



UiO • Universitetet i Oslo

Lederens arbeid med ansattes motivasjon i endringer

*En kvalitativ studie av lederes arbeid med ansattes
motivasjon i endringer*

Siri Wikeby

Masteroppgave i PED4491

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

UNIVERSITETET I OSLO

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Institutt for pedagogikk

15 juni 2021

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Lederens arbeid med ansattes motivasjon i endringer <i>En kvalitativ studie av ledes arbeid med ansattes motivasjon i endringer</i>
Av	Siri Wikeby
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2021

Stikkord
Endring
Ledelse
Motivasjon
Selvbestemmelsesteori
Autonomi
Kompetanse
Tilhørighet

Sammendrag

Studiens tema og område

Denne studien har som hensikt å undersøke hvordan ledere arbeider med ansattes motivasjon i endringer. Studien vil derfor bruke faglitteratur og teorier innenfor både endring og motivasjon. Selvbestemmelsesteorien er studiens hoved teoretiske rammeverket, som skal bidra med å forstå motivasjon i endringer ut ifra de tre grunnleggende psykologiske behov autonomi, kompetanse og tilhørighet (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000a, 2000b).

Studien har formulert følgende problemstilling:

Hvordan jobber ledere med ansattes motivasjon i endringer?

For å kunne besvare dette er det utformet to forskningsspørsmål, som skal bidra med å tydeliggjøre og besvare problemstillingen.

- Hvilken rolle mener lederne selv at de har i endringer?
- Hva gjør ledere for å motivere ansatte i endringer?

Metode

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene tar studien utgangspunkt i en kvalitativ casestudie med en abduktiv tilnærming. Dataen er samlet gjennom fire semistrukturerte intervjuer med lederne. Intervjuene ble konstruert basert på teori, men det var åpent for nye temaer som kunne bli trukket frem av lederne. Analysen av data ble utført med en tematisk analyse. Dataen som fremkom fra intervjuene, ble brukt til å besvare problemstillingen gjennom to forskningsspørsmål.

Hovedfunn og konklusjon

Funnene i studien viser til en mer autonom motivasjon når både endringen og lederen bidrar med å støtte den ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Lederne er bevisste på både viktigheten av ansvaret og relasjonen de har med sine ansatte for å bidra til ansattes trivsel og

motivasjon på arbeidsplassen i endringer. Nærhet og kjennskap til sine ansatte er for lederne noe av det mest viktige om de skal kunne motivere sine ansatte i endringer. Lederne fokuserer mer på å tilpasse innholdet om endringen til de ansatte for en effektiv endringsprosess, i stedet for hvordan endringen og lederen vil bidra til å støtte opp under autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Forord:

Det er vært en drøm som har gått i oppfyllelse å skrive en master. Jeg hadde aldri trodd at jeg skulle få muligheten til å finne en plass og glede ved akademia. Det har vært en stor glede å kunne fordype meg i noen temaer som jeg finner interessante og givende. Dette er markerer slutten på syv år med studier. Syv år hvor jeg har lært utrolig mye faglig og også om meg selv. Jeg startet tilværelsen som student hos Universitetet i Tromsø som ga meg gleden for det pedagogiske faget og Universitetet i Oslo ga meg muligheten til å spesialisere meg på pedagogikk innenfor arbeidslivet. Reisen har vært lang og givende.

Det er mange som fortjener en takk og som har bidratt positivt. Jeg vil starte med å takke alle informantene som var villige til å stille opp på intervju. Dere bidro med rike og reflekterende bidrag med deres erfaringer som har gjort det mulig å fullføre denne studien.

Jeg vil også takke min dyktige veileder Anja H. Olafsen. Året har vært spesielt og du har vært støttende og behjelpelig fra start til slutt. Jeg takker for din innsats og for at du har vært tilgjengelig for meg.

Jeg vil også takke Andrew Kristiansen og Nils Vidar Vambheim dere har hatt en betydelig innvirkning på mitt møte og min motivasjon når jeg startet på Universitetet i Tromsø. Vidar takk for at du viste meg at pedagogikken stakk seg utover de tradisjonelle arenaer noe som fikk meg til å utforske fagfeltet. Andrew takk for at motiverte meg til å spesialisere meg til å ta en master og at du hadde troen på meg.

Til slutt takk til Marthe Gamlemoen Johansen, Eli Vibeke Eriksen og familie som har hjulpet meg gjennom denne prosessen både faglig og med masse god støtte. Dere har vært utrolig gode og takk for at dere har stilt opp for meg.

Siri Wikeby

Juni, 2021

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord:.....	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Introduksjon	7
1.1 Tema og problemstilling.....	9
1.2 Studiens disposisjon	10
2 Teori	11
2.1 Endring	11
2.1.1 8 steg i endringsprosessen.....	12
2.1.2 Ledelse	18
2.1.3 Åpen systemmodell for organisatorisk prestasjoner og endringer	20
2.2 Motivasjon	24
2.2.1 Selvbestemmelsesteori	26
2.2.2 Kognitiv evalueringsteori.....	27
2.2.3 Organismisk integreringsteori	28
2.2.4 Grunnleggende psykologiske behov	30
2.3 Sammenhengen mellom endring og motivasjon	34
3 Metodisk tilnærming	35
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	35
3.2 Valg av forskningsmetode	37
3.3 Forskningsdesign	39
3.3.1 Datainnsamling.....	41
3.3.2 Utvalget	42
3.3.3 Intervjuguiden:	46
3.4 Gjennomføring og analyse av datamaterialet:	48
3.4.1 Intervjuet:	48
3.4.2 Analytisk tilnærming.....	49
3.5 Vurdering av studiens forskningskvalitet	54
3.5.1 Generalisering	54

3.5.2	Reliabilitet og validitet	55
3.5.3	Forskningsetisk refleksjon.....	58
4	Funn i analysen.....	60
4.1	Lederrollen i endringer	60
4.2	Lederens fokus ved endring.....	62
4.3	Endringens påvirkning på motivasjonen til ansatte	64
4.4	Emosjonell motstand, lederens største utfordring i arbeidet med motivasjon i endring ..	67
4.5	Andre funn	69
5	Diskusjon.....	70
5.1	Teoretiske implikasjoner	70
5.1.1	Hvilken rolle mener lederne selv at de har i endringer?.....	70
5.1.2	Hva gjør ledere for å motivere ansatte i endringer?	72
5.2	Praktiske implikasjoner	74
5.3	Studiens begrensninger og refleksjoner.....	75
6	Konklusjon	77
7	Litteratulist:	79
8	Vedlegg:	84
8.1	Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema fra NSD	84
8.2	Vedlegg 2: Samtykke og informasjon	86
8.3	Vedlegg 3: Intervjuguide	89

1 Introduksjon

Samfunnets stadige endringsbehov gjør at vi møter på endringer i forskjellige nivåer både i samfunnet og i arbeidslivet. Endringer er noe vi må forholde oss til konstant og kan sees på som et motsvar til den stadig økende hurtigheten i samfunnet (Appelbaum et al., 2012; Karp, 2018). Brochs-Haukedal (2010) sammenligner en organisasjon med en organisme. Derfor vil det være helt naturlig med endring over tid. Endringer er noe organisasjonen og menneske i det må kunne forholde seg til.

Konseptet endring kan varierer stort. Derfor vil det være hensiktsmessig å undersøke en type endring. Man bør derfor gjøre begrensninger om en skal forske på fagfeltet. Endringer kan variere i form av små endringer som skjer over lengre tidsrom. Eller de kan være brå, store og revolusjonerende. Dette vil kreve totalt ulike tilnærminger for hvordan organisasjonen og dens mennesker ivaretar og jobber med endringen (Brochs-Haukedal, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det byr på utfordringer for ledere og endringer vil alltid påvirke de ansatte.

Endringer kan også sees på som et svar til å møte nye krav om effektivitet og produksjon (Appelbaum et al., 2012). Større endringer blir mer nødvendig for organisasjoner om de skal kunne overleve i markedet og konkurrere effektivt. Selvfølgelig krever flere endringer og større endringer mere ledelse (Lund Martinsen, 2015). Hvordan organisasjoner velger å formelt strukturere sin organisasjon påvirker hvordan lederne jobber og hvordan de er organisert. Dette fører til at en mellomleder vil ha helt andre utfordringer og arbeidsoppgaver enn en toppleder selv om de begge har lederroller.

Det er også interessant å se på hvordan ledere møter endringer og leder sin organisasjon gjennom endringen. Karp (2018) omtaler endringsledelse som ekstremsporten inne ledelse, hvor hovedfokuset ofte ligger på de administrative og styringsmessige perspektivene. Endringsledelse er en egen gren i litteraturen og det bekrefter at ledere har en aktiv og viktig rolle i endringer. Endringsledelse presenteres ofte som en prosess. En prosess som består av flere deler, som sammen skal bidra til å gi endringens suksess (Brochs-Haukedal, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2016; Karp, 2018).

Denne studien fokuserer på endring og ledelse, men ikke fra samme perspektivet som endringsledelse studien fokuserer hvordan leder ivaretar og jobber med motivasjonen av ansatte ved endringer. Derfor vil ikke begrepet endringsledelse omtales mer fordi det vil ikke fange opp fokuset til studien som er lederens arbeid med ansatte.

Ledere har en aktiv rolle når endringer bestemmes eller utføres og ledes. Ledere er også sett på som ansvarlige for endringens suksess. Dersom endringen mislykkes, kan det få konsekvenser for alle involverte og for den ansvarlig lederen.

John P. Kotter (Lund Martinsen, 2015) skriver at endringer er lederens oppgave. Det er derfor viktig at lederen greier og evner å skape engasjement for endring. Dette involverer også å unngå motstand og jobbe imot hindringer til endringer. Lederen må blant annet motiverte ansatte, samkjørte arbeidsenheten, samt skape energi og vilje til å gjennomføre endringen. Videre skriver han at gode ledere kan motivere sine ansatte på forskjellige måter.

Endringer vil alltid påvirke de ansatte og det kan ikke fremmes mange nok ganger (Brochs-Haukedal, 2010).

Denne studien skal undersøke motivasjonsbegrepet og hvordan ledere tolker og jobber med motivasjon i endringer. Karp (2020) kommer med en interessant påstand om at ledelse ikke nødvendigvis handler om at lederen skal motivere de ansatte, men at det handler om å ikke demotivere de ansatte. Denne påstanden kan til en viss grad støttes av selvbestemmelsesteorien. Som teori vektlegges den ansattes evne til å motivere seg selv og dermed fokuserer på lederen som en viktig aktør for å tilrettelegge for at de ansatte skal motivere seg selv (Buch et al., 2019).

Denne studien plasserer seg derfor innenfor fagfeltene motivasjon og endring. Videre fokuserer studien på lederens arbeid og relasjon med de ansatte. Det er mange andre faktorer som er med på å påvirke både endringsprosessen og motivasjon. Denne studien fokuserer på ledernes sitt arbeid og deres relasjon med de ansatte. videre trekker studien også inn en gruppe mennesker hvor flere har høyere utdanning, som ofte beskrives som kunnskapsarbeidere (Lai, 2013). Denne gruppen mennesker er interessante fordi deres aktualitet i form med blant annet av meld. st. 18 fra Kunnskapsdepartementet (2015) hvor de presiserer samfunnets endringer og krav til høyere utdannelse samt effektivitet. De presiserer at høyere utdanning er en av løsningene på

utfordringen. Oppgaven sikter seg derfor inn på denne gruppe mennesker som faller innenfor denne arbeidskategorien.

