



UiO • Universitetet i Oslo

Motivasjon i team

En kvalitativ casestudie om ledere og kollegers støtte for motivasjon i team

Ingvild Finsrud

Kunnskap utdanning og læring

30 studiepoeng

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2020

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

Motivasjon i team

*-En kvalitativ casestudie om ledere og kollegers støtte for
motivasjon i team*

AV:

Ingvild Finsrud

EKSAMEN:

Master i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2020

STIKKORD:

Motivasjon, team, lederstøtte, kollegastøtte,

Selvbestemmelsesteorien, autonomi, kompetanse,

tilhørighet.

© Ingvild Finsrud

2020

Motivasjon i team - *En kvalitativ casestudie om ledere og kollegers støtte for motivasjon i team*

Ingvild Finsrud

<http://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Studiens tema og problemstilling

Denne studien omhandler motivasjon i team. I dagens arbeidsliv er teamorganisering blitt en mye brukt arbeidsform, hvor teamene arbeider mer selvstendig med mindre kontroll fra ledere enn tidligere. Dette kan legge nye premisser for hvordan ansatte opplever støtte til motivasjon, hvor det vil være relevant å både undersøke hvordan teamleder og teamkolleger støtter ansattes motivasjon. Teorigrunnlaget for studien bygger på selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2017), som belyser ulike typer motivasjon og forstår motivasjon ut ifra støtte til tre grunnleggende behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Teorien har vært grunnlag for utarbeidelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, hvor problemstillingen for oppgaven er som følger:

-Hvordan støtter leder og kolleger ansattes motivasjon i team?

Problemstillingen besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte skiller støtte fra leder og teamkolleger seg på ansattes motivasjon?
2. Hvilken støtte er viktigst for ansattes motivasjon av leder og teamkolleger?

Metode

For å belyse problemstillingen er det gjort en kvalitativ casestudie av to team ved Rikstv. Studiens empiriske grunnlag baserer seg på åtte semistrukturerte intervjuer med informanter fra to ulike team, hvorav to av intervjuene er gjort av teamledere, for å få svar på hvordan de jobber med teamene og gi en bedre forståelse av konteksten i dette studiet. Resterende intervjuer er av teammedlemmer for å få innblikk i deres erfaringer rundt støtte av motivasjon. Datamaterialet fra intervjuene har jeg analysert gjennom tematisk analyse med en kombinasjon av induktiv og abduktiv tilnærming.

Hovedfunn

Samlet sett indikerer funnene at de ansatte får støtte fra både teamledere og teamkolleger i de grunnleggende behovene. Hovedskillene mellom teamledere og teamkollegers støtte, omhandler at teamledere har en oversikt og ansvarsrolle, mens teamkolleger har en tydeligere direkte innvirkning på behovene.

Forord

For en følelse – masteroppgaven er endelig ferdig! En etterlengtet dag, men også en vemodig en. Selv om det til tider har vært svært utfordrende, har jeg lært mye av denne prosessen, og jeg er klar for et nytt kapittel ut i arbeidslivet.

Først og fremst vil jeg rette en takk til alle informantene som har stilt opp til intervju og delt deres tanker og erfaringer med meg. Det har vært lærerikt og spennende å få innblikk i deres arbeidshverdag. En stor takk rettes også til min kontaktperson i RiksTv. Du har vært imøtekommende og bistått med utfyllende informasjon om hvordan dere jobber.

Tusen takk til min veileder, Anja Hagen Olafsen, for all hjelp og gode råd gjennom dette semesteret. Jeg er veldig takknemlig for at du har lest utkast og kommet med gode tilbakemeldinger som har gjort det lettere å ta teksten til neste nivå. Jeg har lært så mye av å få jobbe sammen med deg.

Jeg vil også rette en takk til gode venner fra både masterstudiet og utenfor skolen. Dere har bistått som alt fra heiagjeng til hobbypsykologer, med oppmuntrende ord og klemmer. Uten dere er livet fargeløst.

Jeg vil også takke mamma, pappa, Ola og Øyvind for all støtte gjennom hele studietiden, men spesielt dette semesteret. Dere er så fine.

Ingvild Finsrud

Oslo, Juli 2020

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon.....	9
1.1 Bakgrunn og aktualitet	9
1.2 Oppgavens tema og problemstilling.....	10
1.3 Oppgavens struktur	11
2 Teori.....	12
2.1 Team.....	12
2.1.1 Hvorfor arbeide i team?	13
2.1.2 Lederstøtte i teamkontekst	14
2.1.3 Kollegastøtte i teamkontekst	15
2.2 Motivasjon.....	16
2.2.1 Motivasjon i arbeidslivet.....	17
2.3 Selvbestemmelsesteorien.....	18
2.3.1 Kognitiv evalueringsteori: Indre motivasjon.....	19
2.3.2 Organismisk integreringsteori: Ytre motivasjon, Autonom og kontrollert	20
2.3.3 Grunnleggende psykologiske behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet	23
2.4 Motivasjon i teamarbeid	25
3 Metode	28
3.1 Forskningsdesign	28
3.1.1 Metodisk tilnærming.....	28
3.1.2 Casestudie	29
3.2 Utvalg	29
3.2.1 Utvalg av case	30
3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter	31
3.3 Datainnsamling	31
3.3.1 Intervju.....	31
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	32
3.4 Bearbeiding av data.....	32
3.4.1 Transkribering	32
3.4.2 Analyseprosessen	33
3.5 Etske retningslinjer.....	34
3.6 Studiens kvalitet.....	35
4 Funn og analyse	37
4.1 Autonomistøtte.....	37
4.1.1 Hvordan smidigcoachen støtter autonomi.....	37
4.1.2 Hvordan teamkollegaer støtter autonomi:.....	40

4.2	Kompetanse	42
4.2.2	Kompetansestøtte fra teammedlem	45
4.3	Tilhørighet	48
4.3.1	Hvordan smidigcoachen støtter tilhørighet	48
4.3.2	Hvordan teamkollegaer støtter autonomi	49
5	Diskusjon.....	54
6.1	Teoretiske implikasjoner	54
6.1.1	Hvordan skiller støtten seg	55
6.1.2	Hvilken rolle støtter best?	57
6.2	Praktiske implikasjoner	59
6.3	Studiens begrensinger.....	61
6.4	Forslag til videre forskning	62
7	Konklusjon	63
	Litteraturliste	65
	Vedlegg 1: Personvernombud	69
	Vedlegg 2: Informert samtykke	70
	Vedlegg 3: Intervjuguide teamledere	74
	Vedlegg 4: Intervjuguide teammedlem	76

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og aktualitet

I dagens arbeidsmarked flater organisasjoner og arbeidsplasser ut i struktur med mindre kontroll fra ledelsen, hvor bruken av arbeidsteam er blitt en populær strategi for å øke produktivitet (Bishop, Burroughs & Scott, 2005). Teamene arbeider ofte tverrfaglig, med stor ekspertise innenfor sine fagfelt (Cohen & Bailey, 1997). Lederens rolle omhandler dermed i større grad å tilrettelegge for at teamene jobber optimalt ved å ha ansvar for at de har det de trenger. Disse endringene i organisasjonsform kan ha innvirkning på blant annet de ansattes motivasjon (Assmann, 2008). Ved at teamene i større grad er avhengig av å prestere godt uten tett oppfølging, er det stadig viktigere å studere hvordan både teamledere og teamkolleger stimulerer motivasjonen til de ansatte i flate organisasjoner (Moreau & Mageau, 2011).

Motivasjonsaspektet er en viktig faktor for arbeidslivet og prestasjoner, også da i teamarbeid. Mer enn noen gang er organisasjoner bevisst på verdien av sammenhengen mellom engasjerte ansatte og arbeidsprestasjonene deres. Dette støttes av tidligere forskning som viser at arbeidsinnsatsen kan ha betydelig innvirkning på både verdiskapning, lønnsomhet og velferd på bedrifts- og samfunnsnivå (Kuvaas & Dysvik, 2009). Av den grunn er det verdifullt å videreutvikle en større forståelse av hva og hvordan vi motiveres i arbeidslivet, som også vil ha betydning for hvordan man motiveres i team.

Studier innenfor motivasjon på arbeidsplasser fokuserer ofte på organisatoriske, miljømessige og strukturelle aspekter som påvirkningsfaktorer for de ansattes motivasjon (Gagne & Deci, 2005). Dette kan blant annet være ved å undersøke sammenhenger mellom jobbkrav, stillingsbeskrivelser eller lønn opp mot motivasjon. Når man forsker på sosiale forhold, som omhandler de mellommenneskelige relasjonene, har det ofte vært med utgangspunkt i lederstøtte, lederstil eller veiledning (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016). Det som imidlertid er mindre undersøkt er sosiale forhold og motivasjon innad i teamkontekst. Også her har det vært mest oppmerksomhet mot lederens rolle, men like viktig kan det være å studere hvordan teamkolleger påvirker hverandres motivasjon.

Denne studien omhandler motivasjonsstøtte i team, og søker å belyse temaet gjennom motivasjonsteorien, selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2017). Den

er valgt fordi den tar opp ulike aspekter ved menneskers motivasjon, som er relevant for motivasjon på arbeidsplassen, og da også motivasjon i team. Den belyser blant annet faktorer som kan hemme eller fremme indre motivasjon og forklarer hvordan motivasjon kan transformeres fra en type motivasjon til en annen. Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i at menneskers motivasjon blir styrt av de medfødte behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Teorien fremhever at støtte for disse behovene ikke kun er viktige i hierarkiske forhold, men alle relevante forhold i gitt kontekst (Deci & Ryan, 1985, 2000), noe som vil være viktig i min studie.

1.2 Oppgavens tema og problemstilling

Ved å ta utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien som teoretisk rammeverk har jeg ønsket å undersøke hvordan de sosiale aspektene, leder og kollegaer i team støtter teammedlemmers motivasjon. Mer konkret har jeg forstått og studert motivasjon ut ifra selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet, og dermed undersøkt hvordan både nærmeste leder og kolleger støtter opp under disse, i en teamkontekst. Det har ikke bare vært viktig for meg å ha fokus på hvem som har størst innvirkning på de ansattes motivasjon av leder og teamkolleger, men hvordan de på ulike måter stimulerer og støtter opp ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Problemstillingen er:

-Hvordan støtter leder og kolleger ansattes motivasjon i team?

Med bakgrunn i Deci & Ryans (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) selvbestemmelsesteori og rammeverk har jeg utformet følgende forskningsspørsmål som vil bidra til å spisse problemstillingen:

-På hvilken måte skiller støtte fra leder og teamkolleger seg på ansattes motivasjon?

-Hvilken støtte er viktigst for ansattes motivasjon av leder og teamkolleger?

I denne oppgaven vil jeg konkretisere ledelse inn mot ledelse av team, da det er det jeg undersøker opp mot problemstillingen min. Ledelse av team omhandler å ha ansvar for teamets samarbeid, arbeidsprosesser, utvikling, relasjoner og bidra til å gi teamet retning og mål (Hjertø,

2013). I oppgaven vil leder referere til nærmeste leder/teamleder, fordi jeg har ønsket å rette fokus mot ledere som jobber tett med teamene, fremfor toppledere. Kolleger vil bli referert til ansatte som jobber i samme team, og på samme hierarkiske nivå på arbeidsplassen.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. I kapittel 2 redegjør jeg for oppgavens teoretiske rammeverk, som hovedsakelig bygger på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, samt redegjørelse for arbeid i teamkontekst. I kapittel 3 beskriver jeg mine metodiske valg for studien, og hvilken betydning det har for datainnsamlingen, analysen og oppgavens kvalitet. Det vil også bli redegjort for etiske retningslinjer og overveielser. I kapittel 4 presenteres og analyseres funnene i datamaterialet, ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Deretter i kapittel 5 diskuterer jeg funnene og analysen opp mot det teoretiske rammeverket, og besvarer studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og diskuterer studiens begrensninger og tanker om videre forskning. Avslutningsvis i kapittel 6, sammenfattes oppgavens sentrale funn.

2 Teori

I dette kapitlet blir oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Teorien har vært bakgrunn for utformingen av studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og baserer seg hovedsakelig på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (2000). I dette kapitlet ønsker jeg også å definere sentrale begreper og legge frem forskning som er relevant for min problemstilling. Strukturen for kapitlet er som følger: innledningsvis presenteres teamarbeid og leder- og kollegastøtte i teamkontekst i 2.1, videre i 2.2 introduseres og diskuteres motivasjon og i 2.3 gjøres det rede for selvbestemmelsesteorien, her forklares teoriens miniteorier. Del 2.4 omhandler tidligere forskning. Før kapitlet avslutningsvis oppsummerer det teoretiske rammeverket i 2.4. Ønsket for kapitlet er å gi en god oversikt over selvbestemmelsesteorien og forskningsstudier som er aktuelle for min problemstilling for å senere i oppgaven kunne bygge videre på dette.

2.1 Team

«If we are to compete in today's world, we must begin to celebrate collective entrepreneurship, endeavors in which the whole of the effort is greater than the sum of individual contributions. We need to honor our teams more, our aggressive leaders and maverick geniuses less». (Reich, 1987, s. 78).

Siden slutten av 1960-årene har bruken av team i organisasjoner økt hyppig og er nå en gjennomgående og utbredt arbeidsform i det moderne arbeidslivet (Assmann, 2008; Cohen & Bailey, 1997; Hjertø, 2013). Team består av en gruppe individer som deler ansvar og oppgaver, og er gjensidig avhengige av hverandre for å nå felles mål (Cohen & Bailey, 1997; Hjertø, 2013). Teammedlemmene har ofte spesifikke og ulike roller, hvor utførelsen deres påvirker den kollektive suksessen (Assmann, 2008). Med et arbeidsliv som preges av global konkurranse, nye produksjons teknologier og kontinuerlige forandringer, kreves kreativitet, innovasjon og arbeidsformer som egner seg for slikt arbeid. På bakgrunn av at teamorganisering er blitt såpass utbredt som det er, er det også viktig å undersøke og gjennomføre studier rundt denne organisasjonsformen.

2.1.1 Teamlitteratur

Teamlitteraturen har gjenkjent flere ulike former av team i arbeidssammenheng, som skifter mellom alt fra medlemsantall, jobbkarakteristikker, tidsperiode, hierarkiske nivåer og hensikt (Assmann, 2008). Ulike team blir satt sammen ut ifra hvilken kunnskap medlemmene sitter på og ut ifra hvilke resultater og oppgaver man ønsker det skal oppnå. Arbeidsplasser har ofte flere varierende former av team, som tjener forskjellige formål. For eksempel toppledelsesteam skiller seg fra serviceteam i nivå, lønn og ansvar, og innovasjonsteam jobber med kreative problemstillinger hvor man ønsker å skape noe nytt. Formålet og intensjonene bak strukturen og sammensetningen av team varierer, og litteraturen på feltet består ikke av en entydig avklaring. Likevel er det flere nøkkelkomponenter og karakteristikker som utpeker seg som felles sentrale faktorer for team om man tar utgangspunkt i teamlitteraturen. Det er en samling av individer som har felles mål, gjensidig avhengighet, relativt autonome, felles identitet, personlig interaksjon og gjensidig påvirkning på hverandre (Assmann, 2008; Cohen and Bailey, 1997; Hjertø, 2013). I en teamkontekst vil dette bety at man kommuniserer og koordinerer oppgaver og felles mål, alle parter har like stort ansvar for å bidra i samarbeidet og man er del av et fellesskap med høy grad av avhengighet mellom teammedlemmene. Om medlemmene av teamet ikke hadde vært avhengige av hverandre eller kan arbeide uavhengig av hverandre, hadde teamorganiseringen mistet sin effekt. Dette er viktige komponenter for å fasilitet for kunnskapsproduksjon i team og jeg vil ta utgangspunkt i disse kjennetegnene videre i oppgaven.

2.1.2 Hvorfor arbeide i team?

Team-organisasjonsformen gir mulighet for at flere individer kan jobbe i fellesskap rundt samme oppgaver, hvor man kan oppnå større produktivitet, kreativitet og resultater enn enkeltindivider kunne klart alene (Assmann, 2008). Denne arbeidsformen er dermed godt egnet til dagens arbeidsliv, hvor blant annet kontinuerlig forandringer og internasjonal konkurranse påvirker arbeidsoppgaver og skaper nye komplekse og sammensatte utfordringer. Gjennom samarbeid i team legges det opp til deling av perspektiver, kompetanse og ideer, og teamet kan dermed fungere godt som et rom for læring, kreativitet, helhetstenkning og utvikling av ny kunnskap og ideer (Assmann 2008). Hos organisasjoner som bruker mye team, flater de hierarkiske strukturene ofte ut ved at teamene innehar høyere kompetanse på arbeidsområdene enn ledelsen, og som følgelig kan føre til økt autonomi og beslutningsmakt for teamet (Assmann, 2008; Hjertø, 2013). Team er ofte relativt autonome og har frihet til å velge selv

hvordan de vil jobbe, fordeling av oppgaver og ansvar (Hjertø, 2013). På en annen side er det selvfølgelig ikke selvsagt at team er en god løsning i seg selv og automatisk fører med seg gode resultater og økt produktivitet, men at det er flere forhold som vil være avgjørende (Hjertø, 2013). Andre forutsetninger for om et team vil fungere godt er avhengig av blant annet teamets fysiske og psykiske kontekst, sammensetting av teammedlemmer og deres samlede kompetanse.

