forskning ligger i ideen om at tankeinnhold er sosialt konstruert av individer i deres livsverden. Denne konstruksjonen og forståelsen er i stadig endring. Kvalitative forskere er interessert i hva disse tolkningene er på et spesielt tidspunkt i en spesifikk kontekst (Merriam, 2002).

Selv om kvalitative studier ikke har et fast opplegg eller en oppskrift på hvordan studiet skal gjennomføres, er det vesentlig at forskeren har tenkt igjennom hva og hvilke setninger og personer han/hun vil invitere inn i forskningsarbeidet. Et helhetlig eller komplekst bilde av en setning man har forsket på, betyr for eksempel ikke at alt som foregår i en arbeidsplass skal fanges opp av forskerblikket. Man må rette søkelyset mot ett avgrenset og konkret område. På den måten kan forskeren klare å beskrive akkurat hva den spesifikke situasjonen i den gjeldende konteksten på en helhetlig eller kompleks måte.

Utfordringer til en kvalitativ forsker

Noen generelle utfordringer eller krav som en kvalitativ forsker bør prøve å imøtekomme i løpet av forskningsprosessen er:

- Sette seg grundig inn i temaet på forhånd
- Være villig til å bruke opptil flere måneder på forskningsfeltet
- Prøve å være bevisst på sin egen subjektivitet eller forforståelse i forhold til forskningsfeltet eller fenomenet
- Å samarbeide med forskningsdeltakerne fordrer gode kommunikasjonsferdigheter både i forhold til å stille spørsmål og til å lytte
- Være åpen for at temaer eller forhold man ikke hadde vurdert på forhånd, kan dukke frem under forskningsprosessen
- Forholde seg til store mengder data
- Være tilstede på forskningsstedet i hele datainnsamlingsperioden

- Være det viktigste forskningsinstrumentet i hele forskningsprosessen fra valg av gruppe og utforming av problemstilling til ferdigskrevet forskningstekst. Dette innebærer at forskeren klarer å samle inn data som kan gi svar på problemstillingen og dessuten er sensitiv overfor det materialet som er samlet inn
- Skrive beskrivende, detaljerte tekster som får frem kompleksiteten på forskningsfeltet
- Ha interesse for og lyst til å skrive en detaljert tekst på vitenskapelig form.

Selv om hensikten med kvalitative studier sjelden er generaliserbare funn, er målet likevel at de skal gi kunnskap som kan brukes av andre og således ha en overføringsverdi. I hvilken grad og på hvilke områder kunnskapen er overførbar, avhenger delvis av utvalgsstrategien.

7.1.1 Fenomenologi

Filosofiske røtter og utgangspunkt

Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring eller bevissthet av et fenomen (Giorgi 1985, Moustakas 1994).

Fenomenologien i utgangspunktet er utviklet i filosofi og psykologi. Ved en grovinndeling av slike studier kan man skille mellom et sosiologisk og et psykologisk, individuelt perspektiv.

Ved bruk av en sosial-fenomenologisk tilnærming undersøker forskeren grupper av individer og hvordan disse bevisst utvikler mening i en sosial interaksjon. Denne retningen har dermed som målsetting å forske på grupper av mennesker. Målet med denne forskningen som fokuserer på individet, er å gripe enkeltmenneskets erfaring; fra oppfattelse, tanke, hukommelse, følelser, vilje til kroppslig bevissthet, språklig aktivitet og sosiale aktivitet. Samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Creswell, 1998)

I denne oppgaven kommer jeg til å bruke perspektiver fra psykologisk fenomenologi, hvor individet (ansatte i en organisasjon) står i fokus (Postholm,2005). Mitt mål med psykologisk fenomenologi er å fange enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som jeg prøver å finne ut hvordan erfaringer av det samme fenomenet tolkes og oppleves av flere ansatte (Creswell, 1998). Fenomenologi har sine røtter i Edmund G. A. Husserl (1859-1938) sine filosofiske perspektiver, hvor han indikerer på at objektiv og subjektiv kunnskap er knyttet sammen, og at objektiv virkelighet er en subjektiv virkelighet (Postholm,2005).

Det eksisterer sammenheng mellom personligheten og omgivelsene, en sammenkobling som skaper mening og forståelse. Et objekts virkelighet er derfor knyttet opp til menneskets bevissthet om objektet.

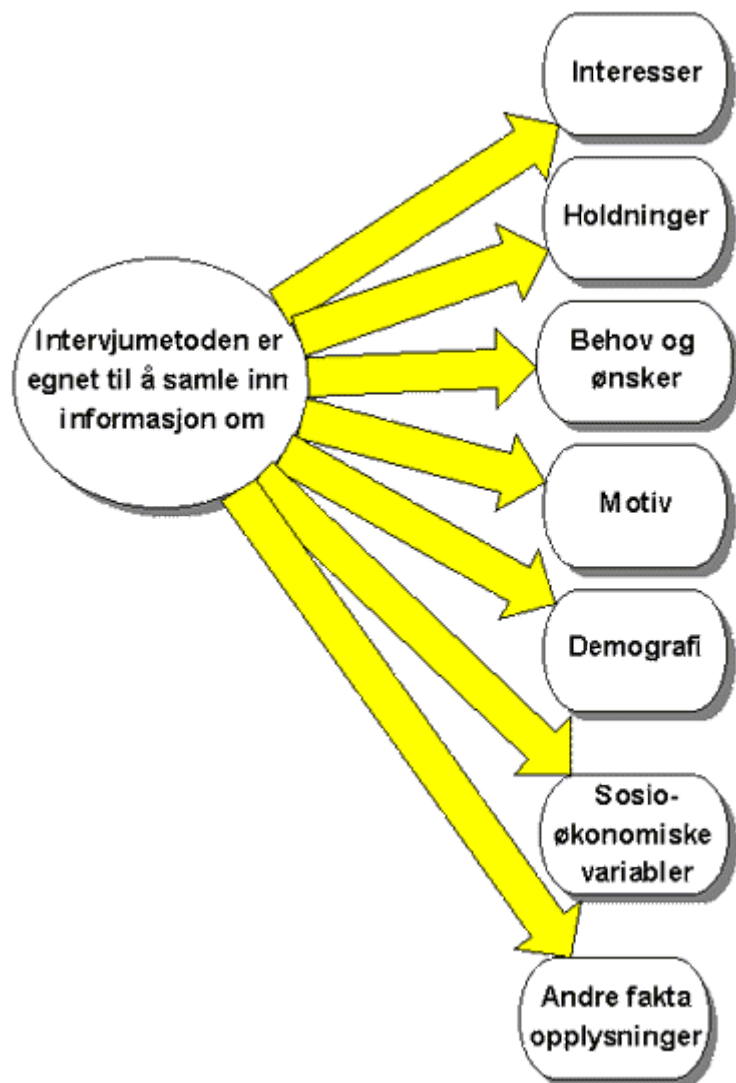
Moustakas (1994) hevder at hovedformålet med fenomenologisk forskning er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er til stede, i en erfaring, i en bestemt situasjon og i en spesifikk kontekst. Disse opplevelsene kan ikke observeres av forskeren i og med at det er snakk om avsluttede erfaringer. Likevel er ikke opplevelsen av disse erfaringene glemt av menneskene som har opplevd dem. Måten å få tak i opplevelsen disse menneskene har hatt, er å intervju dem.

7.2 Innsamling av data – Intervju

Dersom meningen med forskningen er å få syn i individers livserfaringer og deres egne opplevelser, skal dette samles inn ved hjelp av intervjuer.

Intervjumetoden er mest benyttet når man er ute etter å kartlegge real- opplysninger og preferanser. Metoden brukes ofte i kartlegging av behov, ønsker, interesser, holdninger, kunnskapsvariabler, kjøpsplaner, motiv, demografi og sosioøkonomiske variabler.

(Figur nr. 5)



Figur 5.

Intervju er dermed vanligvis den eneste datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier. Et krav til forskningsdeltakerne i en slik undersøkelse er selvsagt at de har opplevd erfaringen som forskningen retter fokus mot. Det vil si at utvelgelse av forskningsdeltakerne er en viktig komponent.

I fenomenologiske studier prøver forskeren å utforske et spesielt fenomen på en åpen og naiv måte. Han eller hun tar utgangspunktet i et spørsmål som gir fokus for studiet, og som forskeren prøver å finne svar på gjennom intervjuer med forskningsdeltakerne (Moustakas 1994). Dette materialet kan analyseres og tolkes på ulike måter under arbeidet med å komme frem til fellesnevneren eller essensen i de opplevde fenomener.