1.1 Tema og problemstilling

Hensikten med studien er å få et innblikk i hvordan lederen jobber med endringer og hvordan de motiverer sine ansatte ved endring. Motivasjon er en drivkraft som er interessant fordi motivasjon påvirker tydelig våre prestasjoner i arbeidslivet. Endringer er mer eller mindre vanlig i dagens samfunn og derfor veldig aktuelt. For å komme seg gjennom en endring er man derfor helt avhengig av å være motivert (Lund Martinsen, 2015).

Selvbestemmelsesteorien vil være det teoretisk rammeverk i studien. Fordi selvbestemmelsesteorien anerkjenner kompleksiteten av motivasjon og er brukt til blant annet å studere motivasjon i arbeidslivet samt har masse støtte fra laboratorieeksperimenter feltstudier og andre domener (Gagné & Deci, 2005). Studien vil bruke selvbestemmelsesteorien til å undersøke hvordan lederne støtter ansatte opp med de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet for å fremme ansattes indre motivasjon.

Denne problemstillingen skal ta høyde for lederens perspektiv og opplevelse av endring samt motivasjon. Problemstillingen er formulert som:

Hvordan jobber ledere med ansattes motivasjon i endringer?

For å besvare problemstillingen har følgende forskningsspørsmål blitt utformet:

- Hvilken rolle mener lederne selv at de har i endringer?
- Hva gjør ledere for å motivere ansatte i endringer?

Problemstillingen er relativ bred og derfor har to forskningsspørsmål blitt utformet for å bidra til å tydeliggjøre og svare på problemstillingen.

Det er viktig at lederne lærer og kan bruke teknikker som virker motiverende på de ansatte.

Studien vil i hovedsak fokusere på relasjonen mellom leder og ansatt, sett fra lederens perspektiv.

Dette betyr at undersøkelsene baserer seg på utsagn og undersøkelser av lederes oppfattelser, refleksjon samt tolkninger av deres relasjon med ansatte. Det er tatt en naturlig avgrensning, selv

om det er en bevissthet rundt både eksisterende påvirkninger fra både ansatte og organisasjonen. Dette skal derfor ikke vektlegges i denne studien.

1.2 Studiens disposisjon

Denne studien er strukturert på integrert måte hvor kapitlene er hensiktsmessig plassert som er avhengig av hverandre for å skape en forståelse av studiens problemstilling.

Kapittel 1 har som hensikt gi leseren forståelse for aktualitet, tema og problemstillingen.

Kapittel 2 bidrar med et teoretisk rammeverk som gir det kontekstuelle utgangspunkt for studiens problemstilling. Det vil bli vektlagt teorier, modeller og tidligere forskning.

Kapittel 3 presenterer og reflekterer over den metodiske tilnærmingen. Det inkluderer vitenskapelig utgangspunkt, valg av design og metode gjennomføring av valgt metode samt refleksjoner og vurderinger.

Kapittel 4 utgjør studiens empiriske hoveddel, der jeg presenterer de funnene som har kommet frem fra tolkning og analysering av intervjumaterialet.

I kapittel 5 diskuterer jeg funnene opp mot tidligere gjennomgått teori og forskning. For så å presentere teoretiske og praktiske implikasjoner, samt studiens begrensninger med refleksjoner.

Kapittel 6 gir til slutt en konklusjon og studiens sentrale funn.

2 Teori

I dette kapittelet blir det redegjort for det teoretiske rammeverket. Først presenteres det generelt om endring som begrep og tilknytningen til Kotter sin 8 stegs modell fra 1996 presenter i Appelbaum et al. (2012). Lederne har en sentral og viktig rolle i endringer. Derfor gjennomgås og redegjøres ledelsesbegrepet for å vise til dette. Deretter presenteres Burke og Litwin (1992) sin systemmodell som har til hensikt å sette endring, ledelse og motivasjon i tydelig sammenheng med hverandre. Til slutt skal jeg redegjøre for motivasjonsbegrepet og presentere selvbestemmelsesteorien som rammeverket for hvordan en kan forstå motivasjon når arbeidsplassen er i endringer. Det har til hensikt å gi et teoretisk grunnlag for å besvare problemstillingene og vise til sammenhengen med å forstå motivasjon for å kunne lykkes med endringer.

2.1 Endring

Endring er et stort fagfelt. Det er ikke nødvendig å gjengi eller gjennomgå hele fagfeltet, men det er nødvendig å vise til hvordan ledelse og motivasjon er viktige elementer i endring (som aktivitet, hendelse, prosess osv.). Brochs-Haukedal (2010) skriver at hovedtrekket til endring er å bevege en virksomhet fra en eksisterende tilstand til en ønsket tilstand. Han vektlegger ikke hvorfor endringen skjer eller hva som er endringen.

Når en studerer endring kan man for eksempel fokusere på hva som er opphavet til en endring. Endringen er ofte en nødvendig og kan være presset frem av både interne samt eksterne årsaker. Videre er det vanlig å kategorisere type endring ut ifra hvor stor påvirkning eller inngrep den vil være for organisasjonen og dens medlemmer. Flere forfattere (Brochs-Haukedal, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2016; Karp, 2018) beskriver disse overgangene og kategoriene. Det er noe forskjell i beskrivelsene, men de bygger stort sett på de samme prinsippene. Disse prinsippene bygger på to spørsmål 1) Hva skal endres? med andre ord selve omfanget. For eksempel gjelder endringer alle eller kun HR avdelingen. 2) Hvor mye skal endres? Med andre ord selve

endringsgraden. Skal dette endringen pågå i uker eller år. Dette har stor innvirkning på hvor inngripende endringen er på organisasjonen og de involverte.

Denne studien fokuserer verken på egenarten av endring, endringsledelse eller organisatoriske endringer og strukturer. Denne studien fokuserer på hvordan relasjonen til lederen og ansatte i endring og hvordan lederen jobber med motivasjonen til de ansatte i endringen. Likevel er det nødvendig å gi en oversikt over denne relasjonen i helheten av andre elementer i en endring. Derfor gjennomgås Kotters 8 stegs modell som viser til viktige steg for å lykkes med selve endringsprosessen i organisasjonen. Burke-Litwins åpne systemmodell fra 1992 gir oversikt over viktige organisatoriske variabler når en vurderer og skal gjennomføre en endring. Det vil gi et mer helhetlig bilde av hva som er med på å påvirke og hva som påvirker i en endring. Ved å vise til denne modellen skal jeg vise hvordan ledelse og motivasjon er i direkte sammenheng med hverandre i endring.

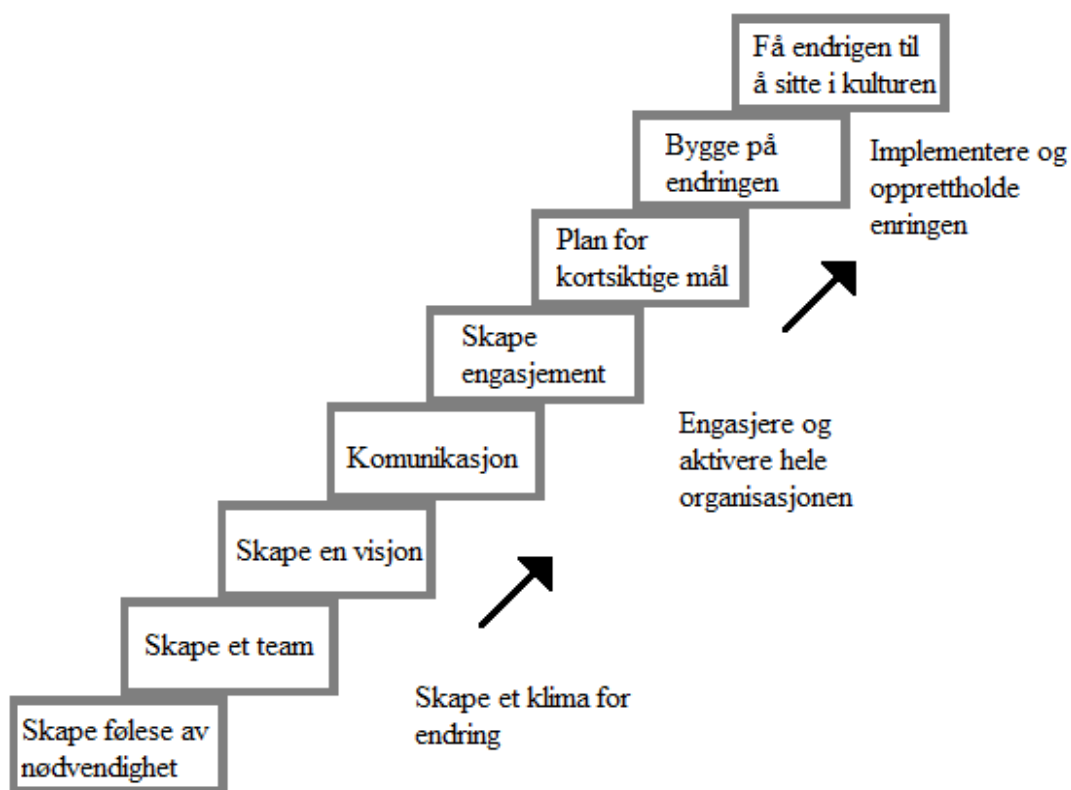
2.1.1 8 steg i endringsprosessen

Jeg skal nå vise til en modell for selve endringsprosessen. Brochs-Haukedal (2010) presenterer en normativ liste. Denne listen representerer en foretrukket fremgangsmåte for endringer. Punktene som han tar opp gjelder motivering for endring, utforming av visjon, utvikle politisk støtte, håndtering av overgangsfaser og å opprettholde fremdriften. Jacobsen og Thorsvik (2016) presenterer en liste de kaller forutsetninger for vellykket endring. Begge listene gjenspeiler flere elementer av Kotter sine 8 steg modell. Kotter sine 8 steg er i utgangspunktet rigide og han knyttet dem opp til en type endring, men likevel anses stegene som generell og blir derfor brukt av mange. Modellen har fått en stor popularitet og kan brukes til forskjellig type endringer. Forskningsobjektene svar og fokus i studiet gjør at de forskjellige stegene får noe forskjellig fokus i denne gjennomgangen. Kotter sin modell er også aktivt brukt i mange forskjellige endringer inkludert mindre endringer fordi den fanger opp gode og viktige elementer for å lykkes med implementeringen av endringer (Appelbaum et al., 2012). I min studie viser disse stegen til sentrale elementer for å lykkes med endring og bidrar. Modellen brukes også som et overordnet

rammeverk for å støtte og plasserte tematikken inn i studien. Samtidig gir den et godt overordnet overblikk over endring som en prosess.

Kotters 8 steg er en modell som er kjent innenfor ledelse og organisasjon feltet og fokuserer på hvordan en skal opptre og handle for å oppnå suksessfull implementering av endring. Karp (2018, 2020) er selv opptatt av ledere og hvordan deres posisjon gir dem makt og ansvar unik i forhold til andre i organisasjonen. Kotter myndiggjør og ansvarliggjøre ledere. Ledere er i en posisjon hvor de har makt, hvor de kan og skal lede sine ansatte. En av ledernes oppgave er å vise vei og lage vei for de ansatte. Kotter mener å ha en hypotese om at årsaken til at endringer feiler handler om at ledere ikke tar lederskap (Karp, 2018).

Kotter sin modell var laget for å håndtere endringer i mere utfordrende markeder og er skapt for organisasjonen som måtte gjøre fundamentale eller større endringer. Derfor passer ikke denne modellen til alle endringer og den har fått noe kritikk for å være rigid. Kotter presenterer modellen som steg, hvor stegene er lineære og derfor skal det være lite eller ingen overlapping av stegene (Appelbaum et al., 2012).