2.1.2 Lederstøtte i teamkontekst

Ledelsesbegrepet forstås på mange ulike måter og kan oppleves som lite konkret og luftig. Et eksempel på definisjon er «Ledelse er et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre det mulig for andre å bidra mot effektivitet og suksess for den gruppen de er en del av» (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Grupta, 2004). Her trekkes det frem at motivasjon er et viktig aspekt ved ledelse, samtidig som det omhandler å veilede, fasilitere og drive ansatte til å nå sine og organisasjonens mål. Man skiller også gjerne mellom ledelses-stil, strategi og teknikk. Hvor stil omfatter adferd ovenfor ansatte, strategi er langsiktige fremtidsplaner, mens teknikker er de handlingene og valgene man velger for å nå strategiens mål (Hunger & Wheelen, 2002). Det eksisterer flere ulike ledelsesstiler, som varierer i alt fra formål, effekter og kontekster. Noen av stilene fokuserer mot å effektivisere arbeiderne sine, mens andre har som formål å skape trygge læringsrom. Alt etter hvilken situasjon medarbeideren er i kan god ledelse være, veiledende, medvirkende, støttende eller delegerende. For eksempel om arbeideren er umotivert og har lite kompetanse kan det egne seg med instruerende ledelse, men om medarbeiderne er motivert og kompetent kan det være riktig å gi støtte. I denne oppgaven vil jeg konkretisere ledelse inn mot ledelse av team, da det er det jeg undersøker opp mot problemstillingen min.

Selv om det eksisterer store mengder litteratur på både ledelsesteori og teamteori (Hjertø, 2013), er det relativt lite litteratur om ledelse av team, tilrettelegging av gruppeprosesser og hvordan lederen påvirker team (Zaccaro & Klimoski, 2016). Team er som nevnt en integrert del av det moderne arbeidslivet, som medfører viktigheten for å undersøke ledelse og team sammen og det vil også være viktig for fremtidens ledelse å forstå gruppedynamikker. Ledelse av team omhandler å ha ansvar for teamets samarbeid, arbeidsprosesser, utvikling, relasjoner og bidra til å gi teamet retning og mål (Hjertø, 2013). Ulike ledelsesstiler passer ofte til ulike organisasjonsformer og det har blant annet vist seg at teamorganisering påvirker ledelsesstilen, ved at lederens rolle forflyttes fra å kontrollere og bestemme over ansatte og deres

arbeidsoppgaver, til i større grad fasilitere for at teamene kan jobbe optimalt (Assmann, 2008). Lederens oppgave forandres, når teamene og medarbeiderne er mer kompetente på enkeltområder, og det blir ledernes ansvar å tilrettelegge for prosessen, de ansatte og arbeidsforholdene (Assmann, 2008). For å klare dette på best mulig måte er man avhengig av å støtte seg på teorier og studier om ledelse av team vokser, fordi det er viktig for å forstå behovet for å lære om fasilitering av kreative prosesser, lede og forstå samarbeidsprosesser. Med andre ord må man forstå prosessene og dynamikken til team for å kunne lede og forbedre dem.

Behov for ledelse av teamet vil kunne variere på bakgrunn av hvor modent teamet er og hvor godt det fungerer, hvor teamlederen vurderer hvor mye støtte, tiltak og veiledning det er behov for (Hjertø, 2013). For eksempel vil et ny oppstartet team ha større behov for veiledning inn mot teamsamarbeid, mens etter tid vil teamet i større grad kunne styre sine egne prosesser, og har mer behov for fasilitering fra teamleder. En slik form for ledelse kan ofte ses på som en coaching-stil og tilsvarer godt med hvordan denne studiens case opererer med ledelse av teamene sine, hvor de har smidige coacher som støtter teamets kultur og prosesser.

Å støtte og utvikle enten individ, team eller organisasjoner med å realisere sine mål er fundamentet i coaching (Berg & Ribe, 2013). I rollen som coach arbeider man ved å lytte, stille gode spørsmål og gi konstruktive tilbakemeldinger. Man ønsker ikke å gi konkrete svar, men stille gode og forløsende spørsmål, så medarbeiderne ledes til å lede seg selv. Man ønsker å sette i gang en læringsprosess hvor man utvikler tankemåter, handlemåter og gode følelser sånn at de som coaches kan nå sine eller organisasjonens mål. Utfordring med coaching av team, er at man både skal støtte og utfordre teamet samtidig som hvert enkelt individ i gruppen. Det er ikke alltid i alle perioder eller situasjoner det er behov for coachen, og målet er at teamet skal fungere godt på egenhånd. Det er heller i tilfeller hvor enten individ eller teamet opplever paradokser, dilemmaer og motsetninger coachen trengs (Berg & Ribe, 2013).

2.1.3 Kollegastøtte i teamkontekst

Som tidligere nevnt flater organisasjoner ut i struktur, samtidig som teamsamarbeid øker. Dette medfører at ledelsesoppgaver forandres og blir færre, og at felles teamkolleger kan få en større påvirkningskraft og viktigere rolle i hverandres motivasjon.

Som medlem av et team, er man en del av en gruppe hvor man er knyttet sammen med arbeidsoppgaver, hvor man ofte jobber tett sammen, gir hverandre tilbakemeldinger, diskuterer

arbeidsoppgaver og møter hverandre ofte ansikt til ansikt (Bishop, Burroughs & Scott, 2005). Til forskjell fra en leder som man har et hierarkisk forhold til, er man gjerne på samme horisontale nivå med teamkollegaer. Man bruker vanligvis flere timer på jobb sammen i løpet av en uke, og hvor man i større grad ser på hverandre som venner, enn det man gjør med leder. Det er likevel viktig å nevne at på samme måte som kolleger kan bidra til positiv støtte for hverandre, vil det også være de kollegaene man opplever som en negativ påvirkning. De ulike relasjonene som blir beskrevet her kan ha innvirkning på hvordan ansatte opplever forskjellige typer støtte til motivasjon av leder og kolleger.

2.2 Motivasjon

Motivasjon er en viktig kilde for å kunne forklare våre handlinger og forstå hva som driver mennesker i ulike aktiviteter og oppgaver. Det er derfor et spennende fenomen å undersøke innenfor mange fagfelt, også inn mot arbeidslivet og teamarbeid. Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr bevegelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Bevegelse kan bli forstått som krefter som påvirker individers atferd og valg av handling, for eksempel gjennom belønning, rasjonelle valg, egenskaper ved arbeidsoppgaver osv. (Mackay, 2007). Motivasjon er ikke selve handlingen eller prestasjonen i seg selv, men omhandler energien og drivkraften bak en atferd (Mackay, 2007). For eksempel i jobbsammenheng betyr det at man ikke forstår motivasjonen ut ifra en teamprestasjon i seg selv, men man ønsker å undersøke hvilke faktorer som har bidratt til at et arbeidsteam jobbet så godt de kunne for å få det til. Hvilken betydning hadde for eksempel kollegasamarbeidet eller teamets leder? Selv om man ikke forstår prestasjoner som motivasjon, anser man motivasjonskrefter som en viktig faktor som kan utgjøre forskjeller i prestasjoner hos de ansatte.

Formålet med motivasjonsteoriene er å kunne forstå adferd, hvordan motivasjon oppstår, for videre å kunne stimulere og tilrettelegge for motivasjon (Mackay, 2007). Man skiller gjerne mellom ulike typer motivasjonsteorier når man definerer motivasjon i arbeidslivet, hvor man kategoriserer dem innenfor behovsteorier, kognitive teorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009). *Behovsteorier* forstår atferd og handlinger ut ifra individers behov, som både kan forstås som biologiske eller opplært over tid. *Kognitive teorier* forklarer motivasjon som resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon. *Sosiale*

teorier omhandler hvordan den enkelte person opplever likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen i forhold til andre, som motivasjonskilde. Og *jobbkarakteristika-modeller* fokuserer på egenskaper ved selve jobben som påvirker medarbeiderens motivasjon. Dette er hovedskillene mellom forskjellige motivasjonsteorier, og det finnes mange flere ulike motivasjonsteorier man kategoriserer innenfor hver av hovedteoriene, for eksempel faller selvbestemmelsesteorien innenfor behovsteorier.

Et fellestrekk for mange motivasjonsteorier er at de skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon beskriver en atferd hvor aktiviteten i seg selv er motivasjonen for handlinger, mens ytre motivasjon forstås ut fra ytre krefter som påvirker atferden, for eksempel belønning og straff (Gagne & Deci, 2005). Et annet fellestrekk for de fleste teoriene er at de definerer motivasjon ut ifra varierende mengde, hvor oppmerksomheten rettes mot hvordan mennesket i ulik grad kan være motivert eller umotivert, fra lite til mye motivasjon. Det er derimot få motivasjonsteorier som skiller mellom ulike typer motivasjon, utover skille mellom indre og ytre motivasjon, hvor fokuset forflyttes fra mengde over mot kvaliteten på motivasjonen. Ved å studere ulike former for motivasjon, får man et mer nyansert og differensiert perspektiv av fenomenet, og kan studere ulike årsaker og hvordan man blir motivert, i tillegg til mengden på motivasjonen (Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien skiller seg ut fra andre motivasjonsteorier, og belyser flere ulike nyanser av ytre motivasjon, og hvordan de kan brukes for å forklare hvordan en atferd oppstår (Gagne & Deci, 2005). Jeg bruker derfor denne teorien videre i oppgaven, fordi den egner seg til å forstå ulik motivasjon på arbeidsplasser. I tillegg er selvbestemmelsesteorien en godt testet teori som stadig videreutvikles og forskes på, og som gir et vidt perspektiv på hvordan man motiveres.

2.2.1 Motivasjon i arbeidslivet

Motivasjon er et viktig element innenfor arbeidslivet, både med tanke på de ansattes velvære og helse og arbeidsplassenes konkurransedyktighet og overlevelse. Arbeidslivet har en stor innflytelse på menneskers hverdagsliv, og påvirker både adferd, levestandard og hvordan vi strukturerer dagene våre. Det kan fungere som en kilde til både stress og selvtilfredshet, og har stor betydning for hvordan vi oppfatter og definerer oss selv (Deci & Ryan, 1985). I dagens kunnskapssamfunn, er det arbeidstakerne som er arbeidsplassenes viktigste ressurs for økonomisk vekst og for å skape og opprettholde konkurransedyktighet er mange organisasjoner avhengig av en effektiv og produktiv arbeidskraft. En viktig faktor for å oppnå en slik

arbeidsstab vil være å ha motiverte ansatte, som er engasjert og har et driv for arbeidsoppgavene. Innenfor motivasjon i arbeidslivet er man opptatt av å undersøke og studere hva, hvorfor, hvor og når ansatte er motivert for arbeid. Dette er motivasjonsspørsmål som over lenger tid har vært sentrale temaer i arbeidsplass og organisasjonsforskning for å forklare hva som får ansatte til å yte optimalt i arbeidsoppgaver (Pinder, 2008). Med andre ord, undersøke hva som gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i arbeidsadferd. Innenfor motivasjonsforskning i arbeidslivet ønsker man blant annet å undersøke hvorfor to individer med samme jobb, kompetanse og lønn yter ulikt i arbeidet sitt. Hva kan føre til forskjeller i innsatsen til to ansatte med samme forutsetninger?

Forskning på motivasjon i arbeidslivet er utfordrende fordi det omhandler komplekse situasjoner, med mange komponenter og faktorer som spiller inn på helheten (Pinder, 2008). Jobbadferd og arbeidsmotivasjon vil være et produkt av et samspill mellom flere ytre og indre faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Undersøkelser av motivasjon kan belyse arbeidsatferd og beskrive energien eller kreftene som ligger bak en atferd og hvordan motivasjon påvirker handlingers form, retning, intensitet og varighet (Pinder, 2008). Med andre ord forstå hvordan og hva man motiveres av på arbeidsplassen.

2.3 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er utviklet av Richard M. Ryan og Edward L. Deci (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) og tilbyr et nyansert bilde av menneskelig motivasjonsprosesser i alle livets faser. Den har utbredt empirisk støtte i forskningsmiljøer, også rettet inn mot arbeidslivet, og var et naturlig valg som teoretisk grunnlag i denne oppgaven. Teorien har sitt utspring i tidlige studier av indre motivasjon og faktorer som støtter eller svekker motivasjonen (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980 i Deci & Ryan, 1985). Den skiller mellom ulike former for motivasjon, hvor hovedskille deles mellom autonom og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon forbindes med valgmuligheter og frivillighet, mens kontrollert motivasjon knyttes til pålagte oppgaver eller press og tvang (Gagne & Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien skiller mellom ulike former og kvaliteter av motivasjon ut ifra underliggende motiver bak handlinger og adferd, og på den måten forklarer *hvorfor* handlingen utføres (Ryan & Deci, 2000). For eksempel som ansatt i en organisasjon utfører man noen arbeidsoppgaver med driv fordi de er interessante, mens andre oppgaver gjør man fordi man vil få høyere lønn.

Flere faktorer påvirker typen motivasjon, blant annet den sosiale konteksten, ved å enten tilfredsstillende eller hemme for grunnleggende psykologiske behov. Teorien forstår menneskers motivasjon ut fra å dekke tre grunnleggende psykologiske behov, *autonomi*, hvor man handler ut fra egne valg, *kompetanse*, hvor man opplever mestring, og *tilhørighet*, som omhandler å føle seg ivaretatt og en del av et fellesskap. Disse behovene kan forklares som faktorer som må tilfredsstilles og ligge til grunn for at motivasjon og psykologisk vekst skal kunne oppstå, og de antas å være iboende hos alle individer (Ryan & Deci, 2000). Frustrasjon av disse behovene kan føre til tap av energi, dysfunksjonalitet og frustrasjon (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2017).

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori og har gjennom flere år blitt videreutviklet og forsket på. Det har resultert i utviklingen av flere miniteorier som forklarer ulike aspekter av teorien og menneskelig motivasjon (Deci & Ryan, 2019). I dag utgjør den seks miniteorier som overlapper hverandre og representerer en utvidelse av eksisterende forståelser. Miniteoriene er 1) kognitiv evalueringsteori, som omhandler hva som skaper indre motivasjon, 2) organismisk integreringsteori som belyser internaliseringen og integrasjonen av verdier og reguleringer. 3) kausalitet orienterings teorien, som omhandler sider ved personligheten som er integrert i regulering av adferd, 4) teorien om grunnleggende psykologiske behov beskriver de basale behovene. 5) teorien om målinnhold undersøker hva som engasjerer individ til å oppnå mål og den siste miniteorien er 6) relasjonsteorien som handler om kvaliteten til nære relasjoner. I denne studien har jeg valgt å avgrense meg til tre av miniteoriene, kognitiv evalueringsteori, organismisk integreringsteori og teorien om grunnleggende psykologiske behov, fordi det er de som best belyser studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

2.3.1 Kognitiv evalueringsteori: Indre motivasjon

Kognitiv evalueringsteorien er selvbestemmelsesteoriens første teori. Den omhandler effekter av sosiale og miljømessige faktorer som kan fremme eller undergrave indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon blir forstått som iboende i mennesker fra naturen av, og som blir ytret gjennom engasjement og nysgjerrighet. «Den iboende tendensen til å søke ut nyskaping og utfordringer, til å utvide og ta i bruk ens egne kapasiteter, å utforske og å lære» (Ryan & Deci, 2000, s.70). Adferd og handlinger som er fremmet av indre motivasjon utføres for handlingens egen skyld, ved at adferden oppleves som tilfredsstillende (Vansteenkiste, Niemiec & Soenens, 2010).

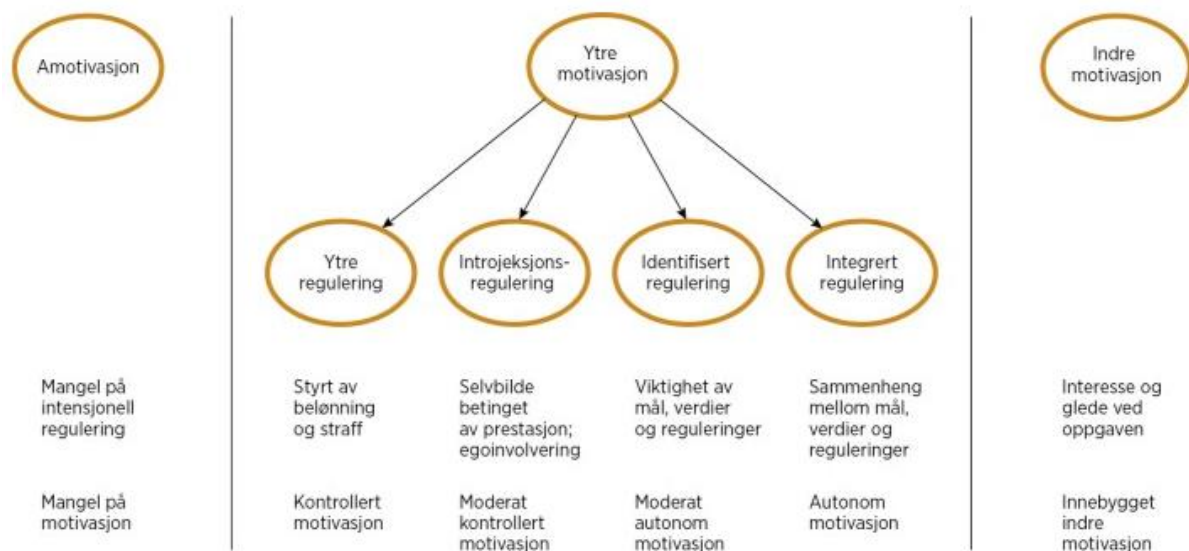
På bakgrunn av at indre motivasjon oppstår spontant og frivillig, har det vært mange undersøkelser med grunnlag i kognitiv evalueringsteori, hvor man har studert hvordan eksterne hendelser og faktorer undergraver indre motivasjon. For eksempel er det studert hvordan konsekvenser belønninger kan ha på den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Funn fra slike undersøkelser viser at belønninger kan redusere den indre motivasjonen individet har for en oppgave, ved å flytte fokus på gleden i oppgaven i seg selv til å motivere gjennom belønning som en ytre faktor (Deci & Ryan, 2000). For å styrke den indre motivasjonen har man funnet støtte for at sosial-kontekstuelle handlinger for eksempel positive tilbakemeldinger genererer følelse av kompetanse, som videre styrker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 1985). Med utgangspunkt i kognitiv evalueringsteori er det også undersøkt hvordan kontrollerende ros, trusler om straff, evalueringer og karakterer kan redusere den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). I min studie vil kognitiv evalueringsteori kunne bidra til å analysere ulike komponenter av det sosio-kontekstuelle miljøet og undersøke de i en teamkontekst.