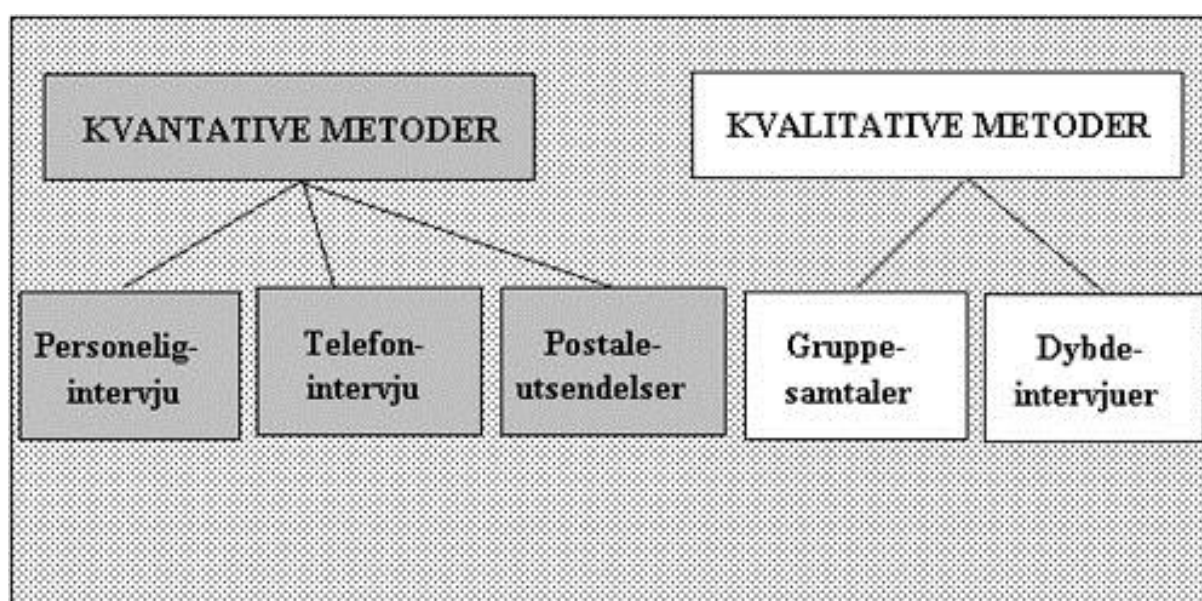
Det finnes ulike måter å avgjøre hvor stort utvalget skal være i kvalitative forskningsprosjekt. I metodelitteraturen drøftes ofte en utvalgsstrategi som innebærer å samle inn data til det oppnås **metning**. Det vil si at datainnsamling pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon.

7.2.1 Utarbeidelse av intervju

Intervjumetoden består av en mange metoder som en kan dele inn i to hovedgrupper (Figur nr. 6):

- **Kvalitative intervjumetoder**
- **Kvantitative intervjumetoder**

Hvilke metoder som inngår i de ulike hovedgruppene er illustrert under:

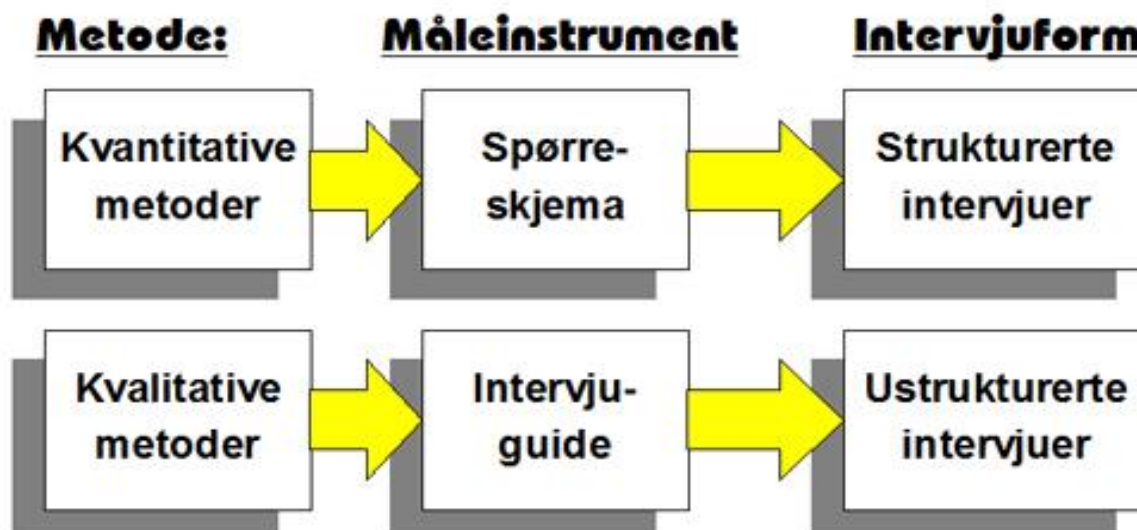


Figur nr.6

Siden de kvalitative og kvantitative intervjumetodene benyttes til å innhente ulike primær data former, bruker de også forskjellige måleinstrumenter.

Kvalitative intervjumetodene baserer seg på en intervjuguide, en oversikt over de problemområder som skal avdekkes og baserer seg av ustrukturert intervjuer. Med ustrukturert intervjuer menes det bruk av åpne spørsmål hvor svaralternativene er ikke er forhåndsstilt. Her kan informantene svare fritt hva de vil, i motsetning til de kvantitative intervjumetodene som krever lukkede spørsmål for å kunne bruke ønskede dataanalyse metoder.

Kvantitative intervjumetode benytter seg av et tradisjonelt spørreskjema med forhåndsdefinerte spørsmål og svaralternativer og baserer seg på strukturert intervju av informantene (utvalget).



Figur nr. 7

I oppgaven min har jeg benyttet meg av kvalitativt intervju, hvor det ble stilt et visst antall spørsmål på utvalgte antall ansatte fra forskjellige organisasjonstyper som jobber under et felles ledelsesstrategisk mål. De spørsmålene jeg har stilt fra intervjuguiden til de forskjellige informantene var like. I mine intervjuer har jeg ikke satt begrensninger på svarene fra informantene ved å lage responskategorier (Postholm, 2005) – (Vist i figur nr. 7). Derfor tok intervjuene mine form som halvstrukturert intervjumetode, og jeg fulgte halvstrukturert intervjumetode sine teorier. Jeg har brukt samme intervjuguiden og har stilt de samme spørsmålene til alle deltakerne i den samme rekkefølgen, samtidig har jeg ikke satt noen begrensninger for besvarelse rammer. Evalueringen hadde ikke noe fasit svar på spørsmålene. Alle svarene skal være riktige ut fra deres opplevelser og erfaringer med det samme fenomenet, selv om hver enkelt ansatt og leder har ulike opplevelser og situasjons oppfattelser.

Selv om forskeren prøver å forholde seg nøytralt i forhold til den informasjonen som forskningsdeltakeren gir, kan det være at forskningsdeltakerne forsøker å gjøre forskeren til lags ved å gi de informasjonene de tror at forskeren vil ha. Feilinformasjon kan dermed være en del av det materialet som er innhentet ved bruk av intervju (Postholm, 2005).

Under arbeide med å konstruere intervjuguiden var det viktig å ta i betraktningen til at utarbeidet spørsmålene skal kunne belyse nøkkelområder ved problemstillingen min. Jeg forsøkte å finne ut om det var en felles kjernepunkt i deltakernes opplevelse av temaene ledelse, strategiske mål, motivasjon og tilbakemeldinger/ros.

Utvalget av spørsmålene i intervjuguiden ble konstruert med utgangspunkt i teori jeg hadde vurdert som relevant for mitt forskningsprosjekt. I tillegg ble spørsmålene preget av mine erfaringer som både leder og ansatt.

For at spørsmålene skal føles trygge og reale, bygde jeg opp intervjuguiden med noen bakgrunnsspørsmål for å få inn generell opplysning om deltakerne, samtidig skaper jeg et komfortabelt miljø og interpersonlig relasjon under intervjuene.

7.3 Forskerens rolle i intervjusituasjonen

Forskeren bør ha tilstrekkelig kunnskap om forskningsfeltet eller fenomenet vedkommende forsker på. Forskeren sin teoretiske erfaring og sine antagelser skaper et slags filter som forskeren ser forskningsfeltet gjennom (Postholm, 2005). Ved kvalitative studier er nærheten til forskningsfeltet en viktig komponent, samtidig som det er nødvendig med en refleksiv holdning hos forskeren for å kunne gi de empiriske dataene en analytisk fortolkning. Det ligger derfor i den kvalitative forskningstradisjonen klare forventninger om at forskeren er i seg selv bevisst og kan gjøre rede for og kritisk vurdere de etiske og vitenskapelige utfordringene ved ulike forskeroller.

Før intervjuene tar til, bør forskeren trene seg opp i å gjennomføre intervjuer, dette kan gjøres gjennom rollespill (Kvale 1997), hvor forskeren både får spille rollen som forsker og som forskerdeltaker og hvor forskeren kan få oppleve en lyttende forsker.

Før intervjuer kan det også være nyttig trening for forskeren å lese igjennom transkripsjoner av prøveintervjuer for å få et innblikk i hvordan de opptrer i intervjusituasjonen.

Bruk av kvalitativ forskningsmetode kan bringe forskeren både fysisk og psykisk nærmere forskningsdeltakerne enn det som er vanlig i forskning basert på spørreundersøkelser og statistikk.

Forskerens evne både kompetanse og forskerposisjon har stor betydning i samhandlingsrollen med forskningsdeltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, og den forståelsen som forskeren tar med seg inn i forskningsprosjektet.