Figur 2.1 er en illustrasjon av 8 stegs modellen til Kotter (1996). Ved en endring starter en ved det første steget og jobber seg oppover for å implementere endringen.

Steg 1

Det første steget handler om å skape forståelse for at endringen er nødvendig. Dette er nødvendig på alle nivåer i organisasjonen. Alle ledere på forskjellige nivåer må involveres. Det er derfor viktig at lederen effektivt greier å finne gode plattformer for formidling av informasjonen om den nødvendige endringen. Det er spesielt viktig at endringen forstås som viktig av alle dersom endringen skal få gjennomslag og troverdighet. Kotter mener at endringsagenter alene ikke vil kunne ha nok makt, men anerkjenner også bruk av for eksempel konsulentarbeid utenfor organisasjonen kan være hensiktsmessig (Appelbaum et al., 2012). Det er da viktig å huske at Kotter i utgangspunktet laget modellen for større endringer, og at endringer må sees i sin kontekst, ved bruk av endringsagenter. Morin et al. (2016) studie viser til at å skape forståelse om nødvendighet ikke er nok til å få gjennomslag hos ansatte, dersom endringen mangler legitimitet hos de som skal gjennomføre endringen. Derav kan mangel på legitimitet i en endring over tid ha negativ effekt på affektiv forpliktelse til endringen. Det støtter viktigheten til hvordan leder og bruk av selvbestemmelsesteorien kan fremme autonomistøttende forhold for internalisering. I praksis betyr det at leder må skape verdi og en attraktiv grunn til endring som ikke er påtvungen (Gagné et al., 2000; Morin et al., 2016).

Steg 2

Andre steget innebærer det faktum at ingen kan ha kapasitet til å gjennomføre store endringer i organisasjonen alene. Derfor må lederen sette sammen det riktige teamet som kan gjennomføre denne endringen. Denne gruppen med mennesker vil være kritisk for endringens suksess. Disse menneskene har gjerne flere karakteristikker som er fordelaktig. Det innebærer at en eller flere har posisjonsmakt eller er nøkkelpersoner slik at prosjektet lettere kan gjennomføres og møter mindre motstand. De må ha ekspertise som ifølge Kotter omhandler å involvere flere typer representanter fra forskjellige grupper. Slik at gruppen kan informere og ta gode avgjørelser basert på kunnskap og mest mulig informasjon. Til slutt må gruppen være troverdighet blant alle i organisasjonen. Det siste er lederskap som ikke må blandes med posisjonsmakt/nøkkelpersoner, men dette er lederen som skal drive endringsprosessen (Appelbaum et al., 2012).

Steg 3

Tredje steget innebærer å skape en klar og fornuftig visjon for endringen. Uten en slik visjon med en felles strategi vil en gruppe i en endring lett kunne splittes og bli forvirret eller engstelige.

Lederen må skape enighet om et felles mål og få alle til å jobbe sammen mot målet. En klar og tydelig visjon bli lettere å forstå, men også å jobbe etter. Dersom en skulle ha problemer med å forstå hvorfor en må endres er det ekstra viktig å vite hva en skal gjøre (Appelbaum et al., 2012). Sett at denne modellen i utgangspunktet var skapt for større organisatoriske endringer, vil ofte visjoner for endringer være utviklet på et høyere nivå i organisasjonen. Jobber en lengre ned i organisasjonen, får en gjerne denne visjonen levert av nærmeste leder og arbeider etter den. Ved andre endringer kan det også lages visjoner for endringer på andre nivåer eller med en nedenfra-og-opp tilnærming.

Steg 4

Steg fire omhandler kommunikasjon. Det har sin hensikt i å redusere og eventuelt hindre usikkerhet i den usikre endringen. Det innebærer blant annet å redusere tvetydighet for å redusere negativ respons til organisatorisk eller generell endring (Appelbaum et al., 2012). Twembeke og Goeman (2018) foreslår fra sine funn at det kan være fordelaktig å ha jevnlig og direkte møter med alle involverte hvor deltagere også kan ta del i diskusjonen. Med å ta del i å fortelle hva som er tvetydig eller skremmende med endringen. Kotter støtter også en toveis kommunikasjon som mer kraftfulle enn kommunikasjon en vei. Samtidig handler det om repetisjon for å få en ide til å synke dyp (Appelbaum et al., 2012). Klein (1996) fant at en "supervisor" er en nøkkel kommunikator til ansatte. Ansatte forventer å høre viktig informasjon fra dem. Det er også forventet at de er godt informert og kan formidle riktig informasjon. Det kan også være en mulig forklaring at ansatte har mer tillit til sin nærmeste leder. Derfor vil det være lettere å stole på informasjonen, men også vil det være lettere å kommunisere dem imellom. Kotter vektlegger troverdighet som en viktig del av ledelse (Lund Martinsen, 2015)

Steg 5

Det femte steget handler om å skape engasjement hos ansatte. Hvor ansatte skal oppmuntres til å prøve nye ideer og tilnærminger. Dette skjer som et resultat av den gode kommunikasjonen som er ivaretatt på steg fire. Kommunikasjon alene er ikke nok og ansatte trenger hjelp innenfor fire strukturelle hindringer strukturer, ferdigheter, systemer og veiledere. Kotter fremmer behovet for en avgjørende rolle i trening av myndiggjøringsprosess. Dette finnes det masse empirisk støtte for dette (Appelbaum et al., 2012). De som skal endres må få muligheten til å ta del i endringsprosessen på en annen måte enn å bare få beskjed om å endre adferd. Denton (1994) så på ansatte myndiggjøring (empowerment) gjennom involvering og deltagelse av Ford's utvikling

og treningsprogram. Behovet for endring og undersøkelse av dette var et resultat av økonomi og konkurransefaktorer. Funnene indikerte at den nye måten å jobbe på med trening var suksessfull fordi den ga ansatte myndiggjøring gjennom en følelse av ansvar og eierskap i deres egne utvikling. Myndiggjøring er viktig både ovenfra, men også nedenfra slik som beskrevet med involvering av ansatte. Dette kan bidra til å gjøre den praktiske overgangen lettere for organisasjon (Paper et al., 2001). Morin et al. (2016) konkluderer fra studie at for å oppnå psykologisk myndiggjøring (psychological empowerment) er man avhengig av støtte fra ledelsen. Uavhengig om ansatte har legitim grunn for endringen så kan ikke ansatte endres dersom de ikke har fått trening eller midlene til å håndtere endringen. De argumenter for at psykologisk myndiggjøring er viktig når forhold er under konstant endring, særlig ved håndtering av endringer som er integrert i en ansatts jobb og som må balanseres med vanlig jobbsansvar.

Steg 6

Steg seks er et resultat av at modellen er basert på gjennomføring av større endringer. Fordi endringsprosessen kan være veldig lang med mange deler som igjen involverer mange mennesker på forskjellige nivåer, presiser Kotter at det er viktig å se alle de små endringer og anerkjenne dem. De små endringene hos de enkelte er med til å bidra til den langsiktige endringen. Kotter bruker derfor begrepet “short-term wins”. Dette handler om å feire selv de små endringene som gir motivasjon mot den store endringen. (Appelbaum et al., 2012). Denne teknikken med “short-term wins” er også vist seg å ha positiv forsterkning på den emosjonelle tilstanden hos deltakerne som deltar på endringen. En mental støtte og følelse av å overkomme endringen er nødvendig i tillegg overkomme en fysisk endring (Twembeke & Goeman, 2018). Denne teknikken har også vist positive utfall i forhold til å forsterke deltageres forståelse av både nødvendighet og legitimitet av den valgte veien for endringen (Morin et al., 2016) Ved å vise til fremdrift og feire den så kan det virke motiverende for de ansatte som er involverte i endringen.

Steg 7

På steg syv vil det kunne merkes at endringen har fått fotfeste i organisasjon. Kotter påpeker viktigheten av å ikke erklære en seier med en gang de første synlige målene for endringen er nådd. Det er derfor viktig at ledere tar tak i disse små seieren som nevnt i steg seks, men også jobber med å håndtere alle utfordringer, store og små. Systemet og strukturene som brukes i organisasjonen er nødvendigvis ikke ferdig tilpasset den nye endringen. Derfor må lederen kunne forvente noen utfordringer, selv etter noen seire. Lederne må vise at det lønner seg å jobbe på den

nye måten (Appelbaum et al., 2012). Dersom lederen legger vekk fokuset på endringen ved første tegn på suksess, kan man komme tilbake til gamle vaner. Spesielt om man skal for eksempel endrer på rutiner.

Steg 8

Det siste steget handler om å få den nye tilnærmingen, med endringen til å få rotfeste i organisasjonskulturen. Kotter mener at dersom endringen ikke har blitt en tydelig del av organisasjonens delte verdier og normene når endringspresset forsvinner fra organisasjonen kan ikke endringen klassifiseres som vellykket. Han mener det er to kritiske faktorer som virker inn på internaliseringen for å endre organisasjonskulturen. Først må lederen må vise ansatte at denne nye atferden og tilnærmingen er med å gjøre endringen har hjulpet å forbedre prestasjonene. Dette innebærer å vise at endringen man gjør gir resultater. Det kan for eksempel være å vise hvordan det nye systemet gir bedre resultater til sluttbrukeren.

Det andre er å sørge for at neste generasjon ledere følger opp på dette (Appelbaum et al., 2012). Det er viktig å ikke falle tilbake til de gamle vanene og at alle ledere fortsetter med endringen. Tsuyuki og Schindel (2008) støtter den noe mer rigide prosessen til Kotter når det kommer til å gjennomføre alle stegen og i riktig rekkefølge. De påpeker at endringsprosesser er sårbare og ved å hoppe over nivåer eller å gjøre feil kan de påvirke implementeringen eller ødelegge for oppnådde mål. Endring krever lederskap og en god strategisk plan.

Kotters 8 steg kan sammenlignes med en liste for ledere og organisasjon på hvordan en kan gjennomføre implementere suksessfulle endringer og det krever planlegging. Nivåene er også aktuelle selv i dag for å bidra til implementering. Kontekst til endringen er en relevant faktor når en gjennomfører endringer. (Appelbaum et al., 2012; Tsuyuki & Schindel, 2008).

For Kotter har ansvar vært sentralt både ved at leder tar og står i ansvaret ved hele endringsprosessen. (Appelbaum et al., 2012; Lund Martinsen, 2015)

Videre ser man Kotters modell legger vekt på myndiggjøring, involvering og å skape engasjement som noen av delene for å skape motivasjon hos deltakerne i endringen. Motivasjon er sentralt, men tydeliggjøres ikke eksplisitt i modellen.

2.1.2 Ledelse

Ledere og lederskap er så mangt. Det finnes mange forskjellige årsaker til at ledelse er viktig. Temaer er bredt og mye diskutert. Karp (2018, 2020), Drucker (Hesselbein et al., 1996) og Kotter (Appelbaum et al., 2012; Lund Martinsen, 2015) er noen av mange som har diskutert ledere. Jeg vil derfor ikke gå i dybden, men trekke frem definisjoner og operasjonalisere ledelsesbegrepet. Brochs-Haukedal (2010, s. 457) definerer ledelse som «Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål.» Han påpeker at ledelsesbegrepet er bredt og at definisjonen gjenspeiler dette. Felles for alle ledere er kontroll av ressursene og jobbe mot ønsket mål. Videre deler han det opp i fire ledernivåer for å tydeligere vise til lederens mange oppgaver. Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 416) definerer ledelse som «ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.» Ved denne definisjonen påpeker de tre aspekter ved ledelse. At ledelse gjøres av en eller flere og man har ledere for å påvirke andre samt det skal bidra positivt til å nå organisasjonens mål. Videre trekker de frem at det kan være hensiktsmessig å skille mellom indirekte og direkte ledelse. Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom leder og ansatte. Indirekte ledelse omfatter alle metoder leder kan bruke for å påvirke organisasjonsatferd til de ansatte uten å direkte samhandle med dem. For eksempel gjennom organisasjon strukturen og kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Med disse to definisjonene viser man til at ledere har makt til å påvirke og muligheten til å skape endringer samt motivere ansatte. God ledelse kan sies å være den ledelsen som utnytter materielle og menneskelige ressurser på en effektiv måte for å nå målene.