2.3.2 Organismisk integreringsteori: Ytre motivasjon, Autonom og kontrollert

Organismisk integreringsteori omhandler forskjellige typer ytre motivasjon og hvordan transformasjonen fra en kategori til en annen oppstår ved reguleringer til en indre prosess (Vansteenkiste et al, 2010). Transformasjonen refererer til internaliseringsprosessen og integreringen av verdier og reguleringer, som forklarer utviklingen og dynamikken til den ytre motivasjonen, som varierer i grader som oppleves kontrollerende kontra autonome (Ryan & Deci, 2000). I selvbestemmelsesteorien er distinksjonen mellom autonom og kontrollert motivasjon selve kjernen av teorien (Pinder, 2008). Man skiller mellom hvor mye kontroll individene har over motivene som påvirker motivasjonen og atferden. Kontrollert motivasjon refererer til motivasjon ut fra forpliktelser, kontroll og press, hvor man handler med en følelse av å måtte gjøre en oppgave. Autonom motivasjon springer ut fra å gjøre noe av interesse, hvor man handler ut fra frivillighet og selvbestemmelse. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, men kategorier fra den ytre motivasjonen kan også ha tendenser til autonomi (Deci & Ryan, 2000). I en arbeidssituasjon som leder må man ikke misforstå tilrettelegging for autonom motivasjon, med å gi fritt ansvar, uavhengighet, ingen struktur eller manglende involvering, men skape et autonomistøttende miljø, hvor man tilfredsstillende de grunnleggende behovene i arbeidsomgivelsene (Olafsen, 2018).

Flere studier viser til at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med økt arbeidsinnsats og bedre jobbprestasjoner (Fernet, Austin og Vallerand, 2012), mens kontrollert motivasjon kobles til jobbstress (Fernet et al., 2012) og svakere jobbprestasjoner (Trépanier, Fernet & Austin, 2015). Med andre ord henviser de empiriske funnene til ulike konsekvenser basert på type motivasjon. Dette vil kunne ha store implikasjoner for organisasjoner hvor kontrollert motivasjon kan føre til store kostnader i form av svakere jobbprestasjoner og mindre trivsel med jobbstress, mens med tilrettelegging for autonom motivasjon vil kunne tjene på ansattes innsats og prestasjoner.

De ulike kategoriene for motivasjon i selvbestemmelsesteorien, inndeles etter grad av kontroll og autonomi i et motivasjonskontinuum (se figur 1) (Gagne & Deci, 2005). Langs kontinuumet fordeler man graden av selvbestemmelse fra amotivasjon, gjennom de fire typene ytre motivasjon og ender i indremotivasjon med størst grad av autonomi. Amotivasjon knyttes til handlinger en person ikke har noe ønske eller behov for å utføre, hvor man er umotivert og ikke har noen hensikt for å utføre oppgaven. Den første kategorien av ytre motivasjon er *ytre regulering*, hvor man gjennomfører handlinger av ytre forhold og betingelser, for eksempel for belønning eller unngåelse av straff (Deci & Ryan, 2000). Den neste formen for ytre motivasjon er *introjeksjon*, som knyttes til personers følelser, og referer til handlinger som utføres av et internt press for eksempel for å unngå skam og skyld eller for å oppnå en følelse av stolthet. Denne typen motivasjon har større mulighet for å opprettholde adferd over tid sammenlignet med ytre regulering (Deci & Ryan, 2000). *Identifikasjon* er den første kategorien som nærmer seg autonom motivasjon. Her blir adferden styrt av egne valg, ved at individet ser verdien av handlingen og ser det som sitt eget valg og ønske ved at det er det beste for en selv. Et godt eksempel på identifikasjon er trening, hvor man gjør dette for å holde seg i god form. Den siste formen for ytre motivasjon er *integrert regulering*, og er den mest autonome formen. Adferden og handlinger blir påvirket av at man identifiserer seg med viktigheten og verdien av en adferd. Den deler mange likhetstrekk med indre motivasjon, men kategoriseres som ytre fordi handlingen er gjennomført for å oppnå adskilt utbytte, fremfor egen indre interesse og engasjement. Rekkefølgen på motivasjonstypene er ikke en fast eller trinnvis prosess, men man skiller dem mellom ulike faktorer ved motivasjonen som påvirker graden av autonomi (Gagne & Deci, 2005). Et annet viktig poeng er at de forskjellige formene for motivasjon ikke er gjensidig utelukkende (Ryan & Deci, 2000). Man kan være engasjert i en oppgave av flere grunner, både kontrollerte og autonome årsaker, for eksempel kan man oppleve autonomi i form av hvordan oppgaven kan løses, mens kontroll rundt resultatet og innholdet.



Figur 1: Motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien (Gagne' & Deci, 2005, s.336; Ryan & Deci, 2017, s. 193). Oversatt til norsk av Olafsen (2018).

Internalisering er prosessen som forklarer hvordan adferd som blir motivert av ytre forhold kan internaliseres i individet og slik skape en opplevelse av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Det medfører en utvikling fra individers eksterne grunner til å engasjere seg og skape et inntrykk fra ytre omgivelser, som blir integrert til indre motivasjon (Van den Broeck et al. 2016). Med andre ord internaliserer man verdien, som betyr at man tar de verdiene, holdningene eller styrende strukturene og internaliserer dem, slik at adferden ikke lenger er avhengig av den eksterne og kontrollerende motivasjonen for å utføre. Det er de grunnleggende psykologiske behovene som motiverer internaliseringen og bidrar til at graden av internalisering kan bli så stor som mulig (Gagne & Deci, 2005). Ved å internalisere motivasjonen, har man mulighet til å kunne skape frivillighet til å gjøre oppgaver som i utgangspunktet er ytre motivert, i tillegg til å øke det personlige engasjementet og utholdenheten (Deci & Ryan, 2000). I min studie vil denne teorien kunne bidra med innsikt inn mot autonom og kontrollert motivasjon, og for å skille mellom ulike former for motivasjon i teamkontekst.

2.3.3 Grunnleggende psykologiske behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet

Denne teorien henviser til de grunnleggende psykologiske behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, og hvordan støtte til disse behovene fremmer velvære, psykologisk og psykisk helse (Van den broeck, et al, 2016). Miniteorien har sin fremvekst gjennom utviklingen av de tidligere miniteoriene, hvor man for eksempel i kognitiv evalueringsteori forklarte effekter av eksterne forhold på indre motivasjon som behovstilfredshet (Vansteenkiste et al. 2010). I selvbestemmelseslitteraturen definerer man de grunnleggende psykologiske behovene som: *”universal necessities, as the nutriments that are essential for optimal human development and integrity”* (Ryan et al., 1997, i Gagné & Deci, 2005, s.337). Man anser de tre behovene som motivasjonsmekanismer som gir energi og retning i individers atferd og er avgjørende for menneskers personlige utvikling og motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Behovene vurderes som universelle og iboende alle mennesker på tvers av livsfaser, kjønn og kulturer og mangel eller hemning av behovene kan føre til tap av energi, dysfunksjonalitet og lidelse (Olafsen et al., 2017). Man skiller mellom det å føle en frustrasjon i forbindelse med behovene og det å ikke være tilfredsstilt av behovene, som resulterer i ulike utfall. Ved mangel av behovsstøtte kan den psykologiske utviklingen bli hemmet og bremset, mens ved frustrasjon kan psykologisk ubehag og lidelse oppstå (Olafsen, et al, 2017). For eksempel vil det for en ansatt oppleves som ulikt og medføre forskjellige konsekvenser ved mangel av valgmuligheter kontra tvang og press.

Behovet for autonomi refererer til individets følelse av egen vilje, valg, og beslutningstaking, i motsetning til tvang og press (Deci & Ryan, 2000). I følge Deci og Ryan (1985) har mennesker et indre behov for å oppleve handlinger innenfor sin egen kontroll og føle seg autonome. Autonomi blir derfor forstått som et grunnleggende behov innenfor selvbestemmelsesteorien og når man opplever autonomi, vil også den indre motivasjonen for handlingen økes. Opplevelsen av autonomi kan ved innblanding av andre eller ytre faktorer begrenses, og resultere i følelser av ytre press, at egne valg fratras og hindre den indre motivasjonen. I arbeidslivet er det flere ytre forhold som påvirker ansattes valgmuligheter og handlingsrom, blant annet strukturen, kulturen og relasjonene. Autonomistøtte i arbeidssammenheng involverer at lederen har forståelse for og anerkjenner medarbeidernes perspektiver, at man gir relevant informasjon, tilbyr valgmuligheter og oppmuntrer til selvstyring (Deci, Connell & Ryan, 1989 i Baard et al, 2004). Funn fra forskning viser at autonomistøttende arbeidsmiljø fremmer motivasjon og stimulerer tilfredshet (Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan, 1981 i Baard et al, 2004). Studien utført av Baard, Deci og Ryan (2004) i flere bank- og investerings

organisasjoner indikerte at ansatte opplevde en høy grad av tilfredsstillelse i forhold til grunnleggende psykologiske behov når deres ledere viste stor grad av autonomistøtte. Funnene viste at de ansatte engasjerte seg mer i arbeidet, ga uttrykk for en høyere grad av trivsel og presterte bedre sammenliknet med en gruppe ansatte som var under en mer kontrollerende ledelse. Med andre ord vil ledere som fremmer valgmuligheter for sine ansattes egen arbeidssituasjon, kunne øke deres opplevelse av autonomi.

Behovet for kompetanse omhandler opplevelsen av å mestre omgivelsene sine, hvor man har anledning til å bruke og utvikle sin kompetanse (Olafsen, 2018). Å føle seg kompetent vil kunne styrke den indre motivasjon, mens i situasjoner hvor man ikke opplever å være kompetent vil den indre motivasjonen svekkes. Individets kompetanseopplevelse blir et utfall av ens interaksjoner med miljøet, sine oppdagelser, læring og tilpasning (Deci & Ryan, 1985). Det er nødvendig at miljøet stimulerer utfordringer, fordi man som menneske har behov og ønske om å vise fram sine evner og ferdigheter i utfordrende oppgaver. Man har alle ønsker om å være nyttige, kompetente og oppleve mestringsfølelse. I en arbeidskontekst vil det derfor være relevant å legge til rette for optimale utfordringer i arbeidsoppgavene, hvor medarbeiderne både har mulighet til å lære, vokse og lykkes, samtidig som de blir sett og anerkjent for sitt arbeid.

Behovet for tilhørighet henviser til følelsen og opplevelsen av å høre til og være knyttet til andre mennesker (Deci & Ryan, 2002). Tilhørighet innebærer å etablere meningsfulle relasjoner, gjensidige tilknytninger og støttende forhold med folk i samme miljø. Mennesker trenger sosiale relasjoner for å føle seg tilknyttet og akseptert i gitte kontekster (Deci & Ryan, 2000). Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt når man ser seg selv som medlem av en gruppe og man utvikler nære relasjoner (Van den Broeck, et al, 2016). Iblant blir dette behovet karakterisert som mindre viktig enn de to tidligere behovene, fordi det ikke er like kritisk essensielt for noen utfall som autonomi og kompetanse er. I denne sammenhengen henviser man ofte til eksempelet med et barn som trives med å leke alene, hvor behovet for tilhørighet ikke blir tilfredsstilt. På en annen side argumenterer selvbestemmelsesteorien for at den indre motivasjonen til barnet ikke kunne dukket opp, om barnet hadde manglet nære relasjoner til foreldre (Deci & Ryan 2000). Tilhørighet på arbeidsplassen omhandler blant annet lederens emosjonelle støtte til ansatte. Det kan bidra til å skape positive relasjoner mellom leder og medarbeider, hvor de ansatte opplever å bli sett og satt pris på i et trygt og inkluderende arbeidsmiljø (Gagne & Deci, 2005).

Forskning på feltet gir støtte for positive effekter ved behovstilfredstillelse (Van den Broeck et al., 2016). Blant annet er tilfredstillelse av behovene relatert til ansattes velvære (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001), arbeidsinnsats og helse (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci mfl., 2001; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Ilardi, Leone, Kasser og Ryan (1993) fant funn for at de ansatte som opplevde støtte i de grunnleggende behovene viste mer positiv arbeidsadferd, hadde høyere selvtillit og skåret høyere på hvor fornøyde de var. I slike studier som undersøker selvbestemmelsesteorien i arbeidssettinger, ser vi indikasjoner og sammenhenger på at arbeidsmiljøet har stor påvirkning på effektive arbeidsresultater og ansattes helse (Baard, et al, 2004), og at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklarer hvordan arbeidskonteksten man jobber i, gir retning til motivasjonen (Olafsen, 2018). I min studie vil denne teorien kunne belyse teammedlemmers opplevelser av støtte i motivasjon, gjennom de grunnleggende behovene.

2. 4 Motivasjon i teamarbeid

Dette delkapittelet tar opp motivasjon i teamarbeid og trekker frem forskningsstudier som er relevante for min problemstilling. De bidrar med en del av grunnlaget for diskusjonskapittelet, hvor funnene fra studien min blir drøftet opp mot teori og tidligere forskning på feltet. Det vil også bli redegjort for studiens bidrag til feltet og beskrive hvordan teorien har blitt brukt videre i studien.

Selvbestemmelsesteorien anser ikke bare støtte av de grunnleggende psykologiske behovene som viktig i hierarkiske relasjoner i jobbsammenheng, men at alle betydningsfulle og relevante forhold kan gi støtte som bidrar til positive effekter (Deci & Ryan, 2000). Det betyr at også støtte fra nære kollegaer i teamkontekst vil være viktig for å gi støtte og være en viktig bidragsyter for motivasjon på arbeidsplassen. Når det er blitt forsket på støtte på arbeidsplassen tidligere, er det gjerne støtte fra leder som er blitt undersøkt. Med dette i bakhodet er det relevant og interessant å kunne tilegne seg dypere forståelse for hvordan både leder og teamkolleger på ulike måter støtter hverandres grunnleggende behov og studere forskjeller mellom støtten fra leder og kollega, noe min studiet forsøker å bidra til.

Basert på mine søk etter tidligere forskning har jeg funnet relativt lite teorier og studier rundt kollegastøtte i team. Til tross for dette foreslo Reicher allerede i 1985 at ansatte kunne ha flere

ulike elementer som kilde for støtte på arbeidsplassen sin utenom organisasjon som en helhet, og refererte til teamkolleger. Tidligere forskning på kollegastøtte i teamkontekst har undersøkt faktorer som resulterer i høyt engasjement og hvorfor dette er viktig (f.eks. Bishop et al., 2005; Howes, Cropanzano, Grandey, & Mohler, 2000). Liu et al (2011) fant støtte for at både ledere og kolleger ville føre til mer arbeidsengasjement og færre ønsker om å forlate jobben. Det samme gjorde Moreau og Mageau (2012) som undersøkte om helsepersonell som opplevde støtte fra både ledere og kolleger, også rapporterte mer arbeids glede og bedre psykologisk helse. I disse studiene har man ikke skilt mellom de ulike behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, men forstått de som en samlet variabel, nemlig teamstøtte. Et doktorgradstudium som har skilt og studert autonomi og kompetanse for seg selv er Jungert, (2012). Han undersøkte forskjeller mellom ledere og kollegers støtte til autonomi og kompetanse på ansattes arbeidsmotivasjon. Funnene viste at både støtte fra ledere og kolleger er viktige for å kunne forutse motivasjonen ved senere tidspunkt, men at autonomistøtte fra teamkolleger har sterkere innflytelse enn støtte fra leder og støtten fra ledere var sterkere for kompetanse enn kolleger. Dette er det forskningsprosjektet som vil være nærmest min egen studie i problemstilling og forskningsspørsmål, men hvor jeg i tillegg til autonomi vil inkludere tilhørighet også, for å undersøke forskjeller mellom leder og teamkollegers støtte til alle behovene. Gitt den store utbredelsen av teamorganisering, er det betydningsfullt at feltet med teorier og studier om motivasjonsstøtte av team vokser. Det er viktig for å forstå behovet for å lære om fasilitering av kreative prosesser, lede og forstå samarbeidsprosesser.

I undersøkelser hvor man studerer motivasjonen i kontekster som inkluderer kollegastøtte, påpeker Deci og Ryan (2008) at motivasjon som definert i selvbestemmelsesteorien kan være smittsom blant teammedlemmer. Dette er støttet i tidligere forskning (Schreurs, Van Emmerik, Van den Broeck, & Guenter, 2014). Når man jobber i team med kolleger tett på, utvikles det en delt opplevelse av blant annet muligheter og støtte, som vil kunne spres mellom teammedlemmene (Deci & Ryan, 2008). Det påvirker også hvordan man som teammedlem opplever støtte fra leder. For eksempel om en leder legger til rette for stor valgfrihet rundt arbeidsoppgaver, men innad i teamet er det faste og bestemte arbeidsmetoder og oppgaver, vil man ikke være like mottagende for lederens autonomistøtte. Det er komplekse fenomen man undersøker i arbeidslivsstudier, og det kan være essensielt å reflektere over slike påvirkningskrefter når man undersøker team, kolleger og leder.