Spørsmålene og antagelsene som forskeren utformer i startfasen av et forskningsprosjekt, er et uttrykk for forskerens egen subjektivitet. Disse antagelsene viser hvilke forfølgere forskeren møter forskningsfeltet med. En kvalitativ forsker innser at forskningen er verdiladet (Creswell, 1998).

Jeg er selv leder med et ansvar for flere ansatte, jeg jobber kontinuerlig med å motivere medarbeiderne til å nå et godt virksomhetsresultat, enten direkte ved dialog med å gi direkte tilbakemeldinger under eller umiddelbart etter arbeidsutførelsen, eller indirekte ved å tilpasse arbeidsoppgaven etter den enkeltes ressurser og kompetansenivå.

Jeg hadde forventninger om at intervjudeltakerne mine ville peke på at ros og tilbakemeldinger er en av de viktigste faktorene som ledere kan tilby til å motivere personale mot det fremlagte målet. Ut fra mine egne erfaringer, forsørget jeg at for at mitt syn ikke skulle farge responsen på svarene og tankegangen fra forskningsdeltakerne.

Det var således viktig for meg å gi forskningsdeltakere frihet med svar alternativer, uavhengig om disse var avvikende eller sammenfallende med min egen forventningen.

7.4 Observasjon som datainnsamling

Observasjon er ett av ulike redskap forskeren kan benytte seg av for å samle inn data fra forskningsfeltet. I løpet av observasjonen tar forskeren i bruk alle sanser som kan være med på å påvirke opplevelsen og dermed observasjonen. I løpet av observasjonen strammes fokus for observasjon inn, slik at forskningsfeltet begynner å framtre som mer forståelig.

Vi gjør alle observasjoner, alle er viktig og påvirker opplevelsen. Fra en benk i gågaten betrakter vi mennesker som går forbi. Vi merker oss hvilke klær de har på seg, hvordan de går og hvordan de snakker sammen. Noen haster av gården, mens andre ser ut til å ha god tid. På tur i skogen legger vi merke til blomster, sopp og ikke minst til den stille atmosfæren. Vi fornemmer roen og stilheten, og vi kjenner duften av skog og lyng. Kanskje smaker vi også på noen modne, saftige blåbær som vi plukker fra et grønt teppe av blåbærlyng. Observasjon innebærer dermed å bruke alle sanser. Vi ser, høre, føler, lukter, berører og smaker. Alle disse inntrykkene påvirker opplevelsen og dermed vår observasjon.

Slike observasjoner gjør alle ut fra sitt ståsted. Vi forstår det vi observerer gjennom våre subjektive og individuelle teorier som innebærer at tidligere erfaringer og opplevelser er med på å farge og fokusere hva vi observerer. Men hva er skillet mellom observasjonene til

personen på benken i gågaten, eller på skogstien, og en kvalitativ forskers observasjoner av hverdagshandlinger? Den store forskjellen er at forskeren har et fokus for sine observasjoner, og at forskerens observasjoner er systematiske og hensiktsmessige (P:A Adler, 1994,1998).

Det er teorier som gir retning for en forskers observasjoner. Likevel er en kvalitativ forsker opptatt av å observere aktiviteter i sin naturlige setting. Selv om teorier gir retning for observasjoner, er ikke forskeren bundet av forhåndsbestemte kategorier. Det betyr at den kvalitative forskeren kan stå i fare for å ikke oppdage skogen for bare trær.

Hensikten med dette emne er å vise hva den kvalitative observatøren oppdager og utforsker, begreper og kategorier som trer frem og som er meningsfulle i utviklingen av hans eller hennes forståelse av forskningsfeltet.

Observasjon er den tidligste og mest fundamentale formen for forskning. I tillegg er det også datainnsamlingsstrategien som blir mest brukt sammen med andre former for innsamling av data. En kvalitativ observatør følger strømmen av naturlige handlinger i den settingen som han eller hun observerer (P.A. Adler & P. Adler, 1994, 1998). Forfølgere (Jorgensen 1989) eller antagelser formulert med utgangspunkt i substantiv teori, hjelper forskeren til å rette blikket mot handlinger som utspiller seg.

I en bedrift kan teorier om organisasjon og ledelse og teorier om kunnskapsutvikling danne utgangspunkt for forskerens undersøkelsesspørsmål og dermed hans eller hennes observasjoner.

Det viser at ulike teorier kan lede frem mot forskjellige undersøkelsesspørsmål. De ulike teoriene hjelper oss til å forstå prosessene som observeres. Samtidig fordrer observasjonene i praksis at forskeren stadig utvikler sin teoretiske kunnskap for å utdype og videreutvikle sin forståelse av praksisfeltet. Det oppstår en kontinuerlig interaksjon mellom teori som leses og praksis som observeres på. På den måten konstrueres ny kunnskap både om teorien og praksisfeltet, samtidig som teori og praksis forenes i en helhetlig forståelse.

Forskeren møter forskningsfeltet med sin teoretiske bakgrunn og sine antagelser. Teorien og antagelser danner dermed nærmest et filter som forskningsfeltet oppleves igjennom. På den måten kan observasjonene både farges og blendes av forståelsen forskeren møter feltet med.

Stillingen min som ansatt i den samme organisasjonen hvor mine innsamlingsdata ble hentet inn gir observasjonsrollen stor betydning for mitt utforskningsfelt. Samtidig er min kunnskap

om utforsningsfeltet og organisasjonen og ledelsesteori med på å danne grunnlaget til intervjuguiden. Intervjuguiden styrer hvilke temaer som blir fokusert i observasjonen.

Informasjonen jeg har samlet inn i løpet av observasjonen, har bidratt til å utvikle intervjuguidens spørsmål, og dermed fokus for observasjonen.

7.5 Gjennomføring av intervju

Mennesker som er rundt oss og som observeres eller intervjues avslører noe av seg selv. Menneskers tale og oppførsel er så tett knyttet til deres identitet slik at det ikke er mulig å skille mellom sak og person når det er handling og språklige bemerkninger som utforskes og fortolkes. Dette krever en særskilt varsomhet fra forskerens side ved bruk av kvalitative forskningsmetoder.

I en intervjusituasjon kan forskningsdeltakerne oppleves at deres mentale grenser krenkes hvis forskeren graver dypere i en tematikk enn det forskningsdeltakeren føler seg komfortabel med og snakke om. Men forskerens egne gode egenskaper kan by på utfordringer. Jo mer forskeren viser av forståelse, empati, åpenhet, og anerkjennelse, jo mer sårbare ting kan individet komme til å fortelle om. Dette kan stimulere sterke emosjoner hos deltakerne og skape tilnærming til forskeren og forventninger om nye samtaler.

Intervjuene lages med hovedpoenget å belyse og drøfte en konkret problemstilling. Ved yrkesvalg har man ideer og prioriteringer på hvilke intervjupersoner som skal være en del av utforsningsprosjektet. Så lager utforskeren en plan for hvordan disse temaene skal introduseres for den utforsningsdeltakeren.

I min oppgave valgte jeg fem ulike organisasjoner som kan være til hjelp med funnene jeg er ute etter. Jeg tok kontakt med organisasjons ledere for å få samtykkeerklæring til å delta i undersøkelsen. En av organisasjonene har jeg ikke fått noe respons av. De valgte organisasjonene har ulike organisasjonsmål, og forskjellige organisasjons syn:

- Regnskaps kontor (ledere og ansatte med oppdrags ansvarlige)
- Eiendom selskap (ledere)
- Tannlege forretning (ledere)
- Apotek (medisinsk forhandler og kundebehandler)
- Frisør og skjønnhets virksomhet (ledere og ansatte)

Jeg sendte informasjonen om studien i form av elektroniske mail til alle utvalgte prosjektdeltakerne. Jeg har valgt å bruke vedkommende som forskningsdeltakere av praktiske årsaker, som arbeidskollegaer som jobber i samme organisasjon, og for å begrense tidsrammen for å få rask respons.

En del av intervjuene ble gjennomført på forskningsdeltakernes arbeidsplass, for å sammenkoble observasjonen og teorien i praksis. Alle intervjudeltakerne har svart på samme spørsmålene ut ifra intervjuguiden. I tillegg til spørsmålene i intervjuguiden, ble det stilt oppfølgingsspørsmål på svarene underveis.

Jeg har opplevd at alle forskningsdeltakerne følte seg trygge under intervjuprosessen, og at de var villige til å avdekke informasjon rundt det utforskede temaet.

En annen del av intervjuer gikk gjennom e-post sending, som besvarelse av intervjuguiden.

Spørsmålene i intervjuguiden har blitt mottatt og akseptert av forskningsdeltakerne som betryggende intervju materialer.

Det enkleste og betryggende er å starte med enkle og personlige spørsmål som er ganske enkle å svare på, som jeg også har brukt til hjelp i intervjuet, startet jeg med å stille personlige spørsmål:

- Kjønn?
- Beskriv deg selv med tre ord?
- Hva er din fagbakgrunn?

Intervjuene som er holdt i form av dialog, har blitt analysert senere gjennom de notatene jeg tok underveis i samtalen.