Buch et al. (2019) skriver at ledelse er mangfoldig og har mange nyanser. Ledelsesforskeren Yukl mener at lederen må skape forståelse for mål og arbeidsoppgaver samt legge til rette slik at de ansatte kan utføre arbeidsoppgavene sine målrettet. Lederne er med på å skape resultater med og gjennom sine ansatte (Buch et al., 2019; Johansen & Sætersdal, 2017).

Motivasjon er et sentralt element i flere av arbeidsoppgavene som ledere utfører. Ikke bare for å få ansatte motiverte, men for å forstå hva som driver de ansattes motivasjon. Det krever at lederen har forståelse for mange forskjellige komplekse oppgaver og motivasjonsprosesser. Karp (2020) besvarer en rekke spørsmål knyttet til ledere. Han påpeker at motivasjon ikke er alt og at

de fleste medarbeidere er sånn passe motiverte. Det handler derimot om å ikke demotivere de ansatte. Unikt fra de andre skriver han at ledelse innebærer å ha en unik posisjon hvor lederen har ansvar og hvor lederen må stå til ansvar. Lederen er like ansvarlig for tap som suksess. Det er viktig at noen er ansvarlig. Videre kommer Karp (2020) med et godt poeng med at vi følger ledere når vi har behov for det og da er det godt for den ansatte å ha en ledere med gode lederegenskaper og legitimitet. Endringer som byr på forutsigbarhet og usikkerheter er slike situasjoner hvor man kan ha behov for en stabil og trygg leder.

Til slutt Drucker (Hesselbein et al., 1996) hadde jobbet med ledelsesfaget i mange år og merket seg spesielt fire ting ved en effektiv leder: 1) En leder har følgere. 2) Lederen er effektiv med å få følgerne til å gjøre de riktige handlingene og skaper gode resultater. 3) En leder er synlig for de andre og setter et tydelig eksempel. 4) Ledelse er verken “rank, privilegies, titles, or money,” det er ansvarlighet.

Det som ikke kom frem i definisjonene var ansvar, noe Karp (2020) og Drucker (Hesselbein et al., 1996) trekker som spesielt unikt med ledelse. Ansvar kommer igjen senere flere steder i min studie. Når en leder skal få til effektive utnyttelsen og skape resultater gjøres det best når arbeidskraften er motivert. En leder skal også kunne skape resultater under endringer som er blitt mere viktig fordi endringer er blitt en stor del av hverdagen og for overlevelsen til organisasjoner. Ledelse er et produkt av lederens atferd og lederens atferd er påvirket av mange faktorer som ikke alltid lar seg lett identifisere. Ledere er sentrale for å oppnå motiverte ansatte, men er motivasjon en forutsetning til endring på arbeidsplassen? Sammenhengen er tydelig, men hvordan dette påvirker hverandre, er noe som skal undersøkes nærmere.

2.1.3 Åpen systemmodell for organisatorisk prestasjoner og endringer

Burke og Litwin (1992) presenterte et rammeverk for en åpen systemmodell som viser til organisatoriske prestasjoner og endringer. Denne modellen er presentert i figur nr 2.2. Modellen gir en god visuell oversikt over viktige elementer også omtalt som variabler en skal vurdere endringer i organisasjoner. Ta til betraktning at modellen viser til elementer som Burke og Litwin har vurdert som nøkkelementer. Dette er nøkkelementer de har vurdert som viktige for å oppnå ønsket prestasjon og for å gjennomføre vellykkede endringer i organisasjon, som sammen skal bidra til organisasjonens måloppnåelse. De anerkjenner at det er stor kompleksitet i å kartlegge og velge hvilke elementer som skal prioriteres fremfor andre. Spesielt når man skal ha en systemmodell med fokus på det organisatoriske og endringer (Burke & Litwin, 1992). Modellen kan sees på som et svar på McKinseys 7-S modell hvor begge vil viser sammenhengen mellom forskjellige elementer i en organisasjon (Brochs-Haukedal, 2010). Denne modellen er valgt i min studie for å vise til sammenhengen og viktigheten av ledere i endring samt hvordan de direkte er har en innvirkning på ansatte sin motivasjon i endringer. Modellen er eldre, men har tatt til betraktning og aktivt vurdert flere teorier og litteratur for å gi tydelige beskrivelser av sammenhengene.

De skiller mellom to nivåer, transformasjons- og transaksjons dynamikk. Transformasjon forklares som områder eller elementer der endringen er et resultat av en interaksjon mellom eksterne og interne krefter i og rundt organisasjonen. Det vil kreve ny adferd fra organisasjonens medlemmer. Transformasjon dynamikk omhandler den øvre delen av figur 2.2 Transaksjons dynamikk er mer kortvarig og gjelder enkeltindivider eller grupper i organisasjonen. Dette er en gjensidig prosess, som kan forklares som “du gjør dette for meg og jeg gjør dette for deg” også videre og er en del av nedre del av figur 2.2 (Burke & Litwin, 1992).



Figur 2.2 en illustrasjon av Burke og Litwin (1992) modell av organisatorisk prestasjon og endring

Med disse elementene vil jeg vise til at det er mange elementer en må vurdere når en skal skape endringer. Det er også mange områder man kan endre for å skape mer motivasjon hos de ansatte i endringsprosesser. Kotter viser til en del av de samme begrepene, at det er viktig å forstå denne sammenhengen i organisasjonen for å lykkes med endringer (Appelbaum et al., 2012).

Som beskrevet og avgrenset i introduksjonen er ikke alle elementene i den modellen (figur 2.2) av interesse. Jeg fokuserer derfor hovedfokus på der det står “leadership” loddrett ned til “Individual and organizational performance”.

En må starte med å skille mellom begrepene “leadership” og “management practices”. Direkte oversatt til norsk blir det beste lederskap og ledelsespraksis. Likevel betyr “management” at oppgaver som styring og administrative oppgaver er mere sentrale. Tradisjonelt skiller man tydeligere på begrepene i engelskspråklig litteratur enn i den norske litteraturen (Johansen & Sætersdal, 2017). For å forstå en viktig del av denne modellen er det derfor vesentlig å ha noe innsikt i denne debatten. Lederskap er ledere som gir organisasjonen en overordnet retning og leverer en adferd som rollemodeller for alle ansatte. Burke og Litwin (1992) definerer seg etter verket til Burke (1986) som går inn i “leader” og “management” debatt for å skille på begrepene.

For å oppsummere er organisasjonens størrelse og utforming med på påvirke hva som er hensiktsmessig av ledelses innhold. Spesielt i store organisasjoner kan skille mellom rollene bli vanskelige. En “leader” og “manager” kan ha forskjellige personlige karrakstikk i roller og i adferd, men resultatet av deres handlinger kan være det samme. Begge rollene er nødvendig for å sikre effektivitet i en organisasjon og rollene er gjensidige avhengige av hverandre. «While managers are bosses, they are at the same time followers. They need overall direction and inspiration, but leaders can not function successfully without managers. » (Burke & Litwin, 1992, s. 7) Videre avslutter Burke (1986) med å skrive at “leaders” er myndiggjort gjennom retning og inspirasjon og at “managers” via handling og deltagelse.

Burke og Litwin (1992) skriver at “manager practice” er hva “managers” gjør i den normale hverdagen for å få mennesker og ressurser til deres disposisjon til å oppnå organisasjonen strategi. Dette innebærer å oppfordre til spesifikk atferd som er positivt for å oppnå dette. Gjennom blant annet arbeidet til Luthans (1988) trekkes det frem fire arbeidsoppgaver som inngår i “manager practice”. 1) Kommunikasjon i form av rutine informasjon og prosesser med papirarbeid. 2) Tradisjonell “manager” arbeid som består av planlegging, beslutninger og kontrollering. 3) HRM som består for det meste av motivasjon og atferdshåndtering. 4) Nettverking som består av sosialisering, politikk og interaksjon med folk fra utsiden. Ved en endring er “leadership” en del av transformasjons faktor og “management practice” en del av det transaksjonelle (Burke & Litwin, 1992). For denne studien er det ikke hensiktsmessig å gjøre forskjell og jeg vil derfor fortsette å bruke samlebegrepet ledelse og ledere. Slik som beskrevet ovenfor det er ikke alltid lett å skille mellom dem og organisasjoner er avhengig av begge funksjoner (Burke, 1986). Ledergruppen som omtales og brukes i denne studien gjør arbeidsoppgaver typisk for begge begrepene, så å lage et skille har ingen hensikt i denne studien.

Modellen viser til at lederne har en påvirkning og muligheten med tilrettelegging for *klima* og arbeidsmiljøet til ansatte. Dette klima omhandler relasjoner ansatte har til sine ledere, organisasjonen, hverandre og på arbeidsplassen. Dette må ikke forveksles med organisasjons kultur. Klima er nåværende uttrykk, forventninger og følelser som befinner seg i lokale enheter som igjen er med på å påvirke motivasjonen. Det må presiseres at

Burke og Litwin (1992) tar utgangspunkt i noe eldre teori innenfor *motivasjon* som beskrives av Evans (1986). Dette gjelder forventningsteori, målsettingsteori og målorienteringsteorien. Dette brukes blant annet for å vise at motivasjon er komplekst og har flere sider i arbeidslivet. På samme måte bruker selvbestemmelsesteorien flere mindre teorier for å gi en mere utfyllende forklaring på motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Burke og Litwin (1992) beskriver motivasjon som en adferd som igjen skal være behjelpelig med å nå mål, aksjonere til tilfredsstillende oppnåelse.

Vær oppmerksom på at motivasjon også påvirkes av *individuelle behov og verdier*. De vektlegger da psykologiske faktorer som gir lyst og tilfører verdi for individuelle handlinger eller tanker. *Oppgave krav* refereres til som en “job-person match” gjennom krav til effektivitet, ferdigheter og kunnskap (Burke & Litwin, 1992). Allerede anerkjenner gjennom arbeidet til Evans (1986) at motivasjon er mangesidig og at flere av disse variablene er med på å påvirke det totale motivasjonen til de ansatte.

Til sammen er dette med på å påvirke sluttresultatet for den *individuelle og den organisatoriske prestasjonen*. Dette omhandler like mye sluttresultatet som indikatorer på innsats og oppnåelse. Denne modellen er ikke sett på som en ideologi for endring (Burke & Litwin, 1992). Denne modellen gir riktignok en oversikt ved å sette de forskjellige nøkkelementer også omtalt som variabler i perspektiv som er viktig å tenke over når en gjennomfører endringer, enten transaksjonell eller transformere (Karp, 2018). En kan se at fra denne modellen at i endringer så vil ledere ha en direkte mulighet til å påvirke og tilrettelegge for ansattes motivasjon i endringer. Dette vil igjen være direkte hensiktsmessig for å nå organisasjonens mål.