I dette kapitlet har jeg redegjort for relevant teori og tidligere forskning som vil danne grunnlaget for å belyse studiens funn i diskusjonskapitlet. Selvbestemmelsesteorien vil bli brukt gjennom de tre miniteoriene som et rammeverk for å forklare hvordan og hvorfor støtte fra leder og kollega kan ha en betydning på menneskelig atferd og funksjon. Dette betyr at en tilfredsstillende av de tre grunnleggende psykologiske behovene kan anses som avgjørende for individets effektive og sunne funksjon, velvære, holdninger og oppførsel (Olafsen et al., 2018).

Tilfredsstillende er som nevnt tidligere, viktig for at et individ skal vokse og utvikle seg både fysisk og mentalt (Olafsen, 2018). Tilfredsstillende av de grunnleggende behovene er ikke bare viktig for miniteorien om grunnleggende psykologiske behov, men kan også anses som viktig i de to andre miniteoriene, kognitiv evalueringsteori og organismisk integreringsteori. Spesielt når det kommer til psykologisk vekst. For eksempel i kognitiv evalueringsteori, har spesielt tilfredsstillende av de grunnleggende behovene for autonomi og kompetanse vist seg å ha en direkte positiv innflytelse på indre motivasjon (Johnston & Finney, 2010). Og i organismisk integreringsteori er de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet viktig i internaliseringsprosessen (Gagne & Deci, 2005). Prosessen og teorien belyser hvordan atferden til ansatte kan gå fra å være motivert av ytre faktorer, og kan bli til indre motivasjon.

3 Metode

Begrepet «metode» betyr opprinnelig «veien til målet», og er verktøyet som anvendes for å få kunnskap om et fenomen for et ønsket formål (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette kapittelet har jeg gjort rede for og begrunnet valgene og metodene som er brukt i studien opp mot metodelitteratur og oppgavens formål, med andre ord min vei til målet. Dette kapittelet har til hensikt å gi leseren et innblikk i min forskningsprosess, ved at jeg trekker frem mine metodiske valg og refleksjoner gjennom arbeidsperioden. Jeg ønsker også å gjøre det mulig for leseren å vurdere kvaliteten på studiet gjennom å gjøre grunnlaget for analysen og resultatene så nøyaktig og tydelige som mulig, og reflektere over studiens validitet og begrensninger.

Jeg innleder kapittelet med redegjørelser for mitt forskningsdesign, herunder mer om problemstillingen, oppgavens case og kvalitative tilnærming. I 3.2 vil jeg beskrive datainnsamlingen og prosessene med å forberede intervju og samle inn informanter. Videre i 3.3 presenteres analyseprosessen og avslutningsvis tar jeg for meg etikk og refleksjoner rundt studiens kvalitet i 3.4.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan studien skal gjennomføres og gir rammeverk, retningslinjer og implikasjoner for forskningsprosessen og vurderingen av resultatene (Thagaard, 2018). Retningslinjene omhandler blant annet hva undersøkelsen skal rette fokus mot, hvem som er relevante informanter/deltakere, hvor studien skal gjennomføres og hvordan den skal utføres, med andre ord studiens hva, hvem, hvor og hvordan (Thagaard, 2018).

3.1.1 Metodisk tilnærming

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning skiller man gjerne mellom to hovedtilnærminger til hvordan dataen skal samles inn og analyseres, kvalitativ og kvantitativ. Valget av metode vil være avgjørende for hvordan kunnskap man kan anskaffe seg, og det blir dermed viktig å reflektere over hvordan type kunnskap man ønsker å innhente. Kvalitativ metode omhandler å utvikle en dypere forståelse og vektlegger forståelse, fortolkning og betydning for individer og

deres kognitive prosesser, hvor man ønsker rike beskrivelser av fenomenen og fange informantens perspektiv (Thagaard, 2018). Vanlige kvalitative metoder er observasjon, intervju og analyser av enten tekster, visuelle materialer eller nå i nyere tid internett. Mens innenfor kvantitativ metode samler man inn store mengder data med formål å måle utbredelse og antall av noe (Kvale & Brinkmann, 2015). For å belyse oppgavens problemstilling valgte jeg å samle inn data med kvalitativ metode i form av halvstrukturerte dybdeintervju, fordi det var det mest hensiktsmessige for å svare på min problemstilling. Grunnlaget for dette ligger i at jeg søkte å få en dypere, analytisk-basert forståelse av motivasjon i teamkontekst. Intervju er et godt verktøy for å undersøke individuelle erfaringer og fange opp kompleksiteten i studiens funn og kunne gi en dyp og rik informasjon om forskningsfeltet mitt.

3.1.2 Casestudie

Denne studien er en casestudie ettersom det er ”undersøkelsesobjektet heller enn metoden som er utgangspunkt for undersøkelsen” (Stake, 1994, s. 236). Behovet for casestudier stammer fra et ønske om å forstå komplekse sosiale fenomener ved å gå i dybden på aktuelle fenomener og studere dem i deres naturlige setting (Yin, 2014). Målet er å forstå de dynamikkene som er til stede innad i de settingene. Case-studie ble valgt da det har gitt mulighet til å fordype seg i noen få fenomener og personer. Å velge case-studier har derfor gjort det mulig med et individuelt fokus i intervjusituasjonene og gode forutsetninger for dyptpløyende analyse av den enkelte informants opplevelser. I min casestudie undersøkte jeg hvordan ledere og kolleger støtter ansattes motivasjon i team, og hvor jeg brukte caset som det empiriske grunnlaget for å få innsikt i feltet. Det er en generelt akseptert oppfatning om at casestudiens styrke ligger i idealet om å vise hvordan noe skjer. Casestudier som forskningstilnærming gjør det mulig å fange det helt særegne ved mennesker og deres aktiviteter.

3.2 Utvalg

Når man foretar vitenskapelige undersøkelser, kan man bare undersøke et utsnitt av virkeligheten. Dette innebærer at jeg må velge et utvalg fra populasjonen. I min studie vil populasjonen være teamledere og teammedlem, mens utvalget representerer undergruppen av populasjonen som er valgt ut og brukt i den empiriske delen av studien.

3.2.1 Utvalg av case

Oppgavens case er valgt på bakgrunn av at det er en teamorganisert organisasjon, som har fokus på selvstendig arbeid, med stor valgfrihet. En slik kontekst passer godt når jeg skal undersøke hvordan teammedlemmer opplever støtte fra nærmeste leder og teamkolleger.

RiksTv er et norsk tv-distribusjonsselskap og ble dannet i forbindelse med overgangen fra analogt til digitalt bakkenett i Norge i 2005 (RiksTv, 2020). RiksTv er landets eneste tv-distributør som leverer digital-TV og HDTV på alle digitale plattformer med over 70 kanaler, og tilbyr en rekke strømmetjenester blant annet filmleietjeneste, musikkjeneste og innhold fra flere kanaler (RiksTv, 2020). De konkurrerer med selskaper som Canal Digital, Viasat, Get, Altibox.

Høsten 2012 kom nye konkurrenter på markedet med strømme-revolusjonen, blant andre Netflix og Amazon, og utfordret de etablerte og tradisjonelle tv-distributørene. Teknologien ga nye muligheter for feltet, og både arbeidsmarkeder og virksomheter ble i større grad globalisert. RiksTv var plassert som en etablert aktør i et etablert marked med tradisjonelle organisasjonsstrukturer og tankesett, hvor produktet var slik det var og konkurrerte først og fremst på pris (RiksTv, 2020). For å holde seg konkurransedyktig i det nye markedet ble det behov for å endre både produktene sine, organisasjonen og bedriftskulturen. RiksTv har gått fra en byråkratisk, hierarkisk og tradisjonell organisasjonsform til å nærme seg en nettverksstruktur, med tverrfagligteam (Smidigpodden, 2019).

I RiksTv har de todelt lederskap over teamene. Det betyr at de har en effekteier som er ansvarlig for visjonen, målet, prioriteringene og effekten til teamet, og en smidigcoach som er ansvarlig for prosessen, personer og teamet (Smidigpodden, 2020). RiksTv argumenterer for denne løsningen ved at de beste lederne er de som er veldig gode på mennesker og resultat, men at det er få av de som er gode på begge deler.. I RiksTv er det 8 smidigcoacher som er ansvarlig for ca 5 team hver. De jobber med ledelse, har personalansvar og ansvaret for å coache teamene. Personalansvaret innebærer å hjelpe, støtte, utvikle og motivere ansatte til å gjøre en god jobb. I min oppgave har jeg valgt å ta utgangspunkt i smidigcoachene som nærmeste leder, ved at de har personalansvar og jobber med å tilrettelegge for gode arbeidsforhold på individ og teamnivå.

3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Studiens utvalg består av to team, med en teamleder (smidigcoach) og tre teammedlemmer per team, med åtte informanter tilsammen. De ble valgt ut ifra kvalifikasjoner som var sentrale for min problemstilling, ved at teammedlemmene jobbet med et kunnskapsinnsatsivt arbeid og var medlem av et team. I utvelgelse av teamlederne var det sentralt at de hadde ansvar for utvikling, tilrettelegging og personansvar for de teammedlemmene jeg intervjuet. Utvalget kan beskrives både som det Thagaard (2018) kaller strategiskutvalg og tilgjengelighetsutvalg. Strategisk utvelgelse er når man systematisk velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen, og tilfældighetsutvalg baseres på at utvalget er tilgjengelige og ønsker å delta (Thagaard, 2018). Et strategisk utvalg er valgt på bakgrunn av å møte visse kriterier og tilfældighetsutvalg er valgt gjennom min kontaktperson i bedriften og ved at de frivillig ville delta.

3.3 Datainnsamling

Min hovedtilnærming for å innhente data til denne studien har vært gjennom intervju, og i denne delen vil jeg gjennomgå nærmere ulike prosesser tilknyttet dette. Foruten intervjuer og teori bygger studien på systematisk litteratursøk, som er foretatt ved kombinerte og kontrollerte emnesøk tilknyttet problemstilling og forskningstema i forskjellige elektroniske databaser.

3.3.1 Intervju

Intervju er et godt og mye brukt verktøy innenfor kvalitativ forskning og har som fordel å innhente kunnskap om hvordan mennesker opplever, tenker og erfarer sosiale fenomener og egen situasjon. Man har ønske om å forstå informantens verden ut ifra dens eget ståsted og perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, Thagaard, 2018). Det finns flere ulike intervjuformer og jeg har i denne oppgaven valgt semistrukturert intervju. Hensikten med et slikt intervju er at informantene skal kunne gi en så fri beskrivelse som mulig av det intervjueren ønsker å få informasjon om. Det innebærer en utarbeidet intervjuguide, gjerne etter tema, som fungerer ledende og gir mulighet og rom for fleksibilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). På den måten er ikke intervju spørsmålene endelige og man kan stille relevante oppfølgingsspørsmål som dukker opp underveis i intervjuet. Jeg ønsket å samle inn informantenes opplevelser og synspunkter rundt motivasjon i team av kolleger og ledere, og dermed fant jeg semistrukturerte intervjuer

som et naturlig og passende valg, hvor informantene får mulighet til å snakke fritt og hvor oppfølgings spørsmål kan berike datainnsamlingen min.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Planen for gjennomføringen av intervjuene måtte forandres noe da Covid-19 brøt ut tydelig Mars 2020 rett før mine intervjuer. Hensikten hadde vært å holde intervjuene på informantenes lokaler, for at de skulle være på hjemmebane og føle seg komfortable der. Dette hadde jeg valgt for å kunne skape en trygg og fortrolig atmosfære som kan bidra til at informanten åpner seg opp om rundt spørsmålene forskeren ønsker å få besvart (Thagaard, 2018). Dette ble imidlertid vanskeligere da intervjuene måtte holdes over digital video teknologiske kommunikasjons verktøy. Jeg opplevde at det ikke ble like lett å skape en organisk flyt i samtalene eller gi rom for småprat i forkant og etterkant av intervjuet. Selve gjennomføringen av intervjuene ble mer møter rett på sak, hvor man raskt kom i gang med intervju spørsmålene. For å skape tillit og åpenhet rundt samtalene startet jeg med å fortelle om meg selv, prosjektet og hvorfor jeg ønsket å samle inn deres oppfatninger og meninger. Jeg informerte også kort om deres rettigheter og at jeg tok opp samtalen gjennom lydopptak, for å minne dem på deres rettigheter og muligheter for å trekke seg fra studien når som helst. Alle informantene synes det var i orden at samtalen ble tatt opp og jeg opplevde at de ble mer avslappet ved å kort bli fortalt både om rettighetene sine og hensikten med studien.

Alle intervjuene varte mellom 20-50 minutter, og jeg opplevde at alle forsøkte å svare på spørsmålene mine så godt de kunne og ønsket å hjelpe meg med å fortelle og svare på det jeg ønsket å samle inn av data. Jeg valgte å bruke båndopptaker av flere grunner, på denne måten fikk jeg mulighet til å samle inn korrekt informasjon. Det fungerte også som et hjelpemiddel som bidro til at jeg kunne fokusere fullt på intervjuet og informantene, ved at jeg ble frigjort ved andre oppgaver som å notere. Til tross for uforutsette hendelser (Covid-19) som endte med digitalt intervju, synes jeg intervjuene ble gjennomført på en god og profesjonell måte.

3.4 Bearbeiding av data

3.4.1 Transkribering

Transkribering er den delen av forskningsprosjektet hvor man omformer den muntlige intervjusamtalen til skriftlig tekst, og gjør materialet klart til analyse (Kvale og Brinkmann, 2015). Mye av analyseprosessen og datainnsamlingen foregår samtidig og man bør av den

grunn som forsker transkribere selv for å sikre forståelse, gi oversikt over dataen som blir viktig i analysen (Kvale & Brinkman, 2015). Ved lydopptak kan det være vanskelig å fange opp samtals mangfoldighet ved at man mister blant annet, tonen i stemmen, kroppsspråk og ironi som kan være vanskelig å plukke opp og kan gjøre det vanskelig å oversette fra en muntlig til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg forsøkte å transkribere intervjuene så ordrett som mulig for å ikke miste noe data og sikre detaljer som kunne være viktig i analysen. Det var tidkrevende arbeid, men jeg opplevde å komme nærmere datamaterialet, ved at jeg lyttet igjennom intervjuene på nytt, samtidig som jeg skrev det ned. Dette var til stor hjelp i analyseprosessen.

3.4.2 Analyseprosessen

Etter at transkripsjonen av intervjuene var gjennomført, kom spørsmålet om hvordan man skal forholde seg til datamaterialet man har samlet inn. Koding og analysing av datamaterialet er gode metoder for å sortere og gi oversikt over intervjutranskripsjonene, og betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2015). Når man analyserer data skiller man gjerne mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Kvernbekk, 2002), ved induktiv metode utvikler man teori og slutninger basert på analysen av empirien, mens deduktiv metode tar utgangspunkt i hypoteser fra teorien og setter den opp mot empirien (Kvernbekk, 2002). En annen mulighet som jeg endte opp med er å kombinere elementer fra disse to metodene, ved et samspill mellom etablert teori og fortolkninger basert på empiri ble brukt, dette kalles abduktiv metode.

Jeg valgte tilnærmingen tematisk analyse hvor man tar utgangspunkt i å identifisere mønster og temaer i datamaterialet (Braun og Clarck, 2006). Jeg hadde inndelt intervjuguiden etter ulike tema fra selvbestemmelsesteorien som ga utgangspunkt for studien og innsamlingen av data. I arbeidet med kodingen brukte jeg dermed temaene fra intervjuguiden som skisse for kategoriseringen, samtidig som jeg kartla trekk og tendenser. Jeg sammenlignet svarene og for å finne likheter og nyanser mellom informantene, for etter hvert å kunne løftet blikket fra alle kodene og finne de større sammenhengene og reflektere over hva som var av betydning for at jeg kunne få svar på forskningsspørsmålene mine.

3.5 Etiske retningslinjer

I forskningsprosjekter hvor mennesker fungerer som informanter, må man forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. I slikt arbeid er det viktig at forskeren arbeider ut fra en grunnleggende respekt for mennesket, ved å respektere informantenes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (Thagaard, 2018). Studier som forutsetter behandling av personopplysninger er meldepliktige og studentprosjekter skal meldes inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste). Jeg meldte inn prosjektet før jeg startet datainnsamlingen, og fikk prosjektet godkjent av NSD.