8. Analyse i kvalitativ forskning

Med utgangspunkt i de foregående konstruksjoner, vet vi at kvalitativ analyse begynner med det første intervjuet, den første observasjonen og forskerens første blick på dokumenter.

Datainnsamling og dataanalyse er gjentatte og dynamiske prosesser. Det betyr at analysene ikke er ferdige når alt materiale er samlet inn, snarere tvert imot. Dataanalysen kommer enda mer i fokus etter at materialet er samlet inn, selv om den også har pågått gjennom hele datainnsamlingsprosessen. Det innebærer at en ikke kan angi et klart startpunkt for analysene. Det samme gjelder avslutningen. Det betyr også at en kvalitativ forsker ikke kan avsette en

bestemt tidsperiode på at analysene skal foregå innenfor forskningsarbeidet. Likevel kan et skille settes mellom analyser som foregår underveis i forskningsarbeidet og de som blir gjort av det innsamlede materialet. Likeså kan man skille mellom deskriptive og teoretiske analyser. Deskriptive analyser definerer jeg til å omfatte analyseprosesser som strukturerer datamaterialet. Slike analyser gjør dermed datamaterialet oversiktlig, forståelig og rapportvennlig. Teoretiske analyser innebærer at forskeren tar i bruk substantiv teori til å analysere deler av et materiale. Dette kan være en beskrivelse av en avgrenset aktivitet eller en dialog knyttet til en bestemt handlingssekvens.

Analysen vil farges av de erfaringer og opplevelser eller subjektive og individuelle teorier forskeren bringer med seg inn i analyseprosessen. Det betyr at analysene vil preges av forskerens egne perspektiver. Likevel er intensjonen med kvalitative analyser at forskeren mest mulig skal møte datamaterialet med et åpent sinn, og legge til side sine allerede ervervede perspektiver.

En gjennomarbeidet og veldokumentert analyse er det som differensierer den vitenskapelige tilnærmingen fra overfladiske påstander. Analyseprosedyren kan variere fra ett utforsket prosjekt til annet, avhengig av problemstilling, omfang og materiale.

Som det finnes forskjellige forskningsmetoder, finnes det også forskjellige måter å gjennomføre kvalitative dataanalyser på (Flick, Von Kardoff & Steinke, 2004).

- Grounded theory (Strauss & Corbin, 1998)
- Fenomenologisk analyse (Patton, 2002); (Dalen, 2004); (Moustakas, 1994)

Dataprogrammer for håndtering av kvalitative data er hjelpefaktorer i analysen, men ingen analysemetode. En forskningsbeskrivelse som kun beskriver at kvalitativ analyse utføres ved hjelp av et lignende program, er derfor ikke tilstrekkelig og derfor mangelfull.

En manglende eller ufullkommen beskrivelse av analysestrategi kan antyde at forskeren ikke i tilstrekkelig grad har tatt inn over seg de utfordringene som danner grunnlag for forskningsresultatet. Dette kan skyldes at forskeren har pådratt seg en så stor mengde av datamateriale at han har havnet i det problemet (Kvale, 1996), der datamengden fører til å vanskeliggjøre analysearbeidet. En mindre gjennomtenkt analysestrategi kan skape en trussel mot gjennomførbarheten av en kvalitativ forskningsstudie.

8.1 Etiske betraktninger

Vivi Nilsen (2012) beskriver den kvalitative forskeren som en gjest i forskningsdeltakernes livsverden. Dette er en god beskrivelse fordi den viser visse prinsipper forskeren må følge i jakten på kunnskap. Som gjest må man oppføre seg hensynsfullt og høflig.

Kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser eller problemer i deres naturlige setting. Et kvalitativt forskningsarbeid kjennetegnes også ved et nært forhold mellom forsker og forskningsdeltakere.

For å utforske menneskelige atferd og sine opplevelser av en bestemt situasjon, er det en rekke retningslinjer som er viktige å følge opp før forskningen settes i gang. Men det er også viktig at forskeren følger etiske forutsetninger gjennom hele forskningsprosessen (Postholm, 2005). Før jeg kunne sette i gang prosessen med å intervju forskningsdeltakerne, sendte jeg en kortfattet beskrivelse om prosjektets omfang, samt med avklaring av datahåndtering og tidsramme for utførelsen, og i tillegg informerte jeg om at personalopplysninger behandles anonymt slik at ingen enkeltmennesker ville gjenkjennes i den fremlagte masteroppgaven.

Alle forskningsdeltakerne fikk tilsendt i forkant av intervjuene et informasjonsbrev (vedlegg nr. 2) hvor jeg har skrevet kort om hensikten med studien og hva intervjuet skal gå på.

Etter at forskningsdeltakerne fikk innblikk i dialogformen som skal gjennomgås, fikk jeg aksept på deltakelse av de forskjellige deltakerne (Moustakas, 1994 i Postholm, 2005).

Jeg fulgte etter det etiske prinsippet at forskeren informerer om forskningsprosessen før forskningsarbeidet tar til, slik at deltakerne vet hva som skal foregå, og dermed hva de samtykker å engasjere seg i.

Det er viktig for forskeren å følge etiske retningslinjer før forskningen tar til, men det er selvsagt også viktig at forskeren tar vare på den etiske dimensjonen i forskningsarbeidet gjennom hele forskningsforløpet (Fetterman 1998, Punch 1994 – Postholm 2005).

Forskeren bør tenke over etiske spørsmål på forhånd før man søker om adgang til forskningsfeltet.

Ifølge Ericsson (1986) er det etiske hensynet som må tas i betraktning. De som blir studert, hovedinformantene trenger så mye informasjon som mulig om hensikten med forskningen og de forskningsaktivitetene som tenkes gjennomført.

Dette innebærer at forskeren må ha en klar oppfatning av forskningsfokus og hvordan materialet skal samles inn. Utvalgte informanter må dessuten få kjennskap til hvilke byrder eller hvilken ekstra arbeidsbelastning prosjektet vil innebære for dem. I tillegg må de få vite at ingen kan kjenne dem igjen i tekstene som skrives på grunnlag av det innsamlede materialet.

Alle forskningsdeltakerne må dessuten få opplysning om at *anonymitet* sikres ved at *pseudonymer* anvendes (Fetterman 1998, Patton 2002, Rubin & Rubin 1995, Thagaard 2003).

En informasjon gitt i forkant av datainnsamlingen innebærer at deltakerne vet hva de sier ja til og hva de gir seg inn på. Svarer de ja på en slik forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt, kalles det *informert samtykke* (Postholm 2005, *Kvalitativ metode*, s.146).

I tillegg til at forskeren ikke i detalj vet hvilken retning forskningen vil ta, kan det også være andre grunner til at forskeren ikke gir deltakerne full informasjon om forskningen. Et forhold kan være at informasjon som gis, kan påvirke det som skjer, slik at det ødelegger forskningen.

Det er i forskerens interesse å ha adgang til så mye informasjon som mulig i settingen, noe et gjensidig tillitsforhold kan gjøre mulig. Å få adgang til forskningsfeltet har ingen betydning dersom forskeren ikke opparbeider et tillitsforhold til deltakerne. Et slikt forhold kan forskeren opprette ved å gi dem så mye informasjon som mulig før selve forskningsarbeidet settes i gang.

I oppgaven min har jeg fulgt nøye etter etiske retningslinjer som er nevnt i Postholm sin bok, 2005 *Kvalitativ metode*.

Forskeren sin oppgave i forskningsarbeidet er å samle inn data og bearbeide disse dataene for å kunne få en bedre forståelse av forskningsfeltet, og dermed kunne besvare problemstillingen. Samtidig som forskeren tar hensyn til målsettingene for prosjektet må man opptre på en akseptabel måte, noe som innebærer å ta hensyn til deltakernes verdier og interesser. På den måten kan tillitsforholdet mellom partene opprettholdes.

Det nære forholdet mellom forsker og deltaker kan i løpet av forskningsperioden nærmest utvikle seg til et venneforhold, eller at deltakerne blir så vant til forskeren at de blir fortrolige.

Et tillitsforhold får sannsynligvis deltakeren til å åpne seg, men dette krever som nevnt at forskeren opptrer etisk.

I en intervjusituasjon burde forskeren slutte å spørre etter informasjon dersom den som blir intervjuet ser ut til å føle seg opprørt eller truet. Dersom forskeren presser noen for hard til å

gi informasjon, kan forskningsdeltakeren lukke seg og ikke fortelle noe, eller deltakeren kan også lyve eller fordreie informasjonen.

Når det gjelder etiske betraktninger etter datainnsamling, har deltakere i forskningsarbeidet rett til privatliv, noe som innebærer at deres identitet blir beskyttet. Informasjon som forskeren oppfatter som privat eller muligens kan være til skade for deltakerne, bør fjernes i en forskningstekst eller presenteres på en slik måte at deltakeren ikke avsløres. Forskeren må beskytte deltakeren mot eventuelle skader som enkelte opplysninger kan medføre (Rubin & Rubin 1995).