2.2 Motivasjon

Først skal jeg redegjøre for motivasjonsbegrepet. Dette innebærer å undersøke noen definisjoner og noen overordnede og generelle skiller i motivasjonslitteraturen. Jeg skal blant annet svar på hvorfor motivasjon er viktig når arbeidsplassen står overfor endringer.

Deretter gjennomgår jeg selvbestemmelsesteorien som er det teoretiske rammeverket som er en generelt ny teori innenfor motivasjonsforskning.

Motivasjon kan defineres på flere forskjellige måter og det gjøres gjerne fra ulike perspektiver basert på hvilken hensikt en har. Jeg skal nå vise til tre vanlige definisjoner på motivasjon. Den mest vanlige og kanskje mest generelle definisjonene kommer fra psykologien. Hvor motivasjon defineres som «psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109). Denne psykologiske definisjonen mangler noen forhold som er relevante, nemlig hvem skal motiveres og hensikten med motivasjonen.

Definisjonen til Franco et al. (2002) besvarer hvem og hensikten med motivasjonen. For en organisasjon er det helt hensiktsmessig at motivasjonen bidrar positivt for organisasjonen. Derfor er denne definisjonen mere passende om man skal sette motivasjon i en organisatorisk arbeidskontekst. «[...] individual's degree of willingness to exert and maintain an effort towards organizational goals» (Franco et al., 2002, s. 1)

Pinder (2014, s. 11) bruker en generisk definisjon på arbeidsmotivasjon. «Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration. »

Fra disse tre definisjonene trekker alle frem viktige trekk ved motivasjon. For å ta med de viktigste trekkene kan motivasjon ledes og igangsettes i en ønsket retning, som kommer i forskjellige former og i en arbeidskontekst bør det være hensiktsmessig for organisasjonen.

Definisjonen til Pinder (2014) påpeker at det er en forskjell mellom ytre og indre krefter som kan "oversettes" til indre og ytre motivasjon. Dette er et klassisk skille som har eksistert i motivasjonslitteraturen i en årrekke. Indre motivasjon omhandler at en utfører oppgaven fordi man har en genuin interesse og glede knyttet til å utføre oppgaven. Denne motivasjonsformen fremmes derfor som en god forklaring på gode arbeidsprestasjoner på tvers av en rekke betingelser. Ytre

motivasjon omhandler at konsekvensene av handlingene enten positivt eller negativt presser en til å utøve en bestemt adferd. Lønn er en typisk og vanlig belønning eller kompensasjon for utført arbeid. Lønn er dermed det mest klassiske eksempel på ytre motivasjon/belønning. Penger oppfattes i læringspsykologien som en *generalisert forsterkning* tatt fra den amerikanske psykologen Skinner. En velger å utføre en oppgave for å bytte med penger fordi pengene bidrar til å dekke andre primærbehov (Brochs-Haukedal, 2010). Dette er et tema som har vært mye forsket og utdypet på mange områder.

I Willis-Shattuck et al. (2008) sin litteraturgjennomgang av motivasjon og bevaring av helsearbeidere i utviklingsland påpekte de viktigheten av autonomi, men at lønn bare er motiverende til en viss grad. Det viste seg at når helsearbeiderne vurderte å bytte jobb var ikke lønn en avgjørende faktor for å bli værende i jobben. Nettsider som for eksempel Wikipedia er blant annet drevet av mennesker som setter av tid i sin fritid for å skrive om temaer som de er genuint interessert i og de får ingen form for ytre belønning. Dette peker i retning av at indre motivasjon og kan få alle motiverte til å gjøre oppgaver uten at de skal få store kompensasjoner. Det vil være viktig for en leder å vite hva som driver den enkelte ansatte jobben kan muligens bidra med mer motivasjon enn penger. Lønn er har sine begrensninger i forhold til motivasjonskraft. Ettersom lønn er strukturert på en slik måte at det ofte reflekterer en viss verdi eller hvordan organisasjonen setter pris på arbeidet en gjør, kan dårlig lønn medføre misnøye. En dobling i lønn vil derimot ikke føre til dobbelt så høy arbeidskraft (Brochs-Haukedal, 2010). Det er derfor ikke unaturlig at flere er interessert i å utforske hvordan en kan fremme og tilrettelegge for finne og løfte frem menneskers naturlige motivasjon på arbeidsplassen.

Buch et al. (2019) trekker frem begrepet prososial motivasjon. Dette ser ut til å være et relativt nytt begrep i litteraturen og anses som en del eller graden av indre motivasjon og defineres som «et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen, eller et ønske om å gjøre noe godt for andre.» (Buch et al., 2019, s. 22). Dette begrepet tar opp at mennesker har en motivasjon knyttet til det å ha en tilhørighet. Man tilbringer mye tid på jobb, derfor er det å ha og føle tilhørighet viktig og ikke unaturlig at det kan virke motiverende på flere måter. Jobbens utforming og de menneskene man har rundt seg er med på å påvirke motivasjonen. Det er spesielt viktig at en har en leder som greier å utforme oppgaver på en slik måte, men også at ansatte ser den verdien de tilfører (Grant,

2007; Wrzesniewski et al., 1997). Motivasjon er mangfoldig og det derfor helt naturlig at det eksisterer mange teorier innenfor motivasjon.

Som vi har sett, er motivasjon viktig på arbeidsplassen og kan være med på å påvirke sluttresultatet til organisasjonen. Motiverte ansatte er aktivt med på å skape gode resultater. Dermed vil motivasjon være viktig om en skal skape gode resultater både i det daglige arbeidet og i endringer.

2.2.1 Selvbestemmelsesteori

Edward Deci og Richard Ryan er de som først skrev om *Self-Determination Theory* (SDT) oversatt til selvbestemmelsesteori. SDT er også omtalt av noen som egenmotivasjonsteori (Lai, 2011). Som rammeverk er SDT bred og har trekk fra en rekke andre teorier som en bør ha kjennskap til (Buch et al., 2019). Det betyr at SDT er en makroteori av motivasjon med en samling av andre mindre teorier som forklarer forskjellige deler av menneskelig motivasjon (Olafsen et al., 2017). Kort forklart er SDT et bevisbasert rammeverk som bidrar til å forklare hvordan individer motiveres.

I forhold til dette fagfeltet tilbyr det ledere et rammeverk for hvordan effektivt motivere ansatte på arbeidsplassen. Fokuset er plassert på at alle mennesker har tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet som samme bidrar til motivasjon, trivsel (well being) og vekst (optimal function). Ledere er sentrale for å tilrettelegge dette på arbeidsplassen for den enkelte ansatte (Forner et al., 2020).

Fordi SDT er en samling av mindre teorier inkluderer det totalt seks teorier. Jeg velger å fokusere på teoriene kognitiv evalueringsteori, organismisk integreringsteori og teorien om grunnleggende psykologiske behov. Teorier som ikke vektlegges i studien er kausalitet orienterings teori, teorien om mål innhold og relasjons motivasjonsteori (Ryan & Deci, 2019). Sistnevnte relasjons motivasjonsteori er relativt ny i SDT og har for eksempel ikke så mye forskning innenfor relasjonen mellom leder og ansatt, men mere innenfor for eksempel partnere som er romantisk involvert (Deci & Ryan, 2014).

I denne studien har jeg valgt å avgrense til kun tre av teoriene fordi de vil være mer hensiktsmessig for å belyse studiens problemstilling og svare på forskningsspørsmålene. Vurderinger er gjort i forhold til hvilket teorier jeg tror vil best for å få et innblikk i lederens perspektiv på forståelse av endring og motivasjon. Det vil også blitt uoversiktlig og svært komplekst dersom jeg skulle fokusere på alle disse teoriene.

2.2.2 Kognitiv evalueringsteori

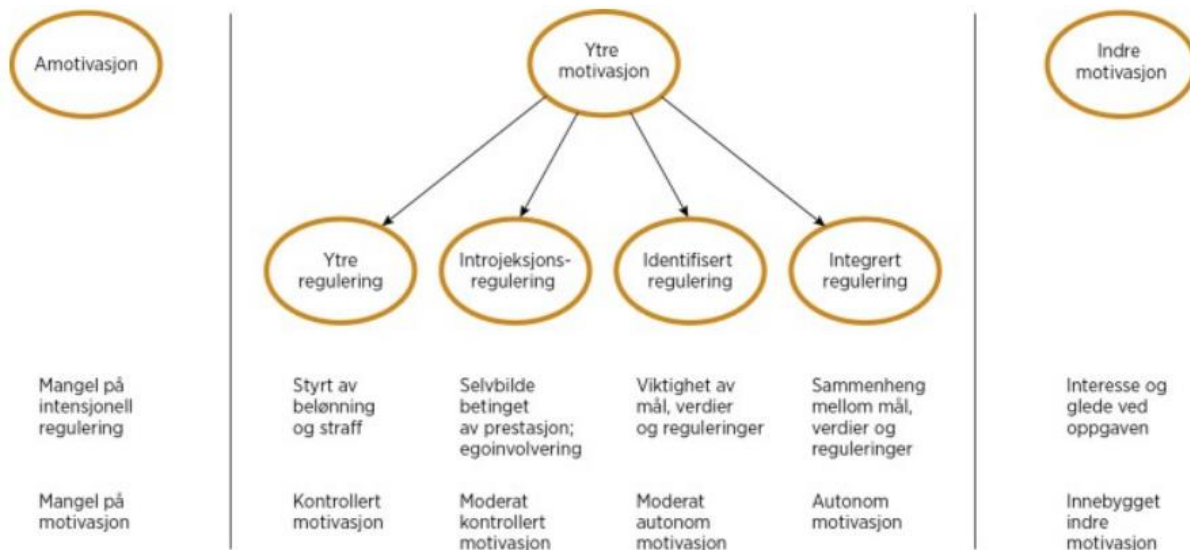
Fra kognitiv evalueringsteori trekker SDT frem forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Kognitiv evalueringsteori fokuserer på forhold mellom intern og ekstern motivasjon og hvordan de kan påvirke hverandre (Olafsen et al., 2017). Dette inkluderer forklaringer på forskjellige faktorer som kan undertrykke autonomi. Endringer i årsakssammenhengen fra intern til ekstern kan undergrave den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Deci (1971) sine eksperimenter viser til at ytre motivasjon kan undertrykke den naturlig indre motivasjon hos forskningsobjekter. Penger kan fungere som en “bye off” og er temporær, som har negativ påvirkning på den indre motivasjonen. Det interessante er at belønning i form av positiv feedback virker annerledes selv om det er en former for ytre motivasjon. Ytre motivasjon omtales ofte som ytre påvirkning og ytre belønning. Kognitiv evalueringsteori slår ikke bare fast en sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon, men også opplevelsen av kompetanse. Feedback anses som en ytre påvirkning, men også som en bekreftelse på at en har oppnådd og gjennomført en oppgave tilfredsstillende (Deci, 1971; Gagné & Deci, 2005).

Oppsummert sosial kontekst påvirker resultater på den indre motivasjonen. Kognitiv evalueringsteori påpeker at kompetanse ikke vil øke indre motivasjon om det ikke er en form for opplevd autonomi eller, «in attributional terms, by an internal perceived locus of causality» (R. M. Ryan & Deci, 2000b, s. 58).