Intervju skaper nær kontakt mellom forsker og informant, og innebærer at data som samles inn kan knyttes til personene (Thagaard, 2018). Thagaard (2018) og Kvale & Brinkmann (2015) fremhever særlig tre viktige etiske områder for forskningsstudier som inkluderer personopplysninger, informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Disse bør benyttes som en etisk ramme når man gjennomfører og planlegger forskningsstudier. *Informert samtykke* innebærer å gjøre informantene informert om studien, gi tydelig beskjed om at det var frivillig å delta og at de kunne trekke seg når som helst. I forkant av intervjuet sendte jeg ut et informasjonsskriv om studentprosjektet og informantenes rettigheter, sammen med et samtykkeskjema. Planen var å samle inn samtykke før starten av intervjuet, men på bakgrunn av at intervjuet måtte holdes digitalt fant jeg en digital løsning. *Konfidensialitet* omhandler å sikre at data som identifiserer informantene ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2015). For å ivareta anonymiteten, anonymiserte jeg informantene med tallkode (informant 1-6), videre i oppgaven brukes «h*n» for å ikke oppgi informantenes kjønn. For å oppbevare transkripsjonene og lydfilene trygt, har jeg lagret de på passord-beskyttet pc, og brukt tallkoder, og datainnsamlingen vil bli slettet etter prosjektet er ferdig. *Konsekvenser* innebærer å være oppmerksom på hvilke konsekvenser deltakelsen har for informantene, og sikre at de ikke opplever følger av negativ art (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.6 Studiens kvalitet

For å vurdere og sikre kvaliteten til kvalitative studier brukes begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om forskerens pålitelighet og funnenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Når en studie er konsistent, betyr det at det er stabilitet i målingene, for eksempel at ved at to ulike forskere hadde fått samme resultat basert på de metodene som er brukt. For å sikre reliabilitet i en studie er det viktig å dokumentere fremgangsmåter og metoder som er blitt brukt for å samle inn og analysere dataen, dette styrker påliteligheten og i hvilken grad man kan stole på arbeidet som er gjort (Lund, 2015). For å sikre høy reliabilitet har jeg gjennomgående i metodekapittelet gjort rede for mine metodiske valg. Under arbeidet med intervjuguiden var jeg oppmerksom på å ikke stille ledende spørsmål for å forhindre subjektivitet og fremstå som en objektiv intervjuer, samtidig som det var viktig med tydelige spørsmål for å motvirke misforståelser i betydninger og begreper. Dette kan bidra til å større reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). På den andre siden vil reliabiliteten bli påvirket ved at en annen intervjuer kunne fått andre svar fra informantene, i tillegg til at et annet tidspunkt kan endre svar. Dette kommer av at resultatene er avhengige av konteksten og skapes i relasjonen mellom intervjuer og informant, dette er vanskelig i kvalitative studier (Thagaard, 2018). Ved at jeg har brukt lydopptak av intervjuet og transkriberer det helhetlig og ordrett, sikrer jeg også at svarene og meningene til informantene ikke går tapt. Ved å ha gjort disse valgene mener jeg reliabiliteten er god.

Validitet er et spørsmål om man undersøker det man har til hensikt å undersøke, og omhandler studiers gyldighet og om hvordan dataen som innhentes er tolket av forskeren (Thagaard, 2018). Hvor god og relevant informasjonen og dataene man samler inn er representativt for det fenomenet som undersøkes. Det krever at man som forsker vurderer om metoden man har valgt å bruke er egnet til å studere det man ønsker å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg mener intervju som metode er et godt valg og godt egnet for å undersøke ansattes opplevelser i team, fordi man får muligheten til å få fylldige og gode beskrivelser av fenomenet. For å sikre at begrepsvaliditet, ved at det er samsvar mellom hva informantene og forskerens forståelse av begrep, valgte jeg å ha innledningsspørsmål om motivasjon og hva de forbandt med begrepet, for å sette rammene for samtalen. Jeg mener at studiet har en god validitet, ved at intervju som metode gir et godt bilde av det man ønsker å undersøke.

Studiens funn er ikke generaliserbare til populasjonen utenfor casets kontekst. Dette er fordi det er et lite utvalg, som ikke er tilfeldig valgt, og bare består av ansatte fra en bedrift, samt en bransje. Det er også utfordringer med tanke på at teamene har egne særegne dynamikker og kontekstuelle forhold som vil påvirke funnene. Det var heller ikke hensikten å generalisere resultatene, men å kunne drøfte funnene i lys av relevant teori og bidra til innblikk i hvilken betydning motivasjonsfaktorer har for ansatte i team. På en annen siden kan studien bidra med innsikt i lignende tilfeller, hvor man kan bruke funnene og teorien informativt og rettleidende (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kalles analytisk generalisering, hvor «en veloverveid bedømmelse av i hvilken grad resultatene av datainnsamlingen kan være veiledende for hva som kan skje i en annen lignende situasjon» (Kvale, 1997, s.228). Som bidrag til lignende undersøkelser, kan man ta utgangspunkt i mine metode og funn for videre forskning.

4 Funn og analyse

I dette kapitlet presenteres resultatene av den tematiske analysen fra den innsamlede dataen. Hovedfokuset og problemstillingen for oppgaven er hvordan ledere og teamkolleger støtter ansattes motivasjon i team, og sammen med forskningsspørsmålene fungerer det som utgangspunktet for inndelingen av temaer i analysen. Det har resultert i de tre samme kategoriene jeg organiserte intervjuguiden etter: autonomistøtte, kompetansestøtte og tilhørighetstøtte. I hvert av disse underkapitlene vil funnene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene bli presentert. Jeg har også valgt å ha felles kategorier for teamlederne og teammedlemmene jeg har intervjuet, fordi intervjuene har omhandlet den samme tematikken.

4.1 Autonomistøtte

Behovet for autonomi refererer til individets følelse av egen vilje, valg, og beslutningstaking, i motsetning til tvang og press (Deci & Ryan, 2000). I denne analysen vil jeg i det følgende først presentere funn som belyser autonomistøtte fra smidigcoach og teamkolleger.

4.1.1 Hvordan smidigcoachen støtter autonomi

Smidigcoachene forteller at deres rolle i autonomistøtte omhandler å støtte teamene på prosess ved å hjelpe dem å styre de prosessene selv, men alltid være tilstede for å hjelpe når det trengs.

Smidigcoach 1:

Så prøve å oppfordre folk til å ta tak i de selv, og ikke gå inn å gjøre, men det kan jo være oppgaver også, igjen er det å stille spørsmål og hjelpe folk å finne løsningen selv, fordi man tror ofte at man har, det er veldig lett for å bare hvis noen kommer til deg med utfordring har man jo alltid en løsning som popper opp, så det er jo veldig sånn klassisk coaching å passe på at man ikke gjør det, fordi sannsynligvis så sitter personen selv med den beste løsningen. Og da er man mer motivert til å løse ting siden det er på sin egen måte, tenker jeg.

Utsagnet beskriver målet til smidigcoachene, som er at teamene skal klare seg godt selv, ved at de oppfordrer og støtter til selvledelse, men alltid observere og ta imot når det trengs. Utsagnet over fremstiller smidigcoach rollen godt, hvor både forskjellene og likhetstrekkene kommer tydelig frem. Det beskriver hvordan smidigcoachene som teamledere, praktiserer ut fra et mål om å støtte, coache og veilede fremfor å styre og kontrollere.

Dypere inn mot hvordan de jobber med støtte til teammedlemmenes autonomi, påpeker begge at de som smidigcoacher jobber med å legge til rette for at teammedlemmene opplever autonomi, men at dette er komplekst og man må behandle de ansatte forskjellig. For det første fremhever de at det må det legges til rette for at de ansatte har valgmuligheter og innvirkningskraft. En av smidigcoachene påpeker at noen av dens teammedlemmer ikke alltid er like komfortable med å ta alle valg selv, for da kan man også stilles ansvarlig for valg som andre er uenige i. I slike situasjoner fremhever informantene at h'ns oppgave blir å støtte den ansatte og hjelpe dem med å resonere, og begrunner det med at det kan være tryggere å ta avgjørelser sammen med noen.

Smidigcoach 1:

Jeg tenker jo oppfordre til selvledelse, det er mye mer motiverende å jobbe med noe man selv kommer på enn noe man får beskjed om å gjøre. Oppfordre folk til å ta tak i ting selv, og det er både ting man har lyst til å gjøre, positive tiltak, men det kan også være hvis noen har et problem så kan det også være motiverende å klare å løse det selv. Så hvis noen kommer å sier «jeg får det ikke til», så prøver jeg å si hvordan kan jeg hjelpe deg så du selv kan løse det.

Utsagnet over beskriver hvordan smidigcoachene jobber med autonomi, ved at de jobber ved å støtte teamene med mål om at de skal klare seg helt selv til slutt. De støtter de på prosesser, ved å hjelpe dem å styre prosesser, samtidig som de identifiserer hindringer og jobber med hvordan teamet kan løse dem. De støtter dem ved å observere og bidra der det trengs, samtidig som man holder seg litt unna, men alltid er klar til å være der å ta imot når det trengs. Kort oppsummert jobber de med å oppfordre og støtte til selvledelse.

Ut ifra intervjuene med teammedlemmene var det ulike svar og refleksjoner på hvordan smidigcoachene støttet deres autonomi. Under intervjuene opplevde jeg at noen av informantene

stusset litt over spørsmål som gikk på teamlederens atferd og betydning. Og et par av informantene hadde ikke reflektert så mye over hvordan smidigcoachen støttet deres autonomi. Dette betyr nødvendigvis ikke at teamlederen ikke har en viktig rolle, men kan skyldes manglende synlighet, fordi smidigcoachene jobber med autonomi der det er et behov.

Teammedlem 1:

Ja vil jo tro det på en måte, men ikke noe jeg har merka noe til, men det har vel noen innvirkning.

Teammedlem 2:

Det er mer sjeldent enn hva jeg har vært vant med tidligere (snakker om autonomi og styring fra teamleder). Mer opp til teamet å bestemme retningen, det er planleggingsmøte hver andre uke hvor leder får oppdatering og mulighet til å komme med innput. Så mellom hvert møte så er det teamet som styrer.

Slik jeg tolket informantene beskrev de fleste at smidigcoachene ikke styrte direkte over dem ved å bestemme hvordan arbeidet deres skal utføres, men heller at de sammen med smidigcoachene tar avgjørelser i fellesskap. Smidigcoachene blir forstått som noen som hjelper teamet prioritere, bistå ved utfordringer, veilede og hjelpe teamet og teammedlemmene løse problemene sine selv. De gir teamet en stor frihet, og støtter dem ved å veilede og hjelpe dem rundt arbeidsprosesser:

Teammedlem 4:

Det fine med møtene vi har med smidigcoachen er at avgjørelser blir tatt i fellesskap. Det er veldig åpent og reflekterende, og det kan jo være noe som påvirker oss til å ta et valg fremfor noe annet. Det er jo vi som sitter med den kunnskapen om hvordan vi skal løse det, men de bistår kanskje med å bestemme prioriteringer. Men de sier aldri direkte nå skal dere gjøre det, heller "vi har fått et ønske som bør prioriteres". Men jeg har egentlig ikke tenkt over det noe særlig for det skjer så naturlig.

4.1.2 Hvordan teamkollegaer støtter autonomi:

Informantene forteller at valgfriheten innad i teamene er stor og at de opplever å få støtte til egen autonomi av andre teammedlem. Slik jeg tolker det er det flat struktur innad i teamene, hvor valgfriheten og hvor utfordringer og problemstillinger blir tatt i felles diskusjon innad i teamet. De opererer med daglige planleggingsmøter, hvor de sammen bestemmer og setter føringen på retningen de vil jobbe mot. Der diskuterer de hva som er lurt å gjøre, om noen skal legge fra seg en oppgave fordi det ikke hadde den verdien man trodde og bestemmer sammen hva alle skal gjøre.

Teammedlem 2:

Vi har daglige planleggingsmøter, og det setter føringer for retningen. Der vi bestemmer sammen hva alle skal gjøre. Så sånn påvirker andre teammedlemmer hva du skal gjøre, hvert fall indirekte gjennom diskusjon.

Teammedlem 4:

Selve oppgaven som du gjør og problemet du velger å gjøre gjør du på en måte for deg selv og så ender det i en diskusjon i fellesskap og tas avgjørelser i fellesskap om det er en annen måte å løse det på.

Teammedlem 1:

Det er veldig god takhøyde for å ta plass og rom og alle er flinke hvis det er som ikke sier så mye, gi ordet til folk.

Flere av informantene fortalte om at det ofte kunne oppstå perioder hvor arbeidsfordelingen mellom teammedlemmene kunne bli skjev, men at alle da er villig til å ta i et tak for at den ene personen skal få det lettere og bytte om på arbeidsoppgaver. Det samme gjelder om det er kjedeligere eller vanskeligere oppgaver noen må jobbe på, så rullerer de også innad i teamet på

hvem som gjør hva. Slik blir de mindre sårbare, ved sykdom og unngår at noen ikke blir demotivert.

Noe annet som kunne være utfordrende med en stor autonomi i teamet er at spesielt nye teammedlem har det lett for å kunne trekke seg litt tilbake. Teammedlem 1 tror det kan skyldes at de andre på teamet kan ha større kompetanse, og det kan virke skremmende å foreslå eller ta på seg oppgaver som kanskje kunne blitt utført av noen med mer kvalifiserte.

På spørsmål om det er noen teammedlem som naturlig tar mer styring og bestemmelser enn andre i teamet, har jeg fått inntrykk av at det rulleres på naturlig, og at det i slike tilfeller er den med mest kompetanse på arbeidsoppgavens område som blir en naturlig leder, men at alle samarbeider om løsninger, får rom for å ytre sin mening og at de diskuterer løsningene i fellesskap. En av informantene beskriver det slik:

Teammedlem 3:

Vi har jo alle den samme rollen og når vi lager nye ting, kan det hende det er en som vet litt mer om hvordan det gjøres og han blir da en slags leder som tar hovedansvaret over den oppgaven, og så blir vi andre med å diskutere hva vi skal gjøre og løsninger. Samtidig kan det være ved en annen oppgave at noen andre har mer innsikt på teamet. Det gjør det litt spennende for da kan det hende det innimellom blir deg som vet mest og får det ansvaret selv. Det fungerer ganske greit. Vi har ingen leder å gå til, men at vi er ledere på tur og samarbeider.

4.2 Kompetanse

Behovet for kompetanse omhandler opplevelsen av å mestre omgivelsene sine, hvor man har anledning til å bruke og utvikle sin kompetanse (Olafsen, 2018). Individens kompetanseopplevelse blir et utfall av ens interaksjoner med miljøet, sine oppdagelser, læring og tilpasning. Jeg vil i det følgende presentere funn som omhandler teamledere og teamkollegaer støtte for kompetanse.

4.2.1 Smidigcoach kompetansestøtte

På spørsmål om støtte av kompetanse og hvordan de opplevde å mestre arbeidsoppgavene sine, svarte informantene kort om at «ja, jeg har et passende vanskelighetsnivå». Informantene trakk heller frem kursmuligheter som eksempel på kompetansestøtte. Alle teammedlemmene snakke godt om mulighetene de hadde og tilliten lederne viser ved at de slipper noen form for godkjenning. Tilbud om kursmuligheter er en annen strategi Rikstv bruker for å heve og støtte ansattes læring og kompetanse. Alle ansatte har mulighet til å dra på kurs de finner relevante, og trenger ikke få godkjenning av ledere, så lenge prisen ligger under en bestemt sum. De eneste kravene til å få dra på kurs er at man fyller ut et skjema med noen få spørsmål, for eksempel «har du tenkt på miljøaspektet» og «har du spurt flere ansatte om det kan være relevant for dem å også melde seg på».

Teammedlem 6:

Nå har de begynt med at bare kan booke seg inn på et kurs uten å få godkjenning fra leder og det er jo litt sånn tillitskultur, som jeg ikke har vært vant med fra tidligere. Før har jeg vært vant med at alt må sjekkes med nærmeste leder før man kan gjøre noe som helst, mens her er det mer så lenge du kan stå for at du får noe ut av dette kurset eller verktøyet i arbeidsdagen kan man bare gjøre det. Så det er en tillitskultur som jeg ikke har vært vant med som er veldig behagelig.

Smidigcoachene fremhever at læring og kompetanseutvikling er et viktig tema i Rikstv, og at smidighet handler mye om kontinuerlig forbedring. Det trenger ikke være kjempestore ting,

men små forbedringer jevnt utover. Blant annet har de satt av egen møtetid for teamene hver måned som blir kalt «retroer», hvor man reflekterer over hvordan man synes det går. Det kan spenne ganske bredt fra ‘‘jeg synes vi skal flytte møte fra mandag til tirsdag’’, til ‘‘jeg opplever ikke at jeg blir hørt eller jeg blir avbrutt ofte i møter’’. Det går fra helt praktiske ting til personlige og dype ting. Her får teammedlemmene mulighet til å ta opp tanker, med både teammedlemmene sine og hvor smidigcoachen får innblikk i hvordan arbeidsoppgaver og prosesser går, og har rom for å kunne støtte teamet på områder det måtte trenge.

Smidigcoach 1:

Det vi har er bra, men fins det måter vi kan gjøre det enda bedre på? Vi kjører retroer etter hver måned, hvor vi evaluerer hva som har gått bra, og hva som kan forbedres

Teammedlem 5:

For meg er det en stor motivasjonsfaktor når man kjører retroer at lederne er med på gjennomgang og kommer med sine innspill uten at de står i hjørnet og følger med og ikke er delaktig. Det tror jeg også gir en skikkelig motivasjon for da er smidigcoachene såpass tett på at de forstår hva teamene gjør og hvordan oppgaver de håndterer.

I Rikstv er det veldig mye ansvar på den ansatte for egen kompetanseutvikling. Smidigcoach-teamet har jobbet for å gjøre det enklere for ansatte å gjøre det selv, fremfor å for eksempel måtte få godkjenning av nærmeste leder for å dra på kurs og konferanser.

Smidigcoach 2:

Der igjen er vi veldig sånn at vi i Rikstv er lagt opp til at man ønsker at hver og en tar ansvar for egen utvikling. Ansvaret ligger litt hos den enkelte selv og det henger sammen med hvordan vi er organisert og hvordan vi er opptatt med å jobbe smidig. At ansvaret skal ligge hos den enkelte og at man ikke trenger ledere eller smidigcoacher som sier til deg at du må gjøre det ene eller det andre, men samtidig så er det jo våres rolle faktisk kanskje å følge opp litt ekstra de som da ikke benytter seg av mulighetene.