Jeg har skjult en del informasjon i oppgaven min fordi jeg følte at det ville være uetisk å presentere dem. En slik praksis vil være i samsvar med (Fontana & Freys 1998, 2000) tidligere nevnte prioriteringer som tilsier at etiske prinsipper må gå foran forskningsprosjektets målsettinger.

Den nasjonale forskningsetiske komiteen for samfunnsfag, jus og humaniora (NESH 1999) har utviklet forskningsetiske retningslinjer som har mange fellestrekk med de synspunktene jeg tidligere har presentert. Jeg vil derfor liste opp de punktene som har relevans for kvalitativ forskning, som en oppsummering av de allerede presenterte etiske kravene.

- Krav om å unngå skade og smerte.
- Krav om samtykke.
- Krav om å informere.
- Krav om å tilbakeføre resultatene av forskningen (informantene og respondenter gir noe av seg selv til forskeren og har et rimelig krav på å få noe tilbake).
- Barns krav på beskyttelse.
- Krav om respekt for individets privatliv og nære relasjoner.
- Krav om konfidensialitet.
- Krav om respekt for menneskeverdet.

Etiske prinsipper er ikke noen regler som skal følges, men de har vært som en støtte for meg i forskningsprosessen. De har lært meg til å være sensitiv i mitt forhold til settingen og deltakerne i denne konteksten. De har også lært meg måten å konstruere forskerens oppgave ved å bestemme hvilken informasjon som skal gis på forhånd, og hvor inngående spørsmål i et intervju kan være, og når jeg skal stoppe med å grave dypere.

De retningslinjene har også veiledet meg å avveie hvor mye og i hvilken grad deltakerne skal involveres i analysene, og hvordan jeg skal ta hensyn til deres kommentarer. Det er dermed

vist at det er forskeren som må følge de etiske kjørereglene, men som det viktigste forskningsinstrumentet er det også forskeren som må tilpasse disse kjørereglene til de forholdene de skal anvendes i.

8.2 Studiens kvalitet – pålitelighet og validitet

8.2.1 Pålitelighet

Samtalene i det kvalitative forskningsintervjuet under forskningsprosessen er en grunnleggende og kanskje den mest gyldige formen av data innsamlingsmetode for kunnskapsutvikling vi kjenner til.

I kvalitativ forskning er troverdighet det overordnede begrepet for gyldighet, pålitelighet og overførbarhet.

I kvalitative studier forsøker man å oppfylle dette gjennom bekreftede refleksivitet, som innebærer at forskeren har et kritisk syn på egne ideer, fortolkninger, roller, bruk av metoder, samtale med informanter og så videre.

Det underliggende spørsmålet er hvorvidt undersøkelsen er konsekvent gjennomført og relativt stabil over tid og på tvers av forskere og metoder. Det vil si at hvor godt analysen forsvarer fortolkninger.

For å identifisere pålitelighet gjennom omfanget til mitt forskningsfelt i et regnskapskontor, benyttes begrepet pålitelighet på en regnskapsfører som har formål å se om alle poster i regnskapet er riktig ført. I like linje med regnskapsføreren må forskeren bekrefte og dokumentere forskningsprosessen, slik at den kan gjennomgås og godtas.

Det er den metoden som skal utnyttes, slik at jeg kan vise leseren hva jeg har tatt hensyn til og hvordan jeg har gjennomført forskningsprosjektet. Til tross for at læren som produseres i en kvalitativ studie er bundet til et bestemt tidspunkt og sted, men allikevel kan en lignende kunnskap være til nytte og overføres til like settinger (Postholm, 2005).

For å sørge for at innsamlede råmaterialet har blitt tolket og videre transkribert riktig er det avgjørende for studiens pålitelighet at det gjennomføres en «member checking». Dette er formålstjenlig i kvalitative studier, igjennom å gi tilgangsrettighet til forskningsdeltakerne for å lese oppgaven, da kan de bekrefte eller avkrefte troverdighet om at forskeren har tolket dem riktig.

Dette er en viktig prosess, hvor deltakerne får mulighet til å bekrefte eller avkrefte om mottatte data er fortolket riktig. Lincoln og Guba (1985), i Postholm, (2005) vurderer denne prosedyren som den viktigste for å kunne skape en troverdig studie.

En del av mine utvalgte deltakere fikk tilgang til å lese avslutningsavsnittet (Resultatet), jeg fikk bekreftet at de kjente seg igjen i beskrivelsene og tolkningene jeg hadde beskrevet.

Jeg har forsørget for at innsamlede informasjonen fra informantene behandles slik at andre forskere kunne kommet opp med de samme resultatene. (Kvale, 2009)

8.2.2 Validitet

Validitet dreier seg om en metode som undersøker at intensjonene er undersøkt.

Validitetskriteriet er om fortolkningen av utsagnet er rimelig dokumentert og logisk konsekvent. Når et utsagn blir fortolket i teorikontekst, er fortolkningens validitet avhengig av om teorien er valid for undersøkelsens område og om fortolkningen logisk følger teorien (Kvale 1987). Teoretiske funn, begrepsmessig, klarhet og metodologiske vurderinger er vesentlige elementer i slike diskusjoner.

Validitet viser om forskeren har undersøkt det man skulle undersøke. Validitet underveis i et intervju var i fokus for meg, jeg har sjekket regelmessig at mine egne fortolkninger er gyldige ved at jeg ofte stilte direkte spørsmål «Har jeg forstått deg riktig når du sier at?».

Dette bidrar til at den innsamlede informasjonen i mest mulig grad representerer en allmenn forståelse mellom meg og informanten. Ikke langt fra det som er nevnt tidligere i oppgaven, er at i kvalitative forskningsintervjuer er det forskerens egenskaper og kompetanser avgjørende for informasjonen som dannes. Forskerens kompetanse presenterer den håndverksmessige kvaliteten, det vil si at hvordan man har gjennomført intervjuet, kommentert og notert nøyte det som har blitt sagt underveis, hvordan man har transkribert og dokumentert, begrunnet og redegjort for hva man har utført. Uten dette er det ingen gyldighet i kvalitativ forskning. Når intensjon, kontekst og perspektiv er klargjort, har leseren selv mulighet til å vurdere validiteten.

Andre måter å bekrefte validiteten på er metodetriangulering, informantvalidering og forskervalidering. Ved metodetriangulering benyttes forskjellige metoder for å innhente av råmaterialet, eksempelvis både intervju og observasjon. Ved informantvalidering vil forskningsdeltakeren lese igjennom det transkriberte intervjuet eller vurdere forskerens fortolkning. Dermed kan forskeren avdekke svakheter eller bidra til å styrke validiteten. Utfordringen er at forsker og forskningsdeltakere kan fortolke samme materialet ulikt.

Forskeren kan ikke basere seg utelukkende på forskningsdeltakernes egen virkelighetsbeskrivelse, men må se dette i forhold til de analytiske begrepene og teoretiske perspektiver som er viktige i studien.

Når forskeren demonstrerer sin forskningsstudie, skal det være lett for andre å kunne følge sporet forskeren har fulgt i studien. Forskeren kan styrke reliabilitet ved å gi leseren en inngående tydelig beskrivelse av konteksten og en detaljert presentasjon av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Dermed motvirker en sterk fokusering på pålitelighet kreativiteten og variasjonen.

Konklusjon: Kvalitativ forskning utpeker på mange etiske utfordringer spesielt i forhold til forskningsdeltakere i en sårbar livssituasjon (arbeidsplassen). Troverdighet i et kvalitativt forskningsintervju er koblet til en åpen tilnærming, refleksivitet, nøyaktighet og evne til å møte dynamiske utfordringer i intervjusituasjonen.

8.3 Transkribering

Det er ikke så stor forskjell mellom datainnsamling, transkribering og analyse ved et kvalitativt forskningsintervju, den innsamlede informasjonen som transkriberer er underlagt mange ulike begrensninger som ikke er lett å etterfølge. Først og fremst må man være tro mot all datainnsamling som kommer opp i intervjuet, samtidig som man ikke begrenser intervjuet til kun å gjelde det som er skrevet ned underveis av intervjuprosessen. Det er mye som blir sagt og formidlet i taushet, i pausene mellom ordene, i sukk og av kroppens språk, som blir fraværende ved definisjonen av transkribering.

Det finnes ulike analyseformer, noe er godt bundet til vitenskapsteoretiske tradisjoner og filosofiske perspektiv. Tre sentrale analysemetoder:

- Meningskoding
- Meningsfortegning
- Meningsfortolkning

I praksis merker vi at disse er flettet sammen. Uavhengig av analyseform er det mange tolkningsnivåer som også blir betraktet som analytisk redskap.

Det er tre fortolkningsnivåer:

- Selvforståelsesnivået: som er sammenfatning av forskerens og intervjuets forståelse av det som blir sagt i intervjuet.
- Common sense-nivå: hvor det skapes allmenn fortolkning, som har bredere forståelsesramme enn deltakerens egen.
- Teoretisk forståelsesnivå: hvor man bruker en teoretisk ramme ved fortolkning.

Forskerens teoretiske perspektiv, faglige og kulturelle bakgrunn er sentrale forutsetninger for fortolkninger og de spørsmål som listes i intervjuguiden.