2.2.3 Organismisk integreringsteori

Denne teorien tar for seg hvordan ytre motivasjon og kontekstuelle faktorer enten fremmer eller hemmer en internalisering og integrering av reguleringen for atferden (Ryan & Deci, 2000b). Med internalisering menes at mennesket tilegner seg holdning, tro eller atferdsregulering som i utgangspunktet ikke var et naturlig valg. Allikevel blir det forvandlet, med andre ord integrert til en egen verdi eller mål for enkeltmenneske (Buch et al., 2019). Når denne forvandlingen oppstår blir det ikke behov for kontroll eller overvåkning fra for eksempel en leder (Gagné & Deci, 2005). Derav er det ikke fokus på om motivasjonen kommer fra det ytre eller indre krefter, men derimot graden av kontroll og autonomi. Indre motivasjon er fortsatt ansett som en foretrukken motivasjon fordi det er linket opp til positiv effekt for både medarbeidere og organisasjonen (Kuvaas, 2009; Lai, 2011). Det betyr ikke at eksterne motivasjonsfaktorer ikke er bra eller kan bidra til motivasjon arbeidet til ansatte (Deci, 1971; Deci et al., 2017) .

I følge SDT er ikke alle form for ytre motivasjon fullstendig fratatt autonomi. Derfor er det en skala som kalles et kontinuum. Figur 2.3 viser til motivasjonskontinuumet, figuren viser til hvordan en adferd kan strekke seg fra å være ikke motivert, til passivt bidrag, til aktiv personlig forpliktelse (Ryan & Deci, 2000b). Prosessen til internalisering som består av tre deler *introjeksjon, identifisering og integrert regulering*.



Figur 2.3 Motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien fra Gagné og Deci (2005) oversatt til norsk av Olafsen (2018).

Motivasjonskontinuumet kan forklares på følgende måte. Helt til venstre finner man totalt fravær fra motivasjon, *amotivasjon*. Det blir heller ikke tilført motivasjon fra omgivelsene. Det kan være flere årsaker til at en person umotivert. Årsaker som trekkes frem er blant annet mangel på å se årsakssammenheng eller verdien av å gjennomføre oppgaven, ikke ha eller føle seg kompetent til å gjennomføre. Også at utfallet av aktiviteten vil være mulig eller ikke vil gi et hensiktsmessig utfall (Ryan & Deci, 2000b) .

Videre til ytre motivasjon som omfatter midtre del av figur 2.3. Helt til venstre er *ytre regulering*. Denne typen kan i noe grad beskrives som den klassiske ytre reguleringen. Motivasjons formen er anerkjent av flere operant teoretikere som for eksempel Skinner som er nevnt tidligere (Ryan & Deci, 2000b). Dette betyr at personen utfører atferden for å tilfredsstille eksterne krav eller for å oppnå belønning. Adferden er derfor påtvunget fra en ekstern årsak og står derfor til kontrast til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a, 2000b).

Den andre typen ytre motivasjon er *introjeksjon* som regulering og kan bistå med å få adferd internalisert. Reguleringen er tatt inn av inn på personen, men blir ikke akseptert som sin egen. Reguleringen som skjer for å opprettholde atferden består da gjerne av at individet har en form for skam og skyldfølelse eller vil oppfylle eller opprettholde stolthet og verdighet. Dette er fortsatt kontrollerende i form av hvordan normene presser personene til å opptre på gitt måter. (Ryan & Deci, 2000b). Introjeksjon er interessant fordi det er en regulering innenfor personen, men med en kontrollert form for internalisert ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Neste er en mer autonom og selvbestemt form for ytre motivasjon. Denne formen er regulert gjennom *identifikasjon*. Individet vil føle større grad av valgfrihet og identifiserer atferden som mer personlig viktig og har derfor akseptere denne reguleringen som sin egen. Det kan forklares med at for eksempel individet gjør noe fordi hen ser at det vil bidra til å oppnå et annet viktig mål eller verdi hen anser som viktig og selvvalgt (Ryan & Deci, 2000b).

Den siste formen for ytre motivasjon er *integrert regulering*. Dette er den mest autonome formen for ytre motivasjon og kjennetegnes ved at identifisert regulering har blitt fullt ut assimilert til selvet. Individet identifiserer seg med viktigheten og verdien av atferden. Derfor vil atferden bli mer internalisert og den ytre motivasjon vil bli selvbestemt. Årsaken til at det fortsatt er en ytre

motivasjon ligger i skille mellom at handling blir gjennomført som et resultat av instrumentell verdi og ikke egenverdi (Ryan & Deci, 2000b).

Plasseringen med indre motivasjonen til høyre er en selvbestemt aktivitet. Det understrekes fra beskrivelser av motivasjonskontinuumet at når ytre regulering blir internalisert så blir det ikke forvandlet til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000b). Integreert regulert motivasjon deler en rekke kvaliteter og trekk med indre motivasjon, men det er fortsatt ikke det samme (Ryan & Deci, 2000a).

Det er flere ting å være bevisst på i motivasjonskontinuumet. Sosiale normer, regelverk og kontekster endres konstant i et individs levetid. Både endringer og internaliseringer tar plass i hele livet. Dette er ikke en trinnvis prosess, atferdsregulering kan oppstå innenfor alle delene av prosessen hvor en befinner seg som er avhengig av tidligere erfaringer og situasjonelle faktorer. Det betyr at noe kan få både mindre eller mer motiverende verdi fra omstendighetene. Hva som motiverer endres ikke bare med levetid og situasjon, men det kan være flere motivasjonsfaktorer bak samme adferd (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b). Dette er noe av kjernen i SDT som teori fokuserer den på den relative styrken av autonome versus kontrollert motivasjon i stedet for den totale mengden motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

2.2.4 Grunnleggende psykologiske behov

Ifølge SDT er tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet nødvendig der mennesker skal kunne oppnå psykologisk vekst, internalisering og tilfredsstillelse (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a).

SDT fokuserer på at lederne skal være behov støttende på tvers av forskjeller som skal få ansatte til å motivere seg selv autonomt og til gjengjeld arbeide godt og føle seg bra (Deci et al., 2017).

Ledere skal legge til rette for at ansatte skal kunne bruke og støtte autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det krever en lederstil som er tilpasset dette. Lederen skal ikke være fraværende, men ha en lederstil som er konstruktiv, myndiggjørende og transformerende. Dette inkluderer å lytte til ansatte (Folmer et al., 2020). Fordi en arbeidskontekst som er støttet av de grunnleggende psykologiske behovene har overlegne resultater, avviker forskningen på jobb karakterer, typer av rettferdighet, leder typer og stiler (Deci et al., 2017).

I en studie utført av Chiu (2018) oppdaget lederne at ansatte med høy indre motivasjon og positive holdninger til innovasjon ikke nødvendigvis medførte handling i praksis. Videre at ansatte med høy ekstern motivasjon vil mer sannsynlig til å innrette seg å bruke innovative løsninger. Derfor vil det være viktig og nødvendig for ansatte og fostre og bruke autonomi, kompetanse og tilhørighet for å hjelpe ansatte i å innrette seg innovative løsninger. Derfor er disse grunnleggende psykologiske behovene viktig fordi de kan bidra med å hjelpe ledere med å fremme motivasjon hos ansatte slik at det kan fremme motivasjon til endring.

Studiene til Baard et al. (2004) gir ytterligere støtte for relevansen til bruk av SDT for motivasjon på arbeidsplassen. Prestasjoner på jobben og psykologisk innstilling er påvirket av ansattes indre behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Muligheten for å få tilfredsstilt behovene påvirkes av at lederen oppfattes som autonomi støttende og av ansattes autonome kausalitets orientering.

Begrepet autonomi kan forklares som ansattes opplevelse av valgfrihet. Valgfrihet inkluderer valg hvor en kan påvirke når, hvordan og i hvilket tempo arbeid skal utføres. Det handler i stor grad om å handle ut ifra egen fri vilje uten å for eksempel bli detaljstyrt (Buch et al., 2019; Forner et al., 2020; Lai, 2011). Det må ikke misforstås som å handle selvstendig uten å tenke på andre, men å gjøre det frivillig også i situasjoner når det gjøres i form av ønsker til andre (Deci & Ryan, 2000; Vansteenkiste et al., 2010). Autonomi handler om opplevd valgfrihet og muligheter, samtidig som det ikke oppstår fravær av lederskap og støtte.

Kompetanse som begrep alene kan føles tomt, men vi alle besitter evner og ferdigheter som gjør oss kompetente til å utføre gitte arbeidsoppgaver. Lai definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 39). Parallelt med begrepet kompetanse brukes kompetanseopplevelse og kompetansemobilisering. Kompetanse i SDT innebærer at en har en form for mestringsstro, og at en forventer en kan lykkes med å løse arbeidsoppgavene med gitte konsekvenser (Buch et al., 2019). Det er derfor viktig at lederen legger til rette slik at den ansatte føler hen får mobilisert og utnyttet sin egen kompetanse i arbeidet (Lai, 2011). Den ansatte skal føle at hen er en form for mester over miljøet og mestrer den arbeidssituasjonen og hen har muligheten til å utvikle nye ferdigheter (Deci & Ryan, 2000).

Kompetanse referer derfor til både til opplevelsen og følelsen av å kunne være både effektiv og dyktig i arbeidet (White, 1959).

Tilhørighet handler om å forme bånd og etablere gjensidig respekt og tilknytning til andre (Buch et al., 2019; Vansteenkiste et al., 2010). Det handler om å bry seg om andre samtidig som andre bryr seg tilbake både på et individuelt nivå og som gruppe (Baumeister & Leary, 1995). For den ansatte innebærer dette å være en del av og å identifisere seg med en gruppe eller en enhet. Denne tilhørigheten kommer når en for eksempel tilhører et støttende og inkluderende arbeidsmiljø.

Lederen har en viktig rolle i å tilrettelegge og gi de ansatte denne opplevelsen av tilhørighet (Lai, 2011). Tilhørighet har "alltid" vært ansett som et viktig sosialt behov som virker motiverende hos mennesker. Dette har bevist og noen ganger være mindre viktig enn behovene for autonomi og kompetanse, men SDT argumenter for at indre motivasjon ikke vil kunne oppstå dersom det er totalt fravær trygg relasjon tilknytning (Deci & Ryan, 2000).

Flere studier har vist til viktigheten av at ledere støtter opp under ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når lederen støtter opp under dette så vil de ansatte oppleve økt indre motivasjon og mulighet for økte individuelle prestasjoner (Chiniara & Bentein, 2016; Gagné et al., 2020; R. M. Ryan & Deci, 2017). Studiene til Graves og Luciano (2013) undersøkte bytteforholdet mellom leder og medarbeider og fokuserte på de grunnleggende psykologiske behovene. De bekrefter at leder påvirker denne oppfyllelsen av behovene. Forskningen deres støtter at forholdet mellom leder og ansatt har en kritisk rolle i prosessen ved ansattes selvbestemmelse. Ansatte som rapportert høy kvalitet i relasjonen opplever å høyere tilfredsstillende og gjengjeldes i mer autonom motivasjon og til forbedre arbeidsholdning og vitalitet. Dette støtter også opp under at lederne har en kritisk rolle i å støtte opp ansattes motivasjon gjennom deres rolle og tilrettelegging med autonomi, kompetanse og tilhørighet. Type lederstil er dermed ikke det som er det mest avgjørende, men heller at relasjonene dem imellom er god i form av at lederen kan støtte de ansatte i å utøve en mer autonom arbeidshverdag (Deci et al., 2017) Relasjonen må være god slik at lederen faktisk kan vite hvordan hen skal tilpasse arbeidshverdagen til den enkelte for å gi best mulig støtte. Selv om alle har psykologiske grunnleggende behov, oppfyller vi de på forskjellige baser på individuelle behov og verdier.