Ved at ansvaret ligger hos den enkelte og ikke ledere, påvirker det smidigcoachens rolle i

kompetansestøtte for teamet sitt, ved at de ikke har et overordnet ansvar for det. Et annet argument informantene påpeker er at smidigcoachene heller ikke har faglig bakgrunn inn mot teamet, og dermed ikke alltid har kunnskap for å forstå og vite hva teamet trenger av ny kompetanse. Slik blir det mer opp til teammedlemmene å sørge for at en selv lærer det de trenger. En fare med denne strategien er at ansatte ikke tørr å melde seg på for eksempel kurs eller ikke vet hvordan eller hva man trenger av ny kompetanse.

Rollen og oppgavene til smidigcoacher i kompetansestøtte forandres dermed til å ha et overblikk og oversikt over de ansattes kompetanseutvikling, utfordre de og gi beskjed når andre som skal på konferanser om det kan være relevant for flere. Spesielt å oppfordre de som ikke melder seg på kurs og konferanser, uten å tvinge noen til å delta på noe de ikke ønsker. Forstå om de har riktig nivå utfordring, og hjelpe dem og hvis noen ikke har det hvordan vi kan gi det da, også prøve å liksom løfte blikket se fremover og dette er rollen din nå hvordan ser du for deg selv om 6 måneder.

Smidigcoach 2:

Prøver også få folk til å sette personlige mål for seg selv. Så det blir litt sånn løfte blikket da.

En av smidigcoachene forteller at en del av rollen deres er å heie og rose de ansatte på teamene sine. Alle teammedlemmene jeg intervjuet forteller også om at det er de selv som er hovedansvarlige for sin egen kompetanseutvikling, og for å melde seg på kurs og konferanser. Flere nevner at smidigcoachen deres kommer med forslag på kurs og oppfordrer de til å dra, men at ansvaret ikke ligger hos dem og at de opplever å ha tillit fra ledere til å bestemme og velge for seg selv. Et av teammedlemmene nevner også at smidigcoachene har kompetanse til å alltid vite hva de ansatte mangler av kunnskap, men at h*n opplever at det blir kompetanseutvikling blir satt som en høy prioritering i bedriften.

Teammedlem 1:

Ja, blir veldig oppfordret til å melde meg på kurs. Og spesielt hvis jeg viser noe interesse for et eller annet så er det ofte sånn ja, hvis du har lyst til å lære mer om det er det bare

å melde seg på et eller annet''. Og hvor til og med Smidigcoachen har funnet noe steder å, å sendt meg linker og hvor jeg kan melde meg på, så det er veldig bra.

En gang i måneden har smidigcoachene en til en samtale med de ansatte dem har personalansvar for. En samtale der de ansatte kan reflektere over din egen innsats og hvordan du har det, den siste måneden. Informantene forteller at det er i disse samtaler de opplever tydelig støtte fra smidigcoachene gjennom oppfordring, felles refleksjon og hjelp til både utfordringer og nye mål. Jeg tolker det som at teammedlemmene setter stor pris på denne månedlige samtalen, hvor de får mulighet til å lufte tankene sine.

Smidigcoach 1:

Smidigcoachene kjører en til en samtale en gang i måneden, hvor jeg kan bidra med det. Bare rett og slett coache litt i hvordan man kan ta tak i ting selv, ehmm også heie da rett og slett, når folk er flinke.

Teammedlem 3:

Vi har en månedlig en til ens samtale, det hjelper, der kan jeg si hva jeg vil. Da pleier vi å gå en tur hvor vi snakker om arbeidsoppgaver, litt forskjellig gang til gang hva det går i. Det er veldig fint å ha en annenhver uke touch på det. De ønskene jeg har hatt i de samtaler er blitt hørt.

4.2.2 Kompetansestøtte fra teammedlem

På spørsmål om kompetansestøtte fra teammedlem, henviser informantene mye til utbytte og støtte i form av faglige diskusjoner og hjelp til arbeidsoppgaver. Flere forteller om at teamene har en veldig lavterskelkultur for å kunne spørre hverandre om råd og hjelp, og fungerer som gode støttespillere på jobb og med arbeidsoppgaver. De har også som vane å dele relevante kurs de har meldt seg på med resten av teamet, både fordi det er mer sosialt og man får en sparrepartner man kan diskutere med etter kurset. De forteller at det ofte oppstår faglige

diskusjoner hvor de lærer om nye aspekter ved utfordringen, eller blir tipset om relevante artikler og videoer for å lære mer om emne.

Teammedlem 3:

Ehh jeg tror vi lærer av hverandre absolutt, og så hvis en av oss finner et intersessant kurs å dra på så sier vi jo ifra til de andre at det her kurset skal jeg på, så får dere vurdere om det er nyttig. Eller hvis noen finner en interessant artikkel så deler vi ofte det, så vi kan lese det og vi har jo en som er veldig, føler med masse på twitter og poster masse artikler som han vil vi skal se på og om nye ting som kommer og som han syns vi bør være oppdatert på og det er jo veldig bra da.

Teammedlem 4:

Assa jeg føler det lukter svidd hver dag fordi det er så mye å ta inn, og du ikke ferdig utlært om du har en doktorgrad, du lærer noe nytt hver dag, det som er kult med yrket. Jeg merker at hvert fall et par av de teammedlemmene har jobba veldig lenge som programmerere, sitter med enorm med kunnskap og jeg merker hvordan ordforrådet bare florerer av å snakke med dem, dem er så flinke veldig analytiske, så det motiverer meg da og se hvordan kunnskap du kan sitte med og hva du kan absorberer og hvor flink du kan bli da.

Informantene er opptatt av kontinuerlige små forbedringer, nevner også begge smidigcoachene at en god delingskultur er en viktig forutsetning for læring og kompetanseløft innad i bedriften. Rikstv opererer med flere verktøy for kunnskapsdeling, blant annet digitale løsninger, med nettnom hvor man kommuniserer og deler relevant kunnskap. For å dele kunnskap på tvers i bedriften arrangerer de demoer (mini fremlegg) i en felles lunsjpause i kantina, hver tredje fredag som kan vare alt fra to til 15 minutter. Det består av frivillige ansatte som deler hva man har jobbet med den siste perioden, både suksesshistorier og arbeid som har gått galt.

Teammedlem 3:

Vi har en veldig fin delingskultur og det er jo motiverende og både kunne vise frem og se hva andre gjør, så man får litt perspektiv på hva som skjer.

Rundt to til tre ganger i året har de en internkonferanse, hvor de lærer av hverandre. Det kan være ulike workshops eller foredrag man kan velge mellom som ansatte i Rikstv arrangerer. Da har de på dagtid fagliginnhold, og på kvelden et godt måltid og noen små aktiviteter. En dag både for sosialisering på tvers i bedriften og for å lære av hverandre.

Teammedlem 5:

Tre ganger i året minst bruker vi en hel arbeidsdag og deler kompetanse med hverandre, det er jo så mange spennende områder. Det er masse forskjellig. Men det man gjør da er at vi setter av en hel dag hvor alle skal dele læring og kompetanse på tvers. Da kan det være workshops, seminarer, innlegg man holder for hverandre, sånn at man kan lære hva de ulike jobber med, og dele nye trender. Så første gjennomføring var det mye seminarer og presentasjoner for hverandre, den siste var det fokus på workshops, hvor man kunne melde seg på ulike workshops. Og dette er initiert av de ansatte selv og så avsluttes det på ettermiddagen med øl og mingling og shuffelboard. Så det er både faglige påfyll og gøy at de ansatte selv er med og det styres ikke av Smidigcochene eller ledere eller andre.

4.3 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet henviser til følelsen og opplevelsen av å høre til og være knyttet til andre mennesker (Deci & Ryan, 2002). Tilhørighet innebærer å etablere meningsfulle relasjoner, gjensidige tilknytninger og støttende forhold med folk i samme miljø. Mennesker trenger sosiale relasjoner for å føle seg tilknyttet og akseptert i gitte kontekster (Deci & Ryan, 2000). Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt når man ser seg selv som medlem av en gruppe og man utvikler nære relasjoner (Van den broeck, et al, 2016).

4.3.1 Hvordan smidigcoachen støtter tilhørighet

Smidigcoachen har et overordnet ansvar for at teammedlemmene føler seg inkludert og som en del av teamet. Informantene forteller at de er ansvarlige for å følge opp de ansatte og passe på at de har det bra. De representerer et utenfra perspektiv på teamet og kan bidra med å vise at noen som ikke sitter og jobber med de ansatte hver dag ser de. Om det er noen som ikke har det bra, er det smidigcoachenens ansvar å ta tak i det og bistå teammedlemmet med hva det måtte være.

Smidigcoach 1:

så vår rolle blir å følge følerne ute og følge med på teamene og når de har retroer og stab møter, hvordan ser det ut, er det noen som er veldig delaktig, er det noe som har endret seg den siste uken, er det noen som trekker seg litt tilbake, er det noen som bør følge opp litt ekstra. Og de kan kanskje også hjelpe til hvis man ser det er noen som plutselig ser lite motivert eller trekker seg tilbake.

Smidigcoach 2:

Jeg tror de fleste i teamet føler et ansvar for å passe på hverandre og sørge for at alle har det bra. Men det står mer på min agenda om det er noe som ikke er som det skal, så er det mitt ansvar. Det er kanskje smidigcoach som må tørre å ta det opp. Om det er noen gnisninger. Så lenge ting fungerer som det skal, målet er jo at man ikke trengs faktisk. Satt litt på spissen.

Smidigcoachene forteller at det blant annet er i den månedlige en til en samtalen med teammedlemmene de har mulighet til å ta en prat med den ansatte for å høre hvordan det går både faglig og trivselsmessig. Under samtalen får smidigcoachene fulgt opp den enkelte, for videre å kunne tilrettelegge for at arbeidssituasjonen deres er et godt sted å jobbe.

Teammedlemmene jeg snakket med fortalte at smidigcoachene deres er opptatt av hvordan de trives og har det på jobb, og at det oppfattes som at det er en stor interesse for at de ansatte skal like jobben sin.

Teammedlem 4:

*Jeg synes smidigcoachene er veldig flinke til å ta oss inn en til en å ha samtaler og det synes jeg er veldig fint. H*n spør hele tiden hvordan går det med deg, hvordan har du det, det er veldig motiverende å på en måte vite at du har noen som stiller opp for deg og retter til rette og det føler jeg hun gjør veldig bra. Det føles veldig som en fallskjerm. H*n er jo som en personlig psykolog, og veldig flink til å tilrettelegge og også det å føle at du betyr noe for teamet.*

Et par av informantene føler at smidigcoachene jobber med tilhørighet, men at dette er ikke noe de har merket å bli direkte påvirket av. En av de forklarer det med at h*n ikke har så mye å gjøre med smidigcoachene fra dag til dag, men mer de store tingene, mens en annen informant begrunner det med at teamet er veldig selvgående at det sosiale ordner seg selv. På den andre siden er det flere som forteller at de har inntrykk av at smidigcoachene jobber for at alle skal føle seg som en del av teamet, og ofte kommenterer og roser godt arbeid. En av informantene påpeker at når h*n får bekrefta at man har gjort noe bra er det lettere å føle at man hører til.

4.3.2 Hvordan teamkollegaer støtter autonomi

Teammedlemmene jeg intervjuet forteller at teamene deres er inkluderende og lette å bli en del av. Det blir blant annet nevnt at de jobber sammen nesten hver dag, har en åpen dialog og diskusjoner om arbeidsoppgaver og sitter samlet i et åpent landskap. Alle disse faktorene kan gjøre det lettere å knytte et bånd til hverandre og føle seg som en del av gruppen. Flere forteller at de er flinke til å ta initiativ selv til sosiale aktiviteter og at det er en viktig prioritering at alle

teammedlemmene skal trives og inkluderes i gruppen. I tillegg nevner flere at en viktig forutsetning for et godt gruppesamhold, inkluderer en åpen dialog, alle skal lyttes til og at man holder hverandre oppdaterte på arbeidsrelaterte ting. Noen fremhever at motivasjon og god stemning i teamet ofte smitter blant medlemmene. Samtidig som det er motiverende når teamet får en seier sammen. På den andre siden nevner en av informantene at man ikke klikker like godt med alle, men at det likevel er viktig at alle blir akseptert og forholder seg til et profesjonelt kollegaforhold.

Teammedlem 5:

Vi sitter tett på hverandre i et åpent kontor landskap. Vi sitter samlet. Alle sier hei til hverandre og tar en oppdatering på hvordan ting er, samtidig som folk sitter og jobber med sitt er det veldig enkelt å ta kontakt med hverandre i løpet av dagen. Vi gjør også mye sosialt. Vi har minst tre samlinger i året hvor vi gjør noe sosialt med teamet. Vi setter av tid til å gjøre mye teambuilding da, og det også påvirker at man da blir veldig godt kjent, så sånn sett kjenner man jo hverandre veldig godt og det er enkelt å ta kontakt.

Teammedlem 3:

At vi tre har ansvaret sammen om de tjenestene vi lager, og det gjør at vi tilhører det sammen. Så vi blir på en måte en gruppe. Vi er på en måte en enhet der, og det påvirker samholdet vårt.

En av smidigcoachen fremhever en utfordring ved at teamene er såpass tette og har en sterk tilknytning til hverandre. Når teamene har en veldig sterk tilknytning kan det være vanskeligere å knytte seg til resten av organisasjonen på tvers, og det kan skape problemer om de blir en for tett gruppe. Informanten viser med eksempel hvordan det kan være vanskeligere å søke hjelp og samarbeide med andre team i organisasjonen, og henviser til et tilfelle hvor man har utviklet noe som aldri er blitt brukt fordi man ikke har samarbeidet med de andre teamene, og slik kasta bort tid.

Smidigcoach 1:

Personlig synes jeg det er vanskelig, for det er utrolig gøy å være en tight gruppe som har det fint sammen, og jeg iblant kjenner jeg på at skakke vi ha en fest eller en middag, og vi har jo det også en gang imellom, men kanskje vi heller skal foreslå at vi gjør no på tvers i Rikstv med et eller annet. Jeg opplever ganske det er ikke sånn at folk er helt lukka i teamet, men en sterk tilhørighet.

I tidsrommet intervjuene blir gjennomført jobber alle informantene på hjemmekontor grunnet koronapandemien. I den sammenheng er det flere som påpeker at de i disse tider har reflektert ekstra rundt den sosiale biten ved å sitte å jobbe med teamet sitt på kontoret. Et par stykker nevner at det nå kommer tydeligere frem for dem hvor viktig den sosiale biten er for motivasjonen deres og hvordan de arbeider med arbeidsoppgavene sine.

Teammedlem 2:

Det som er litt spennende er at nå når jeg sitter på hjemmekontor den siste uken er at motivasjonen er mye verre nå på samme oppgave som jeg gjorde for en uke siden. Fordi det er noe med det sosiale aspektet og kunne diskutere problemer og løsninger med noen som sitter rett siden av deg. Så på en måte var det ikke så stort problem å sitte med en kjedelig oppgave for en uke siden som nå på grunn av den sosiale biten.

Informantene forteller at bedriften er et sosialt sted det er lett å bli en del av fellesskapet. Det kan ha flere årsaker, men de fleste jeg snakket med henviste til at det de sitter i et åpent landskap hvor det er kort vei for å bare spørre andre «hei du kan du bare se her litt? Ser dette her riktig ut?». Med andre ord en god kultur for å trå til og hjelpe hverandre, hvor man ikke er alene om ting/oppgaver og har noen å sparre med, noen som kan bistå og hjelpe med å prioritere oppgaver. Et annet aspekt alle henviste til var de sosiale aktivitetene arbeidsplassen arrangerer som kunne være alt fra fredagspils til årlige fellesturer. Avdelingene har samlinger hvert kvartal, hvor det rulleres på hvem som arrangerer en aktivitet. En av informantene forteller at «med det sosiale har vi blitt en mer sammensveisa gjeng og føler vi har hatt mye nytte av å bli kjent med folk utenfor jobbsetting og. Og det kan gjøre det lettere å be om hjelp og bygge en

god dynamikk i bedriften». Spesielt de som har vært relativt nye i organisasjonen har vært fornøyde med de sosiale aktivitetene, som gode arenaer for å bli kjent i starten.

Smidigcoach 1:

Også er det en veldig sosial gjeng og jeg tror det har mye å si for at folk trives på jobb, vi har alltid felleslunsj hver dag, vi har årlig tur hvor vi drar sammen alle ansatte, vi har fredagspils. Så det er mye sånn sett også som gjør at man har det gøy på jobb.

Smidigcoach 2:

Det sosiale spiller en kjempeviktig rolle for oss, kanskje ikke mer enn det fagelige, men ikke langt unna. Det tror jeg er grunnen for at vi har ansatte som har vært ansatte her i 8-9 år.

Teammedlem 1:

Det er et veldig godt sosialt miljø, og veldig åpent på å hjelpe hverandre, vi sitter i åpent landskap til vanlig. Spesielt å komme inn som ny at det føles så veldig enkelt å be om hjelp og det syns jeg er veldig fint.

Når jeg stiller informantene spørsmål om tilknytning er det flere som kommer inn på temaet bedriftens kultur som et viktig aspekt for tilhørighet. De beskriver en god kultur hvor ansatte kjenner på en tilknytning til selve bedriften. Hvor alle er med og vet at det ikke er avgjørelser som tas fra toppen og trekkes ned på hva folk skal prioriteres. Informantene forteller at folk skjønner litt selv hva som må prioriteres og da er det ikke noen som står å sier at «nå er det dette du må gjøre». Delingskultur blir også nevnt som en viktig del av tilknytningen, ved at de har møter i kantina hvor de viser frem hva de har jobbet med den siste perioden. Slik bygger de opp en åpen og transparant kultur, hvor man får innblikk i hva andre i organisasjonen jobber med og gjør det lettere med samarbeid på tvers av team. Viktigheten av en god kultur

underbygger to av de med at alle er villige til å trå til og gjøre en ekstra innsatts når det er behov for det.