Å transkribere innebærer å omformulere en muntlig form til skriftlig form, det er å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale, 2009).

Dette var en utfordrende tidskrevende oppgave men overkommelig som skapte en del spørsmål. Det er å transkribere de muntlige samtalerne ordrett er en krevende analyse som går ut på å flette sammen teorien og observasjonen. Jeg forsørget å være så tro som mulig mot det muntlige språket, for å redusere sannsynligheten med å tolke informantenes intensjoner feil. I min analyse prøvde jeg å skjule de sensitive personlige informasjonene samtidig som jeg også skjulte gjentakelser, da så jeg på disse dataene som irrelevante for mitt forskningsfelt.

8.4 Koding og kategorisering

Kvalitativ analyse begynner med den første samtalen, det første intervjuet, den første observasjonen, og det første blikket på dokumentene. Datainnsamlinger og analyser er gjentatte og dynamiske prosesser (Postholm, 2005).

I analysen av innsamlede rådataene fremviser forskeren hva som er det viktigste forskningsinstrumentet. Det vil si at analyse reformen preges av forskerens erfaringsbakgrunn som presenteres gjennom linjene i analyseprosessen. (Postholm, 2005).

Arbeidet med kodingen av råmaterialet starter etter å ha gått dypt gjennom det transkriberte materialet gjentatt antall ganger. Det er å markere utsagnene som snakker om det samme temaet med andre type tekst eller andre farge.

Kodingsprosessen brukes for å danne et grunnlag for fremgangsmåte til å samle råmaterialet under flere kategorier, det vil si å kategorisere dataene.

Hensikten med kategoriseringsprosess er å fremstille dataene fordelt i ulike hovedkategorier og underkategorier som skulle være til å danne helhetsforståelse av problemstillingen. Dette støttes også av det første kriteriet til Lincoln og Guba (1985) – (i Postholm, 2005 – Kvalitativ

metode), hvor de påviser at det er to kriterier som må oppfylles for å opprette kategorier. For det første må kategorien søke relevant informasjon til utforskningsstudiet og stimulere leseren til å tenke ut ifra den informasjonen som serveres. For det andre må kategoriene være den minste informasjonsdelen som kan avskilles.

Å bearbeide og utvikle kategorier defineres også som en prosess hvor forskeren ser etter og differensierer mønsteret i datamaterialet (Merriam, 1998 og Patton, 2002 i Postholm, 2005).

9. Resultat og analyse

I slutten av oppgaven, vil jeg beskrive arbeidsmetoden og måten oppgaven er konstruert på. Jeg kommer til å fremstille arbeidsprosessen så detaljert som mulig og strukturert etter mine oppfatninger og erfaringer fra de utførte intervjuene. Jeg vil også oppsummere oppgaven med å kategorisere innsamlede råmaterialet fra informantene til å fremstille svarene jeg fikk til et krystallklart bilde hvor leseren kan få med seg ulike svar alternativer til problemstillingen. I den siste delen vil jeg avslutte oppgaven med implikasjoner som kan være aktuelle for videre forskningsstudier.

9.1 Gjennomføringsfasen: Analyse og struktur.

Etter hvert intervju noterte jeg informantenes holdninger, atferd, kroppstoning, mitt første inntrykk, stemning og refleksjoner i observasjonsprotokollen. Atmosfæren under intervjuene var avslappet, noe som påvirket det personlige humøret til informantene. Det var mye latter og humør i uttalelsene til tross for det dystre forskningstemaet. Min nære relasjon til informantene har gitt en smidig interaksjon mellom oss. Informantene virket ærlige og fortrolige. Notatene har jeg skrevet på et støtteark til den primære intervjuguiden. Spørsmålene var skrevet klare og tydelige med en vanlig lett leselig tekst og svarene med en annen type farget tekst.

Under lesing av intervjuene, og markering med fargekoder ble intervjuene utdypet med anmerkninger i margen klar for evaluering og karakteristikk av hver informant.

Jeg noterte spesielle utsagn og hendelser som kunne ha betydning og kunne være av interesse ved en senere analyse. Behandlingen av data påminnet meg om en sirkulær prosess der analysen og forsøk på å utdype og bekrefte antagelser ledet til oppdagelsen av nye problemer og perspektiver i analysen. Jeg vil starte min analyse med å identifisere kategoriene, utvikle en kodingsnøkkel og undersøke aktuelle tekstanalysemodeller.

I fenomenologisk forskning betyr datahåndtering at forskningsdeltakernes transkriberte tekster blir organisert i datafiler. Derfor leste jeg flere ganger gjennom den transkriberte teksten, gjorde notater i marginen, og dannet på dette grunnlaget innledende koder. Deretter gikk jeg gjennom de individuelle tekstene for å finne de meningsbærende utsagnene. I den neste fasen av prosessen grupperte jeg utsagnene i full meningsbærende enheter. Utsagnene ble deretter kategorisert tematisk, og hovedkategorier ble delt inn i underkategorier. Jeg plukket ut fra intervjuene utsagn som lederne hadde erfart eller opplevd i tilknytning til fenomenet.

I fortolkningen prøvde jeg å ta i bruk all tolkning i min fantasi. Jeg prøvde å se stoffet fra ulike perspektiver og varierende referanserammer for å avklare hvordan fenomenet ble oppfattet og opplevdd av informantene. Da jeg representerte problemstillingen, skrev jeg en fortelling om essensen av fenomenet og prøvde å få liv i fortellingen gjennom utsagnene. Til hjelp i arbeidet brukte jeg tabeller og figurer som er basert på teorigrunnlaget. Min skrivestil er preget av min personlige innsikt. Jeg brukte også flere meningsbærende sitater fra korte til lange som reflekterte forståelsen av fenomenet.

Et fenomenologisk forskningsopplegg er fleksibelt, og forskeren kan utvikle det parallelt med forskjellige deler i forskningsprosessen. Analyse og tolkninger er sammenflettet slik at problemstilling, innsamling av data, analyse og fortolkning skaper en gjensidig påvirkning. Forskeren kan også endre innsamlingsstrategi mens analysen for data foregår (Postholm, 2005).

I en slik sirkulær metode er ikke de ulike aspektene av forskningsprosessen klart avgrenset av hverandre. Denne fleksibiliteten innebærer også at de ulike aspektene i forskningsprosessen overlapper og påvirker hverandre. For å kategorisere meningsinnholdet delte jeg teksten i kategorier med overskrifter som forklarer innholdet i kategoriene. Dette betyr at det samme temaet ble samlet inn i en kategori. Den opprinnelige teksten ble delt opp og knyttet til begreper som beskrev tekstens innhold. Jeg markerte kategoriene med beskrivende stikkord. Denne prosessen med å koble sammen begrepene til kategoriene, kalles koding.

Forskeren må ha en fleksibel holdning til kodingen slik at endringer kan gjøres underveis, i takt med den nye forståelsen. Koding kan ikke separeres fra tolkningen, siden deling av materialet og begrepene reflekterer forskerens forståelse som er utviklet under prosessen. I praksis delte jeg analysen inn i en deskriptiv og en tolkende fase. Meningen var å fremstille tekstens meningsinnhold. Deretter brukte jeg teoretiske eller tolkende koder i sammenheng

med refleksjoner over hvordan tendensene skal beskrives for å få dypere innblikk i dataene. Jeg systematiserte stoffet ved å inndelegte teksten i kategorier der kodeordene betegnet kategoriens meningsinnhold. Kodeordene klassifiserte dataene samtidig som de reflekterte min forståelse av materialet. For å fastslå hvilken beskrivelse hver kategori burde inneholde, vurderte jeg mønsteret i informantenes svar på spørsmål om samme tema. Siden sammenligning mellom forskningsdeltakerne er viktig, valgte jeg antall kategorier med forsiktighet. Det er viktig å komme ut med et uttømmende antall kategorier.

9.2 Analyse og datainnsamling

Jeg har fordelt intervjuguiden i fire kategorier, der første kategori går inn på personlige egenskaper. Den andre kategorien går inn på ledelsesatferd. Tredje kategorien omhandler motivasjon og motivasjonens faktorer. Og den fjerde kategorien går inn på ledessynet, fremtid, spor for etterkommere og ambisjoner.

Jeg startet intervjuet med en løs samtale, hvor vi har gjengitt personlig informasjon. Hensikten med dette var å skape en komfortabel atmosfære under intervjuprosessen. Jeg startet intervjuet med disse spørsmålene:

1. Kjønn, beskrivelse av personlige egenskaper, fagbakgrunn og stilling til informanten. Hva er hovedoppgaven i arbeidsplassen? Hva er informantens største svakheter og styrker?

De utvalgte informantene var av ulike kjønn og hadde stillinger fra toppleder, til ledere og til ansatte. Personlige egenskaper varierte fra aktiv, lojal, ansvarsfull, og jordnær.

Hovedoppgaven i arbeidsplassen for informantene var fra ulike organisasjoner som helsearbeider, dagligleder i autorisert regnskapsbyrå, nesteleder og rådgiver.