Lederne skal gi ansatte meningsfulle oppgaver, men også hjelpe dem med å finne dem meningsfulle. Det er spesielt viktig at ledere ivaretar ansattes perspektiver og forstår deres perspektiver og situasjoner gjennom å aktivt lytte og stille spørsmål. Det er også essensielt at leder bruker tid på å gi ansatte sosial støtte og en følelse av tilhørighet (Olafsen et al., 2017). Det vil ikke være mulig for en leder å skape meningsfulle oppgaver til ansatte dersom leder ikke har en god relasjon til sine ansatte.

Deci et al. (2017) hevder at kompensasjon systemer som belønner ansatte rettferdig uten å presse ansatte med betaling for ytelse kan være behjelpelig i grunnleggende behov støtte. Dette betyr nødvendigvis at økonomisk støtte ikke trenger å ha negativ innvirkning. Videre anser jeg det som viktig å understreke at de også poengterer at ledere må forstå hvilken innvirkning de forskjellige støtteverktøyene har på ansattes motivasjon for å fremme organisasjonens effektivitet. Dersom lønssystemer og bonussystem er strukturert på en slik måte at reflekterer og gjenspeiler for eksempel hvordan organisasjonen verdsetter de ansattes innsats med en ny endring på arbeidsplassen.

Dette viser til hvordan lederens tilføring av motivasjon ikke trenger å handle om å tilføre mest mulige motiverende tiltak, men å finne motivasjon som treffer og føles motiverende for de ansatte (Chiu, 2018; E. Deci, 1971).

Fornier et al. (2020) er tydelig på et skille mellom hva ledere gjør for å støtte de grunnleggende psykologiske behovene og hvordan de gjøre det. Dette er to forskjellige ting som er relevante i å vise hvordan for eksempel autonomi, kompetanse og tilhørighet kommer til uttrykk i hvordan ledere arbeider i organisasjonen. Ved å skille på dette kan man tydelig kunne se på samsvar mellom unike forskjeller leder gjør når de jobber med motivasjon og endring på arbeidsplassen. For eksempel alle lederne kan arbeide med å informere ansatt om en endring, men det er stor forskjell på å invitere til de ansatte til et møte med dialog og på å dele ut et informasjonsskriv.

2.3 Sammenhengen mellom endring og motivasjon

Etter gjennomgangen av Kotter og de 8 stegene for endring ble det tydelig at lederen ikke bare er sentral i endring, men ansvarlig for hele endringsprosessen. Modellen tydeliggjør ikke motivasjon eksplisitt, men oppfordrer til flere tiltak og handlinger som vil virke motiverende.

Buch et al. (2019) skriver at sammenhengen mellom ledelse og motivasjon er åpenbar. Ledelse som begrep og legger vekt på både påvirkning samt tilrettelegging som ikke bare er sentralt for motivasjon men også selvbestemmelsesteori. Noe en ser tydelig da ledelsesbegrepet ble gjennomgått.

Burke og Litwin (1992) ser på endring i et organisatorisk nivå og gir oversikt over viktige organisatoriske variabler som må vurderes ved endring, fordi dette tydelig står i påvirkning til hverandre. Gjennom modellen blir de enkelte variablene presentert og viser tydelig at lederen er sentral. Videre viser den til at motivasjon vurderes som viktig dersom en skal gjennomføre endringer. Modellen viser også at motivasjon påvirkes av flere variabler.

Begge modellene som fokuserer på endringer anser motivasjon og ledelse som viktig elementer dersom en skal gjennomføre endring i en organisasjonen.

SDT går i dybden av motivasjon og bygger på premisset om at flere teorier er støttende og forklarende gjennom å støtte seg på flere mindre teorier så fanger SDT opp en mer kompleks side av motivasjon (Gagné & Deci, 2005; Olafsen et al., 2017).

SDT gir ledere en sentral rolle i å tilrettelegge for ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Endring er ikke et unntak og krever at lederne engasjerer seg i finne gode og effektive måter å motivere sine ansatte.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet presenteres den metodiske tilnærmingen. Dette inkluderer flere valg og vurderinger jeg har gjort for å besvare kunne besvare min problemstilling og forskningsspørsmålene.

Kapittelet starter med å presentere det vitenskapsteoretiske ståstedet. Deretter redegjøres det for forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode og reflekteres rundt valget av forskningsmetode. Det redegjøres videre for mitt forskningsdesignet hvor jeg presenterer datainnsamlingen, utvalget og intervjuguiden. Deretter vil prosessen fra gjennomføring til analyse av datamaterialet presenteres. Dette innebærer å fortelle om selve gjennomføringen av datainnsamling og etterarbeidet med datamaterialet. Avslutningsvis vil det bli en gjennomgang og vurdering av studiens forskningskvalitet, dette innebærer å reflektere over studiens generalisering, reliabilitet og validitet samt en forskningsetisk refleksjon.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ringdal (2013) skriver at de fleste ser på valget mellom kvantitativ og kvalitativ som et pragmatisk valg når de velger forskningsstrategi, mens andre begrunne valget med vitenskapsteoretiske standpunkter. Jeg velger her å fremme mitt vitenskapsteoretisk ståsted, fordi jeg mener det vil bidra til å vise til hvordan jeg som forsker tolker forholdet mellom teori og empiri.

Hermeneutikk stammer fra det greske ordet *hermeneuein* som betyr å fortolke. I starten ble det brukt som fortolkning, oversettelse og retorikk (Berg, 2014). Hermeneutikk fikk stor betydning når bibelen ble tolket med flere meningsnivå enn det bokstavelige. På 1800-tallet var det stort fokus på objektivitet og kildekritikk innenfor teksttolkning. Dermed har hermeneutikk hatt påvirkning på en rekke områder alt fra filosofi, teologisk tolkningen av Bibelen hvor dagens tolkninger av lovttekster er særlig viktig innenfor det juridiske fagfeltet (Berg, 2014).

Ringdal, 2013 (s. 56) skriver at «Metoden går ut på å forstå eller fortolke en handling ved å knytte den til en hensikt, en intensjon, en plan, et prosjekt hos den handlende». Dermed handler det om å fortolke menneskers handlinger gjennom å utforske meningen dypere enn det som først fremkommer. Fra et samfunnsvitenskapelig ståsted kan det sees på som å lese kultur som tekst. For eksempel når jeg leser transkripsjonen fra intervjuer får jeg et innblikk i selve lederkulturen i organisasjonen. Å tolke handlinger innebærer å gi handlingene en mening. Disse handlingene kan forstås som tegn som gir kunnskap til underliggende strukturer i systemet (Thagaard, 2013).

Hans-Georg Gadamer (1900-2002) mener det er en misforståelse at åndsvitenskapen (humanistiske og samfunnsvitenskap) skal etterstrebe å skape den samme metodisk sikkerhet som naturvitenskapen. Åndsvitenskapen må sees på som et spørsmål om forståelse om et universelt trekk ved alle mennesker, hvor menneske er et historisk og språklig vesen. Hermeneutikk er ikke en metode, men mer enn refleksjon over den språklige formidlingen, av egne fordommer og den tradisjonelle overleveringer (Berg, 2014).

Gadamer trekker frem begrepene forståelse og fordommer. Dette innebærer at for at vi skal kunne forstå at noe, forutsetter det at vi allerede har forstått noe annet. Dette kaller Gadamer en fordom. Vi er historiske vesener som i større grad er et produkt av våre fordommer. Det er ikke noe som må tas for gitt og er nødvendigvis ikke negativt, men det bør rettes bevissthet mot. Figur 3.1 illustrerer den Den hermeneutiske sirkel og viser til hvordan all fortolkning stadig er i en bevegelse mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den konteksten vi fortolker i og vår egen forståelse (Berg, 2014).



Figur 3.1 Den hermeneutiske sirkel (Berg, 2014, s. 345)

Dette er en sirkulær og gjentagende prosess i kvalitativ forskning hvor kritisk refleksjon og bevissthet er viktig. Denne sirkulære måten å tolke kan bidra å sette ny forståelse eller bidra med å være bevisst på når egne tolkninger trer frem. Thagaard (2013) trekker *andre grads- og tredje grads fortolkning*. Andregrads fortolkning bygger på tolkning av deltakernes egne forståelse og trekker også inn forskerens teori. Forskeren tolker den symbolske betydningen av en handling. Tredje grads fortolkning innebærer at forskeren tolker ut ifra teori og fremhever handlingens skjulte eller underliggende betydning.

Denne studien bruker fortolkninger av andre grad. Jeg må være bevisst på at jeg tolker andre sin oppfattelse av deres virkelighet og at jeg er bevisst på dette. Dette inkluderer at jeg som forsker må være nøytral uten å la egne erfaringer og meninger trekkes inn. Jeg som forsker er preget av et teoretisk bakteppe når jeg tolker som jeg må være bevisst på. Dette er noe jeg har vært bevisst på under hele prosessen for å kunne være åpen for det som er nytt og for å kunne gi en balansert framstilling av mine funn.

3.2 Valg av forskningsmetode

Valg av forskningsmetode omhandler teknikken, med andre ord den metoden forskeren bruker for å samle inn data for å svare på problemstillingen. Dette kan gjøres gjennom flere forskjellige metoder. Det er derfor viktig at forskeren vurderer mulighetene og velger den metoden og teknikker som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen (Bryman, 2016).

Metodevalg har derfor innvirkning på hvordan man innhenter data, hvordan dataene analyseres og tolkes, som har en helhetlig innvirkning på besvarelsen av problemstillingen til forskeren.

Bryman (2016) skriver at i sosiale forskningsmetoder handler det om å karakteriserende en link mellom teori og forskning, denne metoden på ingen måte enkel. Forskningen må derfor besvar to viktige spørsmål hvilken teori skal en bruke? Og spørsmålet om en skal samle data? Den metodiske tilnærmingen som omhandler nettopp dette spørsmålet om data.

I forskningen skiller man mellom to forskningsstrategier kvalitativ og kvantitativ metode. Disse metodene velges ut fra en rekke forskjellige kriterier som bestemmes ut ifra hva man ønsker å se nærmere på. Det enkleste skille mellom kvalitativ og kvantitativ data er at kvantitative data registreres som talldata og kvalitative data registreres som tekst (Ringdal, 2013).

Ved kvantitative data får forskeren beskrivelser av virkeligheten gjennom konkrete tall og tabeller. Dette krever blant annet et stort antall enheter eller informanter. For å oppnå denne type data er det vanlig å bruke spørreskjema som datainnsamlingsmetode som gjerne har høy grad av struktur, på mange forskningsobjekter. Spørreskjema som metode vil for eksempel innebære ja og nei spørsmål eller skaleringer og vil til slutt ha en svært annen analyse en kvalitativ metode. Ved å bruke denne type metode så vil forskeren kunne se på sammenhenger for eksempel mellom inntekt og utdanning (Ringdal, 2013).

Bryman (2016) vektlegger at man som forsker er opptatt av å måle eller få talldata fordi det kan fortelle forskeren tydelig om forskjeller og likheter, målestokk og gi mere presise estimering mellom grad av relasjoner mellom konsepter for eksempel gjennom korrelasjonsanalyser. Forskeren bør derfor utforme en problemstilling hvor dette er hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen. Problemstilling vil derfor ofte omhandle statistiske generaliseringer, noe som ikke er formålet med denne studien. Denne studien har en problemstilling som retter fokus mot å utvikle en analytisk basert forståelse av sosiale fenomener og derfor er ikke denne type metode hensiktsmessig (Thagaard, 2013).