Smidigcoach 2:

Ved å vise tillitt til de ansatte får man mye igjen. Når det kreves litt ekstra av de ansatte så stiller de opp. Vi hadde en nyttårsaften for 3 år siden hvor avtalen med tv2 gikk ut, og det sitter forhandlinger over midnatt. Og såå tikker det inn melding midt i nyttårsaftensmiddagen fra administrerende direktør om at alle ansatte stiller på jobb i mårra kl 08.00 og avtalen var ikke løst. Og var redd vi skulle bli ringt ned fra sinte kunder. Den avtalen gikk heldigvis i boks kl 04 på mårran. Men på en måte i løpet av den nyttårsaften kvelden hvor mange stiller opp og alle hadde møtt opp på 1 nyttårsdag. Så når man gir den friheten så får man igjen. Man føler en strek tilknytning til Rikstv.

Teammedlem 4:

Det er jo alltid noen oppgaver som er kjedeligere enn andre og det er kanskje det at Rikstv anerkjenner det du gjør det for meg er en betydelig motivasjonsfaktor, også er det selvfølgelig at du er veldig åpen til å gjøre det du vil og det merkes om du ikke gjør det du skal. Det går selvfølgelig på samvittighet, om du har en arbeidsgiver som er så givende og så gir ikke du 100prosent, jeg føler det blir feil. Da er ikke du riktig person til å jobbe på et sånt sted.

5 Diskusjon

Jeg har i dette masterprosjektet undersøkt hvordan kolleger og ledere støtter ansattes motivasjon i team gjennom semistrukturerte intervju. I dette kapitlet skal jeg drøfte betydningen av utvalgte funn fra analysen i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og tidligere forskning som jeg gjorde rede for i kapittel 2. Selvbestemmelsesteorien vil bli brukt gjennom de tre miniteoriene for å forklare hvordan og hvorfor støtte fra leder og kollega kan ha en betydning på menneskelig atferd og funksjon. Diskusjonen vil danne grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål «på hvilken måte skiller støtte fra leder og teamkolleger seg på ansattes motivasjon?» og «hvilken støtte er viktigst for ansattes motivasjon av leder og teamkolleger?».

6.1 Teoretiske implikasjoner

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for de teoretiske implikasjonene fra studien og diskutere hvordan studiens funn forholder seg til tidligere forskning og teori på feltet. Det vil bli gjort gjennom å ta utgangspunkt i funnene til studiens problemstilling og forskningsspørsmål, for så å sammenligne det opp mot teorien.

Studien støtter tidligere litteratur ved å bekrefte at både teamledere og teamkolleger kan fungere som støttespillere for ansattes motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Ut ifra selvbestemmelsesteorien og studiens funn forstås de ansattes motivasjon ut ifra de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette indikerer at teamledere og teamkolleger støtter motivasjon ved å støtte de ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet, som legger grunnlag for motivasjon og psykologisk vekst (Ryan & Deci, 2000). Studiens funn er også sammenfallende med tidligere forskning hvor støtte fra både ledere og kolleger indikerer mer arbeidsengasjement og færre ønsker om å forlate jobben (Liu et al, 2011; Moreau & Mageau, 2012). Dette kan bety at både teamledere og teamkolleger er viktige relasjoner for ansatte i jobbsammenheng, fordi begge rollene har en stor innvirkning på ansattes arbeidsoppgaver og arbeidshverdag. Begge rollene har innvirkning, men studiens funn viser også at støtten kan fungere forskjellig.

6.1.1 Hvordan skiller støtten seg

Funnene viste at teamlederne fungerer som en støttespiller med ansvar for et overblikk over de ansatte, mens teamkolleger fungerer som samarbeidspartnere hvor man jobber sammen mot felles mål og i den rollen har stor påvirkning på ansattes motivasjon. I likhet med tidligere forskning viser studiens funn at motivasjon mellom teammedlemmer kan være smittsom blant teamets medlemmer (Schreurs, et al., 2014). Det kan forklares med at når man jobber i team med kolleger tett på, utvikles det en delt opplevelse av blant annet muligheter og støtte, som vil kunne spres mellom teammedlemmene (Deci & Ryan, 2008). Funnene støtter opp om selvbestemmelsesteoriens prinsipper for autonomi, nemlig menneskers mulighet til å ta egne valg og handle ut ifra bevisste valg og beslutninger (Deci og Gagne, 2005). Det er rimelig å anta at disse informantene opplever å kunne bestemme over sine egne handlinger og at disse handlingene omhandler valgmuligheter, samt får konsekvenser for deres atferd. (Deci og Ryan, 2000).

Fordi teamlederne oppfordrer til selvledelse, tilbyr valgmuligheter, gir relevant informasjon og har forståelse for og anerkjenner de ansattes perspektiver er det tydelig at teammedlemmenes autonome autonomi støttes (Deci, Connell & Ryan, 1989 i Baard et al, 2004). Det indikerer at de ansatte opplever teamledernes styring som autonom fremfor kontrollert, som tidligere forskning har belyst en sammenheng med økt arbeidsinnsats og bedre jobbprestasjoner (Fernet, et al., 2012). Teamkolleger derimot støtter autonomi gjennom samarbeidskulturen, hvor alle stemmer skal bli hørt og anerkjent, og ved at man deler relevant informasjon med hverandre (Deci, Connell & Ryan, 1989 i Baard et al, 2004). Dette er i samsvar med teorien på feltet, som indikerer en flat struktur i teamene, hvor valgfriheten er stor.

Funnene fra studien viste at teamlederne genererer teammedlemmenes følelse av kompetanse ved å gi positive tilbakemeldinger, anerkjenner arbeidet de utfører og støtter dem med å mestre deres arbeid (Deci & Ryan, 1985). Dette indikerer at når teammedlemmene opplever seg kompetente styrkes deres indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Dette kan forklares av at det er motiverende at andre ser din arbeidsinnsats og prestasjoner, hvor man ønsker å bli anerkjent for sitt arbeid og få gode tilbakemeldinger. Funnene støttes i flere studier som bekrefter at tilbakemeldinger vil kunne stimulere kompetanse (Deci 1971; Fisher, 1978, i Gangé & Deci, 2005). På en annen side vil hvor godt en teamleder klarer å se den enkeltes kompetanse sannsynligvis avhenge av hvor mange medlem det er i teamet og hvor delaktig de er i de ansattes hverdag.

I likhet med teori på feltet støttet teamkollegaene derimot kompetanse gjennom faglige diskusjoner, hjelp og støtte i arbeidsoppgaver. På den måten bidro de med støtte til hverandre for å mestre arbeidshverdager (Deci & Ryan 2000). Jeg vil også tolke det til at under de interne kursene og delingssamlingene støtter kolleger hverandre gjennom anerkjennelse. Det er rimelig å anta at en slik arena gir de ansatte mulighet for å dele og vise frem hva de jobber med for kolleger, som er viktige aspekter for å føle seg kompetent (Deci & Ryan 2000).

På en annen side kom det frem av funnene at informantene ikke forstod det som teamledernes eller teamkollegers rolle å skulle støtte deres kompetanseutvikling. Det kan komme av at de ansattes valgfrihet og autonomi trolig har en innvirkning på hvordan støtte de opplever rundt kompetanseutvikling av både teamleder og teamkolleger. Det kan tolkes som at det er de ansatte selv som har autonomi til å velge og ta ansvar for sin egen læring og kompetanseutvikling.

Tilhørighet relateres til indre motivasjon og internalisering, som begge har positive effekter på arbeidstakernes velvære, jobbtilfredshet og produktivitet (Deci & Ryan, 2000). Ved at tilhørighetsbehovet blir tilfredsstilt, skaper man trygghet og sikkerhet i team eller arbeidsfellesskapet som er viktig er på plass. Dette kan videre resultere i en sterkere autonom og indre motivasjon for de ansatte for eksempel ved motivasjonsformen integrert regulering, hvor man identifiserer seg med viktigheten og verdien av en adferd (Gagne & Deci, 2005). Funnene støtter teori på feltet ved at de ansatte opplever en sterk støtte til tilhørighet og motiveres av det de gode relasjonene (Deci & Ryan, 2002). På en annen siden viste også noen av funnene at den sterke tilhørigheten noen team hadde, kunne redusere produktiviteten ved at teamene ble en for innesluttet gruppe, som videre kan føre til mindre samarbeid på tvers med andre team på arbeidsplassen.

Å være en del av teamet var en viktig trivselsfaktor for informantene, fordi det å være en del av noe større enn seg selv var motiverende. Det kan underbygges med at tilhørighetsbehovet blir tilfredsstilt, og slik skaper man trygghet og sikkerhet i team og i arbeidsfellesskapet (Deci & Ryan, 2000). I teamlederrollen kom støtte til tilhørighetsbehovet frem som en ansvarsfunksjon som er ansvarlig for at den ansatte trives og har det godt på jobb, og eventuelt følge opp de tilfellene hvor det er behov. Dette kan styrke en emosjonell støtte for de ansatte, hvor de blant annet i en til en samtaler med teamlederen har rom for å ta opp utfordringer og byrder. Det kan være viktig at de har et rom de føler seg trygge i ved at de har mulighet til å være fortrolige, og fordi teamlederen ikke er med i det daglige arbeidet som teamkolleger er, kan det være

hensiktsmessig å diskutere det med et utenforstående syn. Relasjonen til teamlederen er viktig for tilhørigheten, ved at de oppleves som en støttespiller eller en fallskjerm slik en av informantene omtale rollen som.

Videre støtter studien antagelsen om at støtte av de grunnleggende behovene kan resultere i en transformasjon av ulike motivasjonstyper (Van Den Broeck et al. 2016). Dette betyr at et individ vil med større sannsynlighet internalisere og integrere en praksis eller en verdi hvis de opplever en følelse av valg og engasjement. I oppgavens case kom det frem i funnene at de ansatte ønsket å gi tilbake til arbeidsplassen, med en god innsats i arbeidsoppgaver, fordi de opplevde å få så mye av bedriften.

6.1.2 Hvilken rolle støtter best?

Til forskjell fra teamledere kan man argumentere for at teamkolleger har større innvirkning for å støtte og hindre ansattes autonomi. Ved at de i teamet setter føringer og bestemmelser i fellesskap har de en rolle som direkte kan påvirke de ansattes valgmuligheter i arbeidsoppgaver, noe ikke teamlederne kan. Teamlederne fungerer som en støttefunksjon og har ikke bestemmelsesrett over arbeidsoppgavene til teamet. Dette er i tråd med tidligere forskning ved at ledere ikke har like stor påvirkningskraft som teamkolleger eller betydning for teammedlemmers autonomibehov (Jungert et al., 2013). Dette kan ha sammenheng med at teamlederens rolle for studiens case ikke fungerer som en styringsfunksjon og ikke bestemmer over de ansattes arbeidsoppgaver, noe som skiller seg fra andre case og kontekster, hvor teamlederrollen kan ha større bestemmelsesmakt. På den andre siden kan man diskutere om autonomistøtten teammedlemmene tilbyr er viktigere ved at de støtter på en mer strategisk og reflektert måte, hvor de har forståelse for og anerkjenner medarbeidernes perspektiver, gir relevant informasjon, tilbyr valgmuligheter og oppmuntrer til selvstyring (Deci, Connell & Ryan, 1989 i Baard et al, 2004).

I likhet med autonomistøtte vil også kompetansestøtte skille rollene mellom overblikk og ansvarlig funksjon som teamlederne representerer, og mer hverdagsstøtte og smålæring fra teamkollegaer. Begge rollene har rom og muligheter for å vise hverandre anerkjennelse og rose, men hvilken rolle som er viktigst er ikke like lett å avgjøre. Rollen til teamledere presenterer et utenfra perspektiv som kan gi en boost i form av at noen utenfor din lille boble (teamet) ser deg.

Ut fra funnene viser det seg også at teamlederne er flinkere på denne oppgaven, noe som lett kan bli glemt av de man jobber med daglig. På den andre siden støtter teamkolleger læring og utvikling i større grad ved at de diskuterer og utfordrer hverandre daglig, mens teamledere blir en støttespiller i form av å oppfordre og veilede gjennom egen refleksjon på personlige mål og videreutvikling. De er begge betydningsfulle, men fungerer på ulike måter. Her skiller studiens funn seg med tidligere forskning som fant at ledere støttet kompetanseutvikling i form av læring i større grad enn teamkolleger gjorde (Jungert, 2012). Denne forskjellen kan komme av at lederrollen og kollegarollen i studiene er ulike. I denne oppgavens studie er det den ansattes eget ansvar for egen kompetanseutvikling, mens i Jungerts studiet hadde lederrollen et større ansvar for de ansattes læring og utvikling. I tillegg hadde teamlederne samme fagbakgrunn som teamet i den tidligere studien, mens i min case hadde de ulik fagbakgrunn.

Forskjellen mellom teamledere og teamkollegers støtte for tilhørighet skiller seg ved at teamlederen har et hovedansvar for at de ansatte trives, mens teamkolleger støtter ved at det praktiseres gode rutiner i teamet ved at alle blir inkludert, lyttet til og får en plass i gruppen. Om man skulle vurdere hvilken rolle som er viktigst for kompetansestøtte, jobber teamlederne aktivt med tilhørighetsstøtte hvor de fungerer som et utenforstående perspektiv fra gruppen og støtter de ansatte blir sett og lyttet til. På en annen side er teamlederen kanskje ikke den viktigste man har en tilhørighet til, men heller teamkolleger siden de er dem man forholder seg til på daglig plan og som har en sterkere direkte tilknytning til din tilhørighetsopplevelse.

Selvbestemmelsesteorien har i denne delen av oppgaven belyst funnene fra studien opp mot tidligere teori og forsøkt å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Samlet sett indikerer funnene at de ansatte får støtte fra både teamledere og teamkolleger i de grunnleggende behovene. På denne måten kan de ansattes motivasjon i arbeidsoppgaver integreres til en mer autonom og indre motivasjon (Van den broeck et al. 2016). Generelt for funnene innenfor alle de tre grunnleggende behovene, er at resultatene er påvirket av rollenes tidsramme med de ansatte, hvor teamkolleger omgås på daglig basis, mens teamledere treffes sjeldnere. Den tydeligere direkte innvirkning teamkolleger har på støtten til behovene kan også påvirke viktigheten av støtten til behovene, hvor den blir forsterket og gir mer energi fra teamkolleger som jobber tett sammen. Disse funnene har implikasjoner for organisasjonsutvikling og hvordan ledere på arbeidsplasser tilrettelegger for motivasjon.

6.2 Praktiske implikasjoner

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for de praktiske implikasjonene fra studien, og diskutere hvordan studiens funn kan implementeres i praksis. Det vil være rettet mot arbeidsgivere og hva de bør ta i betraktning når det kommer til motivasjon i team, basert på min forskning.

Ut ifra studiens funn kan jeg anbefale arbeidsplasser som organiserer arbeid i team, å tilrettelegge for at både teamledere og teamkolleger får opplæring i hvordan man kan støtte hverandres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Grunnen til dette er at tilfredstillende av disse behovene kan transformere ytre motivasjon til indre former for motivasjon (Gagne & Deci, 2005), som videre kan skape større produktivitet og fornøyde ansatte. Dette anbefales også på bakgrunn av at organisasjoner med teamarbeid, ofte har en flat struktur hvor kolleger jobber tettere sammen og har større innvirkning på hverandre, enn hva en teamleder har. Et opplæringstiltak vil kunne bidra til økt forståelse og refleksjoner rundt hvordan ansattes motiveres, og hvordan man selv kan fungere som en støtte for dette.

Videre kan arbeidsplasser tilrettelegge for at teamledere og teamkolleger støtter ansattes behov for autonomi, ved å ha rom for at alle blir hørt og gis valgmuligheter. Begge rollene i aktuelle bedriftene bør derfor gjøres oppmerksomme på hvor viktig det er å støtte de ansattes autonomi, og hvordan tidspress og pålagte mål kan være med på å hemme opplevd autonomi hos de ansatte.

Det er nødvendig at miljøet stimulerer utfordringer, fordi man som menneske har behov og ønske om å vise fram sine evner og ferdigheter i utfordrende oppgaver (Deci & Ryan, 2000). Man har alle ønsker om å være nyttige, kompetente og oppleve mestringsfølelse. I en arbeidskontekst vil det derfor være relevant å legge til rette for optimale utfordringer i arbeidsoppgavene, hvor medarbeiderne både har mulighet til å lære, vokse og lykkes, samtidig som de blir sett og anerkjent for sitt arbeid.

Tilhørighet øker den ansattes motivasjon. Dette funnet bekrefter at det er viktig for en ansatt å ha en tilknytning både til de ansatte og arbeidsplassen, da dette vil føre til mer motivasjon. Dette betyr også at det er viktig for de ansatte å være en del av et felleskap på jobb og knytte relasjoner til arbeidsplassen. Det er derfor viktig for ledere og bedrifter å tilrettelegge for at de ansatte kan

skape en tilhørighet på arbeidsplassen. Tiltak som jeg anbefaler kan være å ha et inkluderende informativt arbeidsmiljø, åpenhet mellom de ansatte og god kultur for å inkludere hverandre.