Når vi kommer til svakheter og styrker for de utvalgte informantene, beskrev de fleste svakhetspunktet som utålmodig, usikkerhet, og tar ofte på seg mer arbeid enn de klarer å håndtere.

Jeg har valgt å starte intervjuet med personlige spørsmål, for å gjøre informanten trygg og sikker under samtalen. Jeg vil forholde meg til de etiske reglene i forskningssamfunnet som krever at forskeren forholder seg til godkjente etiske prinsipper (NESH 1999), og som har utformet retningslinjer for forskerens etiske ansvar for disse handlingene.

Patton (2002) anbefaler å innlede intervjuet med ukontroversielle spørsmål om atferd, aktiviteter og erfaringer i nåtid. Disse spørsmålene er lette å svare på, og dermed oppmuntrer en til å snakke deskriptivt. Derfor har jeg startet intervjuguiden med flere spørsmål som er lette å svare på, noe som viste seg i å være en god start. Jeg fikk en god del nyttig bakgrunnsinformasjon, selv om dette ikke stod i fokus for forskningsintervjuet. Etterhvert ble de fleste av informantene mer villige til å være åpne med å gi sensitiv informasjon om sin arbeidsplass både positivt og negativt. Mening- og verdispørsmålene som for eksempel; "Hvilke mennesker ville du like å jobbe med?" har jeg brukt for å bidra til forståelsen av informantens kognitive og fortolkende prosesser. Svar på slike spørsmål forteller meg hva informantene tenker om bestemte temaer. De fortalte meg om sine intensjoner, ønsker og verdier. Mening- og verdispørsmål samt følelsesbetonte spørsmål ble presentert etter den innledende fasen. Meninger og følelser var ofte sammenblandet.

Å få innblikk i lederens egenskaper og personlighet er viktig for å konstruere intervjuanalysen. Personlige egenskaper er viktig både for å lede seg selv og for andre. Det kreves selvinnsikt og evne til å utvikle seg selv. Lederen må avdekke sine styrker, hva de skal bidra med, og ta ansvar for å styrke menneskelige relasjoner. Menneskelig kommunikasjonsferdigheter og kompetanse blir stadig viktigere egenskaper hos en leder for å kunne navigere i fremtidens mer komplekse organisasjoner (Drucker 2008 i Ledelse på godt og vondt, Anders Skogstad og Ståle E.).

2. Ledelsesopptredelse, ledelsesegenskaper og atferd som påvirker lederrollen i en organisasjon.

Som sagt tidligere, har jeg utvalgt tre informanter til å sammenligne svarene med, som alle har en type lederrolle. Jeg har stilt en del spørsmål hvor hensikten er å vise frem ledelsesoppførselen og strategi på arbeidsplassen. Alle informantene hadde klare tanker om hvordan ledere burde framstå. Jeg fikk følgende svar av informantene om ledelsesstrategi og oppførsel i arbeidsplassen og i forhold til sine medarbeidere.

- *En leder burde vise tillit, ansvar, være troverdig og være stabil i måten han/hun forholder seg til andre på.*
- *Det er viktig for lederen å kunne lytte til sine ansatte og legge vekt på deres synspunkter.*
- *Det er viktig for lederen å ha evne til å gå inn i konflikter for å lære seg andre måter å løse ting på.*

- **Det er viktig for lederen å være konstruktiv, positiv, og takle stress.**

Når jeg stilte spørsmål om måten ledere ville ha gjort for å omorganisere avdelingen eller enheten de leder, og måten de går fram på, så varierte svarene etter følgende.

- *Tanke på driften, effektivitet og miljøet rundt ansatte.*
- *Innkalling til et allmøte, orientere om planen og ta med de som viser mest iver inn i en gruppe som skal ha ansvaret for omorganisering sammen med meg.*
- *Informasjonsmøte med de ansatte for å forklare årsaken til og målet for omorganisering, og høre eventuelle forslag fra de ansatte om gjennomføring.*

Her fikk jeg inntrykk av at de fleste ledere legger vekt på ansattes forståelse og syn. Og for å få til dette, så må lederen ha et kontinuerlig fokus på målene og holde seg orientert om hvor man er i forhold til målene, sett i forhold til de ansatte. Dette er målrettet systematisk ledelse.

I intervjuguiden, spørsmål 9, prøvde jeg å få fram informantens syn på andres atferd, betydning av andres vurdering av oss. Dette betegnes som "symbolsk interaksjonisme" (Skaalvik, 2005). Hovedtrekket med denne teorien er at vår selvoppfatning er dannet indirekte. Vår selvoppfatning er ikke bygget med oss som grunnmuren, men som utgangspunkt i andres påvirkninger på oss, og gjennom tilbakemeldinger vi har mottatt. Våre omgivelser består av folk og personer som ser vår atferd, og kommer med en tilbakemelding om hvordan de opplever den.

3. Motivasjon og motivasjonsfaktorer.

Spørsmålene i intervjuguiden var stilt direkte til informantene, "Hva er deres syn til motivasjon?", "Hvordan blir du motivert?" og "Hvordan motiverer du andre?".

Jeg kategoriserer motivasjonsfaktorer til to underkategorier.

3.1 Hva motiverer deg?

- *Jobb og mennesker er hovedkomponentene.*
- *Andre som er motivert og engasjert.*
- *Veldig fint med nye oppgaver.*

3.2 Hvordan motiverer du andre?

- *Lære, skape bra miljø, og høre på ansatte.*
- *Gir positive tilbakemeldinger.*
- *Kan ikke si jeg er flink til det, men prøver å skape samhold i blant og støtte hvis noen har det vanskelig.*

- *Ved å gi mulighet til medarbeidere til å prøve og feile litt og lære dem til å stole på sine kunnskaper.*

På underkategorien har jeg kopiert svarene fra informantene akkurat som de er presentert. Det var forskjellige meninger med måten å motivere medarbeiderne med. Jeg opplevde at lederens kunnskap og personlighet har stor betydning det å påvirke andre.

Svarene varierte fra tilbakemeldinger, ros, og frihet med arbeidsutførelse. De informantene som mener at ros påvirker relasjonen i en positiv retning, støttes av London (London, 1997 – i Postholm) som antydte på at ledere liker bedre personalet som er villige til å gi positive tilbakemeldinger.

Arbeidstakerne hadde ulike muligheter til å påvirke de strategiske målene i sine respektive organisasjoner. De hadde mulighet til å skape fellesidentitet med organisasjonen.

Et strategisk mål som er laget av ledere og har blitt preget av ledernivå, vil være komplisert for medarbeiderne å identifisere seg med. Å ansvarliggjøre de ansatte i forhold til strategiske mål, og å gjøre dem bevisste på manglende identifisering til de fleste strategiske målene, mener jeg at det kan føre til suksess da forskjellige mål angår forskjellige mennesker og forskjellige nivåer som må holdes ansvarlig for det de faktisk kan påvirke.

Vi har sammen diskutert arbeidstakerens mulighet til å påvirke det spesifikke målet i en organisasjon. Jeg har tolket informasjonen av de fleste utsagnene slik at den største motivasjonsfaktoren er å bli hørt, det vil si at medarbeiderne peker på å få uttalelsesfrihet til å beskrive følelsene sine og sine meninger i forhold til strategiske mål.

4. Lederens ambisjon – verdiene å etterleve som leder

I det siste avsnittet av intervjuguiden, prøvde jeg å avslutte intervjuet med noe som viser lederens syn til fremtiden, og tankemåten.

Jeg har stilt spørsmål om deres ambisjon, de svarene jeg fikk er:

- *Å skape en trygg arbeidsplass med godt arbeidsmiljø i en bedrift de ansatte er stolte av å jobbe i.*
- *Å være lojal, presis og skape et godt miljø*
- *Faste rutiner, skape godt miljø og gjør en bra jobb.*

De inntrykkene jeg har fått av informantene er at de utvalgte lederne beveger seg innen en etisk retningsramme. En tilfredsstillende etisk standard innebærer at måleinstrumentet er utprøvd. Og holder mål ut fra faglige og gjerne vitenskapelig kriterier.

Videre skal de som har ansvaret for gjennomføring av lederevalueringer, selv ha en god faglig kompetanse. Ethiske retningslinjer handler om å ivareta ansattes rettigheter og verdighet.

De fleste var enige i at menneskene er organisasjonens viktigste ressurs, og at viktige utfordringer for ledere dreier seg om å skaffe til veie, realisere å holde på den kunnskap som til enhver tid dekker virksomhetens behov.

Et annet tema som ble tatt opp i samtalene handlet om stress under tidspress, dette var en vanskelig oppgave etter lederens syn. Det jeg har tolket er at det er krevende for ledere å tilrettelegge for endringsprosesser i en organisasjon. I en slik sammenheng blir lederens evne til å mestre stresset avgjørende for måloppnåelsen.

Ved beskrivelse av resultater fra disse intervjuene har jeg lagt vekt på personlighetstrekk som synes å være knyttet til lederens tåleevne for belastning og evne til å etablere relasjoner hvor medarbeidere motiveres og stimuleres til å bruke sin kompetanse til verdiskapning i bedriftens interesse. Dette viste seg ut fra spørsmålet mitt om «Hvis du var et gateskilt, hvilket ville du vært?». Med dette spørsmålet mente jeg å få frem tankegangen for utvalgte intervjuede ledere.

Hvert enkelt svar har gitt meg informasjon om hvilket personlige egenskaper de har og hvordan de ser på løsningene til en bestemt problemstilling.

- Enveiskjøring – det er å kjøre på til målet har nådd, ingen sving eller angreiser.
- Arbeidsskilt – fremstiller lederens sterke evner, toleranse, effektivitet og verdiskapning.
- Kongensgate – det er å være så stolt over jobben sin, målbevisst og makt.

9.3 Oppsummering og avslutning

Jeg oppsummerer med dette lederoppgavene i organisasjonen ifølge det som jeg har nevnt tidligere i oppgaven og det som er nevnt av Druckers (Druckers, i Ledelse på godt og vondt, 2002).

- Den første kategorien handler om lederens oppgaver som slår ut på organisasjonens målsettinger. Dette innebærer å sette mål og målsettinger som balansere både kortsiktige syn og langsiktige syn. Balansert målstyringsverktøy er å legge vekt på og

ta hensyn til individuell frihet og individuelt ansvar, samtidig som den skal ivareta organisasjonens hovedmål om resultater og ytelser.

- Kategori nr. 2 snakker om lederens rolle med å organisere virksomheten og få orden i organisasjonsplaner. Den kan høres enkelt ut i første omgang, men dette kreves gode analytiske evner, slik at aktiviteter klassifiseres, tildeles og tilrettelegges for å oppnå ønsket resultat.
- Kategori nr. 3, vil jeg presentere lederens oppgave i forhold til motivasjon. En leder må kunne motivere sine medarbeidere og ha dialogiske ferdigheter til å kommunisere med andre. Dette krever sosiale egenskaper, høye forventninger, tillit og åpenhet. Det handler også om å ha rettferdige belønningssystemer som kan omfatte alle likt, og gjennomtenkte menneskelige beslutninger.
- Den fjerde kategorien går på lederens oppgave med å kunne opprette gode målstrategier og en analyse som kan støtte lederens egenkontroll og ikke minst understøtte andres utvikling.
- Den siste kategorien som er viktig i dagens kunnskapssamfunn, en leder må kunne lede sin egen og andres oppgaver, samtidig kunne følge med samfunnets utvikling i den globale konkurransen. Utviklingen er en tosidig prosess, hvor hvert individ er aktivt involvert i utviklingen av andre.

9.4 Forslag til videre forskning

Resultatanalysen og teorier fra min oppgave presenterer ulike former av motivasjon i et ledelsesperspektiv, blant annet frihet i arbeidsutførelsen. Det å følge opp utviklingen til å oppnå et felles spesifikt mål, man må vise tillit, å ha evne til å lytte og ha en god kompetanse til å kommunisere.

Det hadde vært av interesse å utforske videre hvordan ledere kunne organisere virksomheten til å kunne oppnå økonomisk overskudd, motiverte medarbeidere, høy strategisk måloppnåelse og lavt deltakelsesavvik.

Jeg vil peke på at mitt resultatanalyse kom ut fra 4 intervjuede ledere og 8 arbeidstakere fra forskjellige type virksomheter for å kunne oppnå variasjoner og likheter på det samme temaet.

Videre tar denne oppgaven også for seg teorier rundt forskningsfeltet motivasjon i et ledelsesperspektiv og resultatanalysen på innsamlede råmaterialer i form av informasjon til å gå dypt i problemstillingen med å motivere ansatte. For å se på dette i et helhetlig perspektiv, kan man gå dypere i og utføre breddestudier som kan rettes mot denne problematikken, for å

kunne sammenligne om de oppnådde resultatene i denne oppgaven er generaliserbare eller ikke.

Litteraturliste:

- Anderman, E.M., Eccles, J.S., Yoon, K.S., Roeser, R., Wigfield, A. & Blumenfeld, P. (2001). Learning to Value Mathematics and Reading: Relations to Mastery and Performance-Oriented Instructional Practices. *Contemporary Educational Psychology*, 26(1), 76-95.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115 (11).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Berg, M. E. (2000). *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Braadland, T. R. (2015). Skriftserien fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold nr. 12/2015. I Kompendium *Virksomhetens informasjonssystemer*. Kongsberg: Høgskolen i Buskerud og Vestfold.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og Motivasjon*. (3. utg.) Oslo: TANO.
- Evjen, M. (2011). *Ny som leder*. Oslo: Hegnar media.
- Fjellheim, L. (27. juli 2015). *Hvordan motiverer dine medarbeidere*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/hvordan-motiverer-dine-medarbeidere.4515881-112372.html>
- Fowler, S. (2014). Why Motivating People Doesn't Work ... And What Does. *TD Magazine*, 68(9), 75(1).
- Gellerman, S. W. (1993). *Å motivere til økt Innsats*. Oslo: Hjemmets bokforlaget.
- Grimstad, L. (2010). *Motiverende ledelse* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Trondheim). L. Grimstad, Trondheim.
- Hanssen, T. & Millerjord, T. (2014). *Bedrifters organisatoriske utfordringer under vekst*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Nordland), Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282055/Hanssen.pdf>
- Hertzberg, F. (2003). Arbeid med muntlige ferdigheter. I K. Klette (Red.), *Klasserommets praksisformer etter Reform 97*. Oslo: Pedagogisk forskningsinstitutt.
- Hovde, C. (2015). *Fremtidens lederroller. Dagens toppledere om fremtidens lederroller mot 2030*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag), Hentet fra <https://christofferhovde.com/2015/06/11/fremtidens-lederroller-stod-til-en-a/>
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

- London, M. (1997). *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lynn, S. (1997). Job Feedback: Giving, Seeking, and using Feedback for Performance Improvement. *Personnel Psychology*, 50(4), 1088-1091.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. Utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Skaalvik, E. M. (1989). *Verdier, selvoppfatning og mental helse: en undersøkelse blant elever i videregående skole*. Trondheim: Tapir.
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena: selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sætre, A. (2009). *Dysleksi og selvoppfatning: en kvalitativ intervjuundersøkelse*. (Doktorgradsavhandling), Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Throndsen, I. (2011). Lærerens tilbakemeldinger og elevenes motivasjon. *Nordic studies in education*, 31(03), 165-179.
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlaget.

(Vedlegg nr. 1)

Leder Intervju spørsmål:

Bakgrunns spørsmål

- 1- Kjønn?
- 2- beskriv deg selv med tre ord
- 3- Hva er din fagbakgrunn? Stilling?
- 4- Hva er dine hovedoppgaver?
- 5- Hva er din største svakhet?

Ledelses atferd

- 6- Kan du jobbe under stress? Blir du lett stresset? Hvordan takler du å arbeide under tidspress?
- 7- Hvilke mennesker ville du like å jobbe med?
- 8- Du har bestemt deg for å omorganisere avdelingen eller enheten du leder. Fortell meg hvordan du gikk frem.
- 9- Hvis jeg ber folk som rapporterer til deg eller kollegene dine om å beskrive leder stilen din, dine styrker og svakheter som leder: Hva vil de svare? Hva ville disse samtalene fortelle meg om deg som leder?
- 10- Hvordan takler du en konfliktsituasjon?
- 11- Når ble du sist eksponert for en konflikt? (**Når var du sist eksponert for en konfliktsituasjon?**)
- 12- Hvordan reagerte du? Når mottok du sist en negativ tilbakemelding?)
- 13- Hvis du ser tilbake - hva er du mest stolt av?

Motivasjon og Motivering av ansatte

- 14- Hva motiverer deg?
- 15- Hvordan motiverer du andre?
- 16- Hvordan motiverer ledere for å skape rom for kreativitet, vekst og utvikling?

Arbeid med strategiske mål

- 17- Er du riktig leder? (Ser du på deg selv som en ledertype)
- 18- Hva er den tøffeste utfordringen du har møtt hittil?
- 19- Foretrekker du faste rutiner eller vil du helst ha nye oppgaver jevnlig?
- 20- Er du perfektjonist?

Avsluttende spørsmål

- 21- Hvis du var et gateskilt, hvilket ville du vært?
- 22- Hvilke tre verdier er det viktigst for deg å etterleve som leder?
- 23- Hva er dine ambisjoner

(Vedlegg nr. 2)

Fra: Abir Ibrahim

Sendt: 9. september 2016 11:38

Til: [jorn Wiik <jorn@brdal-regnskap.no>](mailto:jorn.wiik@brdal-regnskap.no)

Emne: VS: Master prosjekt - Leder Intervju;

Hei,

Masteren min konsentrerer seg først og fremst om lederskap i næringslivet og motivasjon i en organisasjon.

For å få et bedre innblikk i problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre en ustrukturert spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen er en kvalitativ forskningsmetode, og utvalget jeg har valgt ut til denne undersøkelsen er ulike ledere på ulike nivåer.

Jeg er så takknemlig om du får deg tid til å svare på vedlagte spørreundersøkelsen.

På forhånd takk 😊

Med vennlig hilsen

Abir Ibrahim

Autorisert regnskapsfører