Tiltakene som er anbefalt i denne delen av oppgaven vil være aktuelle for de bedriftene som ønsker å tilrettelegge for den enkelte ansattes behov for autonomi, tilhørighet, kompetanse og motivasjon på arbeidsplassen. Funnenes kontekst stammer fra en flat organisasjon med teamorganisering, men de tiltakene som er foreslått her belyser viktige problemstillinger som kan være relevant for mange bedrifter, hvor kolleger jobber tett sammen.

6.3 Studiens begrensinger

Denne studien er en masteroppgave, og inneholder dermed noen begrensninger. Dette både med tanke på min egen forskererfaring og hvor lang tid jeg kan sette av til å gjennomføre studien. Dette kan ha forårsaket mangler og svakheter. Denne undersøkelsen er gjennomført innenfor et relativt kort tidsrom, og med et lite datasett. Det bør derfor tas forbehold om funn og konklusjoner.

Jeg har benyttet intervju som metode for datainnsamling og derav er det noen implisitte begrensninger. Et viktig poeng er at med flere informanter kunne jeg fått samlet inn en bedre oversikt, med flere ulike perspektiver. Dette kunne bidratt til å styrke mine allerede eksisterende funn, eller bidratt til at ulikheter og mer sprikende oppfatninger og erfaringer kunne blitt adressert. Om jeg for eksempel hadde gjennomført en kvantitativ studiet med spørreskjema, hadde jeg hatt mulighet for å innhente flere svar fra flere informanter. Ved å benytte spørreskjema vil det være rimelig å anta at jeg ville fått mindre utfyllende svar, og jeg ville ikke på samme måte fått innblikk i de ansattes opplevelser rundt fenomenet motivasjon, men ved å bruke et kvantitativt design ville jeg fått mer generelle svar, som kunne si noe om årsaks-virkningssammenhenger.

En annen begrensning er at informantene tilhører samme arbeidssted, og representerer arbeidsstedets felles holdninger og verdier. Det kan antas at et større utvalg informanter fra ulike organisasjoner, ville kunne ført til større bredde i svarene og flere ulike oppfatninger av det samme fenomenet. Thagaard (2018) nevner et annet viktig aspekt ved tilgjengelighetsutvalg. Personene som stiller opp som informanter opplever i lavere grad personlige problemer knyttet til forskningsprosjektets innhold, sammenliknet med den gruppen som ikke gjør det. Dette kan ha innvirkning på studiens funn, ved at ikke alle perspektiver blir belyst, og at informasjon rundt de problematiske sidene ved fenomenet ikke kommer frem.

Bruk av flere metoder slik som dokumentanalyse og observasjon kunne bidratt til å få mer varierte data. Ved bruk av observasjon kan det tenkes at studiens funn hadde kommet enda tydeligere frem, og avdekket andre interessante fenomener. Observasjon kunne også bidratt til at jeg kunne tatt utgangspunkt i det jeg hadde observert for å stille mer konkrete spørsmål i intervju. Da kunne jeg fulgt enkelte medlemmer i teamene gjennom deres arbeidsdag. Dette kunne bidratt til å styrke studiens økologiske validitet ved å sikre at man snakker om samme virkelighet.

6.4 Forslag til videre forskning

I tilknytning til min studie vil det være behov for forskning som baserer seg på langt større utvalgsstørrelse. Det øker sannsynligheten for å kunne generalisere studiens funn, samt finne nye funn.

Videre ville det vært interessant om fremtidig forskning undersøkte hvordan teamledere og teamkolleger støtter motivasjon i andre bransjer og i offentlig sektor. Her kan blant annet organisasjonsstrukturen, økonomien, ledelsen og andre ytre føringer spille en betydningsfull rolle, for å avdekke om det er noen klare forskjeller mellom ulike bransjer i Norge.

7 Konklusjon

Selvbestemmelsesteorien har i diskusjonskapitlet belyst funnene fra studien. Samlet sett indikerer funnene at de ansatte får støtte fra både teamledere og teamkolleger i de grunnleggende behovene. På denne måten kan de ansattes motivasjon i arbeidsoppgaver integreres til en mer autonom og indre motivasjon (Van den broeck et al. 2016). Dette betyr at et individ vil med større sannsynlighet internalisere og integrere en praksis eller en verdi hvis de opplever en følelse av valg og engasjement. I oppgavens case kom det frem i funnene at de ansatte ønsket å gi tilbake med en god innsats i arbeidsoppgaver, til en arbeidsplass som de opplever å få så mye av.

Studien i oppgaven har vist at hovedskillene mellom teamledere og teamkollegers støtte, omhandler at teamledere har en oversikt og ansvarsrolle, mens teamkolleger har en tydeligere direkte innvirkning på behovene. Generelt for funnene innenfor alle de tre grunnleggende behovene, viste det seg at alle disse resultatene er påvirket av rollenes tidsramme med de ansatte, hvor teamkolleger omgås på daglig basis, mens teamlederne treffes sjeldnere. Den tydeligere direkte innvirkning teamkolleger har på støtten til behovene kan også påvirke viktigheten av støtten til behovene, hvor den blir forsterket og gir mer energi fra teamkolleger som jobber tett sammen. Disse funnene har implikasjoner for organisasjonsutvikling, da det innebærer at organisasjoner ikke bare bør trene ledere i hvordan de kan støtte autonomien til deres underordnede, men de bør også oppmuntre og gi veiledning for hvordan arbeidstakere kan støtte kollegers motivasjon.

Forskjellen mellom teamledere og teamkollegers støtte skiller seg ved at teamledere har et hovedansvar for at de ansatte trives, mens teamkolleger støtter ved at det praktiseres gode rutiner i teamet ved at alle blir inkludert, lyttet til og får en plass i gruppen. Om man skulle vurdere hvilken rolle som er viktigst for de ansattes motivasjon, vil dette være avhengig av flere faktorer. Blant annet er det diskutert i oppgaven at for ansatte med ekstra behov for støtte kan det være teamlederens støtte som har sterkest innvirkning ved at den tar ansvar og har som arbeidsoppgave å hjelpe og veilede ved behov. Mens på den andre siden kan det for teammedlemmer som ikke har behov for ekstra støtte, være større innvirkning fra teamkollegers støtte, fordi de jobber tett sammen på en dagligbasis.

Det var ikke store forskjeller mellom støtte rollene ga i de ulike behovene. For teamlederne skilte tilhørighetsbehovet seg ut, ved at de hadde et større ansvar for dette behovet enn de andre behovene. For teamkolleger var den største forskjellen mellom hvordan de støttet autonomi mer direkte, ved at det var oppe på dagsplanen og underbygget dette behovet, mens kompetansestøtte og tilhørighetsstøtte fungert mer indirekte i de hverdagslige aktivitetene.

Denne studien har gitt et bidrag til et spennende forskningsfelt som trenger mer oppmerksomhet. Teamledere og teamkollegers støtte til motivasjon i team, er et dagsaktuelt og viktig tema, for å forstå motivasjon i dagens arbeidsliv.

Litteraturliste

Assmann, R. (2008). Teamorganisering. I Assmann, R (Red.), *Teamorganisering-veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Baard, P.P, Deci, E, & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045.

Berg, M., & Ribe, E. (2013). *Coaching : å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlag.

Bishop, J. W, Scott, K. D, & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management, 26*(6), 1113-1132.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

Cohen, S.G, & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239-290.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Perspectives in social psychology). New York: Plenum.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.

Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y: University of Rochester Press.

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress, 26*(3), 213-229.

Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Hjertø, K. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlag.

House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 countries*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Howes, J.C, Cropanzano, R., Grandey, A.A, & Mohler, C.J. (2000). Who is supporting whom?: Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management (Greenwich, Conn.)*, 5(2), 207-223.

Ilardi, B.C, Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789.

Johnston, M.M, & Finney, S. J. (2010). Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale. *Contemporary Educational Psychology*, 35(4), 280-296.

Jungert, T. (2012). *The meaning of support from co-workers and managers in teams when working*. (FOG-Report no 72). Linköping: Department of Behavioural Sciences and Learning (IBL), Linköping University.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvernbekk, T. (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I T. Lund (Red.), *Innføring i forskningsmetodologi* (s.19-78). Oslo: Unipub AS.

Liu D, Zhang S, Wang L, Lee TW. 2011. The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: test of a multilevel model in teams. *J. Appl. Psychol.* 96(6):1305–316

Lund, T. (2002). Metodologiske prinsipper og referanserammer. I T. Lund (Red.), *Innføring i forskningsmetodologi* (s.79-124). Oslo: Unipub AS

Mackay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Amsterdam: Elsevier.

Moreau, E., & Mageau, G. A. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too. *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286.

Olafsen, A.H, Niemiec, C. P, Halvari, H., Deci, E. L, & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2018(2), 54-61.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Autonomy and basic psychological needs in human motivation, social development, and wellness*. New York: Guilford.

Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2019). *Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory*. Elsevier.

Stake. R. (1994). Case Studies. I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 236-247). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Schreurs, B., Van Emmerik, H., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work Values and Work Engagement Within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Trépanier, S, Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29(3), 286-305.

Van den Broeck, A., Ferris, DF, Chang, C-H, & Rosen, RR. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work.

Vansteenkiste, M., Niemiec, C., P, & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. Emerald.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5.utg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Zaccaro, S, J, & Klimoski, R. (2016). The Interface of Leadership and Team Processes. *Group & Organization Management*, 27(1), 4-13.

Vedlegg 1: Personvernombud



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

-Hvordan skaper kolleger og leder forutsetninger for motivasjonen i team?

Referansenummer

149807

Registrert

20.02.2020 av Ingvild Finsrud - ingvifi@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Grønning, terje.gronning@iped.uio.no,

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingvild Finsrud, ingvifi@student.uv.uio.no,

Prosjektperiode

01.03.2020 - 31.12.2020

Status

21.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

21.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 21.02.2020. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Vedlegg 2: Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet «Motivasjon i team»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å hvordan studere ledere og teammedlem påvirker motivasjon i team. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å se på hvordan motivasjon utvikles i team, og hvilken betydning leder og teamkolleger har for motivasjonen. Å undersøke dette er interessant i kontekst av at stadig flere organisasjoner velger teamorganisering, og det er verdifullt å forstå hvordan adferd kan påvirkes og hvordan man kan tilrettelegge for motiverte ansatte. Arbeidet gjøres i forbindelse med et mastergradsstudium ved Institutt for Pedagogikk (UiO), som en del av en masteroppgave i «Kunnskap, utdanning og læring», med spesialisering i læring, teknologi og arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i omtrent 45 minutter, og inneholde spørsmål om dine erfaringer med motivasjon, valgfrihet, kompetanseutvikling og tilhørighet i teamkontekst. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak som senere transkriberes til et dokument. Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Jeg vil ikke samle inn personlige opplysninger utover det som fremkommer i intervjuet. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern-hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formål jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg, Ingvild Finsrud, og min veileder Anja Hagen Olafsen som vil ha tilgang på personopplysninger. Opplysningene som fremkommer vil oppbevares på personlig passordbeskyttet datamaskin. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dokumentet med transkripsjonen fra intervjuet vil ha kode for å kunne åpnes.

Alle personopplysninger og annen sensitiv data vil bli anonymisert, og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. juni 2020. Når mitt arbeid er gjennomført vil all personlig data bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Ønsker du å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder og masterstudent, Ingvild Finsrud på epost: ingvifi@student.uv.uio.no , eller veileder Professor Anja Hagen Olafsen på epost: Anja.Olafsen@usn.no

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD -Norsk senter for forskningsdata AS, og godkjent av dem.

Med vennlig hilsen

Ingvild Finsrud

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av student, dato)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Motivasjon i team»,

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg er villig til å delta, og jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

03.06.2020.

(Informantens navn med blokkbokstaver)

(Signert av informant, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide teamledere

Intervjuguide for teamledere

Hensikten med dette intervjuet er å innhente informasjon om hvordan informantene opplever motivasjon gjennom kollegastøtte og lederstøtte, i en teamkontekst. Hvilke faktorer som er viktige for å ha gode relasjoner, og hvordan man opplever at dette påvirker arbeidshverdagen. Huske å påpeke for informantene at de ikke nevner kolleger eller ledere med navn eller andre personopplysninger.

Tema for samtale:

Åpning:

- Introdusere meg selv og prosjektet kort
- Informere om personvern, frivillig deltakelse, anonymisering, underskrift på samtykkeskjema
- Strukturen på intervjuet: Først generelle spørsmål, før vi vil gå inn på mer spesifikke temaer rettet mot motivasjon i team.

1. Personalia

- 1- Hvor gammel er du?
- 2- Hva er din utdanningsbakgrunn?
- 3- Hva er din stilling i rikstv/ditt arbeidsteam?
- 4- Hvor lenge har du jobbet i dette yrket og i RiksTv?
- 5- Hvor lenge har du vært arbeidet med ditt nåværende team?

2. Motivasjon

- 6- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- 7- Hva motiverer deg i arbeidet ditt?

8- Hva tenker du om din rolle for å bidra til motivasjon? (hvordan tilrettelegger du for motivasjon?/ noen situasjoner som er vanskelige?)

9-Hva tenker du om teammedlemmenes rolle i å motivere hverandre?

10- Noe likt/ulikt mellom rollene?

3. **Autonomi**

11-Hvordan styringsform har teamet? (Kontroll/valgfrihet)

12-I din rolle hvordan forholder du deg til styring av teamet?

13-Kan de ansatte bestemme hvordan og hvor de vil utføre arbeidet?

14-Hva tenker du om teamkollegaenes rolle for teamets styring/valgfrihet?

15-Noe likt/ulikt i rollene?

4. **Kompetanse**

16-Opplever du at de ansatte på teamet får brukt sin kompetanse?

17-Opplever du situasjoner hvor det mangler kompetanse? (hvis ja, hva gjør du?)

18-I din rolle hvordan jobber du med de ansattes læring/kompetanseheving?

19-Hva tenker du om teamkollegaenes rolle i hverandres læring/kompetanseheving?

20-Noe likt/ulikt i rollene?

5. **Tilhørighet**

21-Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene i teamet? (har dere en «vi» følelse, hvorfor/hvorfor ikke).

22- Hva mener du er viktig for at dere skal føle dere trygge på hverandre?

23- Hvordan opplever du det sosiale samholdet i teamet?

24-I din rolle hvordan jobber du for å oppnå tilhørighet i teamet?

25-Hvilken rolle opplever du teamkolleger jobber for å oppnå tilhørighet?

26-Noe likt/ulikt i rollene?

Noe å tilføye?

Vedlegg 4: Intervjuguide teammedlem

Intervjuguide for teammedlem

Hensikten med dette intervjuet er å innhente informasjon om hvordan informantene opplever motivasjon gjennom kollegastøtte og lederstøtte, i en teamkontekst. Hvilke faktorer som er viktige for å ha gode relasjoner, og hvordan man opplever at dette påvirker arbeidshverdagen. Huske å påpeke for informantene at de ikke nevner kolleger eller ledere med navn eller andre personopplysninger.

Tema for samtale:

Åpning:

- Introdusere meg selv og prosjektet kort
- Informere om personvern, frivillig deltakelse, anonymisering, underskrift på samtykkeskjema
- Strukturen på intervjuet: Først generelle spørsmål, før vi vil gå inn på mer spesifikke temaer rettet mot motivasjon i team.

6. Personalia

- 1- Hvor gammel er du?
- 2- Hva er din utdanningsbakgrunn?
- 3- Hva er din stilling i rikstv/ditt arbeidsteam?
- 4- Hvor lenge har du jobbet i dette yrket og i RiksTv?
- 5- Hvor lenge har du vært medlem av ditt nåværende team?

7. Motivasjon

- 6- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- 7- Hva motiverer deg i arbeidet ditt?
- 8- Hvordan opplever du teamleder/smidgecoach motiverer deg?
- 9- Hvordan opplever du teamkolleger motiverer deg?

10- Er det noen forskjeller mellom dem?

8. Autonomi

11- Opplever du valgfrihet i arbeidet ditt?

12- Opplever du å bli kontrollert av andre på arbeidsplassen? Leder, teamkolleger?

13- Hvordan foretrekker du å jobbe i forhold til valgfrihet vs kontroll?

14- Hvordan opplever du teamleder/smidgecoach sin rolle i forhold til din valgfrihet?

15- Hvordan opplever du teamkollegers rolle i forhold til din valgfrihet?

16- Og er det noe du opplever/tenker er ulikt mellom dem og valgfrihet/kontroll?

9. Kompetanse

17- opplever du å få brukt kompetansen din i arbeidsoppgavene dine? (Riktig kompetanse)

18- Opplever du å få muligheter til å videreutvikle kompetansen din?
(Kompetanseheving)

19- Hvilken rolle opplever du at teamleder/smidgecoachens har for å jobbe med læring/kompetansehevingen din?

20- Hvilken rolle opplever du at teamkollegers har for å jobbe med læring/kompetansehevingen din?

21- Og er det noe du opplever er likt/ulikt mellom deres rolle i forhold til læring/kompetanseheving?

10. Tilhørighet

22- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og kollegaene i teamet? -Har dere en «vi» følelse? (Hvorfor/hvorfor ikke) -hvordan har følelsen utviklet seg fra start?

23- Hva mener du er viktig for at dere skal føle dere trygge på hverandre?

24- Hvordan opplever du det sosiale samholdet i teamet?

25- Hvilken rolle opplever du at teamleders/smidgecoach har for å sikre tilhørighet?

26- Hvilken rolle opplever du teamkolleger har for å sikre tilhørighet?

27- Og er det noe du opplever er likt/ulikt i deres rolle i forhold til tilhørighet?
(hvem får du mest av, hvem tror du er viktigst, har mest å si/ulik betydning)

Noe å tilføye?