Kvalitative metode bygger på at verden konstrueres gjennom individers handlinger. Sosiale fenomener er varierende og er i konstant endring. For å kunne gå i dybden med å utforske en problemstilling vil kvalitativ metode som baserer seg på rik og dyp informasjon på et mindre utvalg av forskningsobjekter. Dette kan innebære å prøve og oppnå forståelse om beslutningsprosesser i organisasjoner (Ringdal, 2013). Kvalitative metode vil ha som en viktig målsetting å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, som for eksempel en beslutningsprosess. Intervju og deltagende observasjon er to vanlige metoder for datainnsamling som er mest brukte metoder i kvalitative metode (Thagaard, 2013). Det er viktig at formålet til forskeren er å beskrive noe gjennom sin problemstilling. Dette sosiale fenomenet skal beskrives og ikke forklares slik som i kvalitativ forskningsmetode (Ringdal, 2013).

Thagaard (2013) skriver om systematikk og innlevelse som de to hovedelementer av den av den kvalitative forskningsmetode. Slik som henvist tidligere har kvantitative data preget av en sterk grad av strukturering, både i utførelse og at resultatene av data er avgrenset og helhetlig som gir grunnlag for mer presise og standardisert tolkninger. Derimot ved kvalitative metode er ikke det tilfellet. Innlevelse som begrep sikter til forskerens evne og viktighet for å kunne oppnå forståelse

av den hen studerer og utvikler teoretiske perspektiver. Systematikk omhandler hvordan forskeren jobber med den systematiske tilnærmingen, det vil si fremgangsmåten i forskningsprosessen som skal gi grunnlaget til hvordan kunnskapen utvikles, eksplisitt. Kvalitative metode har ikke samme systematiske og strukturerte tilnæringsmetode som kvantitative metode, det er derfor ekstra viktig for forskeren å uttrykke sin vei til målet, hvordan hen har svar på problemstillingen eksplisitt og tydelig for leserne. Studiens problemstilling sikter tydelig til hvordan ledere og er beskrivende problemstilling, hvor jeg som forsker vil få rik og dyp informasjon på caset. Det er derfor mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode som metode for å besvare denne problemstilling. Med å velge kvalitative forskningsmetode gir jeg som forsker forskningsobjektene muligheten til å fortelle om prosesser, meninger i deres egne verden noe som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens. Målet er å undersøke i dybden i det forskningsobjektene sier, både eksplisitt og implisitt, for å deretter vektlegge og tolke betydningen av deres beskrivelser. Det vil fremgå noe grad av strukturering i form av like spørsmål, men målet vil aldri være å generalisere eller å sidestille forskningsobjektene sitt svar. Kompetansen til forskeren bør vurderes på valg av forskningsmetode (Ringdal, 2013). Likeså er tid også en viktig faktor når en velger metode tidsperspektivet. Kvalitative metode er mest hensiktsmessig fordi det er mest hensiktsmessig til å besvare problemstillingen og gir et håndterlig datamateriale som kan analyseres og tolkes.

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign gir et rammeverk for innsamling og analysing av data. Dette inkluderer blant annet å reflektere rundt valg og avgjørelser som tas i forskningsprosessen (Bryman, 2016). For å lage et godt rammeverk må en som forsker gjøre flere vurderinger underveis. Det er viktig at forskeren kan vise til disse vurderingene og avgjørelsene. Forskningsdesignet blir valgt spesielt etter hva som er mest hensiktsmessig til å undersøke problemstillingen forskeren skal ta for seg (Ringdal, 2013).

Studien tar utgangspunkt i et case med ledere i en virksomhet. Case som begrep er et tvetydig begrep fordi det fanger så forskjellige typer case noe som kan gjøre begrepet tvetydig og derfor kan det bli vanskelig å forstå hva som egentlig er et case. Begrepet er fortsatt under debatt og sies ikke bare være et resultat av læringen om caset, men også produktet av vår læring gjennom forskningsprosessen (Stake, 1994).

Case kjennetegnes med at man er ute etter mye informasjon om få enheter eller caser. En enhet med forskningsobjekter. Det vil si et case som representerer en grense med kontekst som må identifiseres tidlig og som forskeren er interessert i å rette fokus mot (Thagaard, 2013). Likevel utelukkes ikke at det tas valg og avgjørelser underveis inne i det valgt case (Stake, 1994).

Casestudier kan derfor defineres som «intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter. Hovedpoenget er å oppnå rikholdig informasjon om de enheter eller case som studien fokuserer på.» (Thagaard, 2013, s. 56).

Stake (1994) skiller mellom forskjellige type case basert på forskerens formål med casestudiet. Han deler casestudier derfor opp i tre forskjellige grupper iboende casestudie, instrumental casestudie og kollektiv casestudie. Han poengterer at en casestudie sjeldent er opplagt og faller rett inn i en av disse tre kategoriene. Dette casestudien faller innenfor instrumentell casestudie. Fordi jeg har en sekundær interesse med caset som bidrar med å støtte og vise til min forståelse av teori og forskning.

Casestudie er en vitenskapelig metode, og er verdifulle i å fremme teori og forstå kompleksitet for videre utforskning. Case legger noen begrensninger innenfor generalisering, målet er ikke å representere verden, men å representere hver enkelt case. Det betyr ikke at case ikke kan generaliseres, men det er heller ikke alltid nødvendig. Enhver case opererer i ulike kontekster som er vanskelig å gjenskape men det er fortsatt mye en kan lære og forstå (Stake, 1994)

Casestudie er hensiktsmessig fordi det tillater meg som forsker å fokusere på en spesifikk case samt hva jeg som forsker kan lære av dette caset. Jeg undersøker min case med at jeg går inn i en virksomhet og undersøker min problemstilling i gitt konteksten til den virksomheten.

3.3.1 Datainnsamling

Intervju er en vanlig metode innenfor kvalitativ metode. Intervju er den metode hvor forskningsobjektet kan gi rik og dyp informasjon om sine opplevelser, synspunkter og perspektiver på temaer som forskeren tar opp. Det gjør at forskeren kan få unik innsikt i forskningsobjektets erfaringer, tanker og følelser. Forskningsobjektene forteller og beskriver gjerne seg selv i samtalen. På den måten uttrykker forskningsobjektet et unikt *personlig repertoar* med sine premisser som kan være av interesse for forskeren (Thagaard, 2013).

Intervju er en fleksibel metode, hvor forskningsobjektet har en mer aktiv rolle enn i for eksempel et spørreskjema. Intervju er mer fleksibelt i måten forskningsobjektet kan interagere med forskeren og hvordan forskeren kan interagere tilbake. Flexibiliteten gir frihet, men skaper et enda sterkere behov for å dokumentere forskningsprosessen (Bryman, 2016). Derfor vil systematikk være viktig også i denne delen av forskningsprosessen.

Knyttet til denne studien er det ønskelig og verdifullt med rike beskrivelser. Derfor vil en forskeren i noen tilfeller gi forskningsobjektet stor grad av frihet til å snakke fritt om et tema. Dette kalles et ustrukturert intervju, og forskeren har ofte bare med liste med tema og problemstillinger å diskutere med forskningsobjektet (Bryman, 2016). For å besvare denne problemstillingen så vil det ikke være hensiktsmessig. Jeg må derfor finne den grad av struktur og fleksibilitet i intervjuet som gir lederne frihet til å dele sine unike opplevelser og erfaringer, men med samme konkrete tema. Årsaken til at det må kunne besvare samme tema eller samme spørsmål ligger til grunn når jeg skal analysere og sammenligne i de forskjellige svarene lederne har oppgitt. For å besvare problematikken mellom frihet og struktur ved samtalen i intervjuet gjør forskerne noen valg i intervjuguiden før selve intervjuet. Fordelen med et strukturert intervju som tilnærming er at svarene er sammenlignbare og alle har fått tydelig informasjon om de samme temaene og dette benyttes spesielt når samling imellom personene er viktig. Et intervju preget av lite struktur som nevnt tidligere gir dyp informasjon på ulike temaer og vil bli uhåndterlig. Derfor velger jeg å bruke en delvis strukturert tilnærming eller også kalt semi strukturert intervju som er de mest brukte metoden for kvalitative intervjuer (Thagaard, 2013).

Bryman (2016) presiserer at dybde ofte referer til ustrukturert intervju, men like så ofte refererer til semistrukturert intervju. Det handler om å gi forskningsobjektene muligheten til å utdype sine svar og gå i selve dybden av tematikken. Videre skriver han at semistrukturert intervju er en bred metode som har trekk fra det strukturerte intervju, men med høy grad av fleksibilitet. Denne studien er et semistrukturert intervju vil forskningsobjektene ha mulighet til å påvirke, utdype og trekke frem nye temaer som jeg som forsker kanskje ikke har tenkt på.

3.3.2 Utvalget

Intervjuobjektene er valgt ut ifra et strategisk utvalg, noe som er vanlig for kvalitativ metode. Dette innebærer at intervjuobjektene har noen egenskaper eller kvalifikasjoner som gjør at de er hensiktsmessige å intervjuer for å få svar på problemstillingen og teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). For denne studien er det hensiktsmessig og se på en ledergruppe som kan gi et bilde av arbeidsplassen i endringer og hvordan de jobber med endringer og motivasjonen til ansatte. Utvalget ble derfor begrenset og avgrenset selektert på disse kriteriene:

- Ledere som har personalansvar og daglig kontakt med ansatte
- Ledere som har muligheter til å ta beslutninger
- Ledere som leder ansatte med middels eller høy utdanningsbakgrunn

Disse kriteriene er i stor grad valgt ut ifra hva som er ansett som hensiktsmessig i temaet motivasjon og endring. Dette valget er også stort sett erfaringsbasert fra mins side som forsker. Derfor skal jeg nå begrunne årsaken til disse fire kriterier. Ut ifra bakgrunn til motivasjonsteori og omfanget til studien var det viktig at lederen faktisk hadde kontakt med de ansatte både i daglig og endringsarbeid. Det var også viktig at lederen hadde en grad av autonomi eller mulighet til å påvirke endringer. Denne beslutningsmyndigheten omhandler lederens mulighet til å påvirke både endringer og utførelsen av endringer. Med fokus på studiet og utdanning generelt i samfunnet var det av interessant å se hvordan en leder ledet mennesker som allerede hadde en høyere utdanning. Derfor landet valget bevisst på en yrkesgruppe hvor den menneskelige arbeidskapitalen var preget av dette utdanningsnivået.

Caset ble en virksomhet som var ideell ved å ha ledere hvor alle hadde en stilling som ivaretok disse kriteriene. Ved å bruke en slik virksomhet hadde kandidatene nok likheter og ulikheter slik at utvalget ble håndterlig. Forskningsobjektene ga et godt representativt utvalg for å skape et strategisk utvalg for å kunne besvare problemstillingen.

For å kunne begrense og kontrollere ulikheter samt større forskjeller i utvalget var det hensiktsmessig å knytte caset opp til en virksomhet. Når forskningsobjektene har mer lik arbeidskontekst så blir det lettere å knytte caset opp til problemstillingen (Ringdal, 2013).

Å velge den type case gjorde at jeg kunne finne like samtale områder og en tilnærmet lik arbeidskontekst slik at analysen ble mer håndterlig. Det vil generelt være lettere å sammenligne “epler med epler, enn epler med pærer”. Derfor ville det være mer håndterlig å ha ledere i samme type lederstillinger. Videre sørget denne likheten for å gjensidig å utelukke muligheten andre ulikheter i utvalgte ledere, som kunne lede til større skjevheter. Som igjen kan gjøre det vanskelig å sammenligne situasjoner og da spesielt når endringer har en tendens til å variere. Caset tar derfor tatt i utgangspunkt i en større organisasjon. Dermed fikk jeg likhet i hvordan lederen hadde personalansvar, beslutningsmyndighet, ledet ansatte med høyt eller middels utdanningsnivå, og at markedet var konkurranseutsatt. Organisasjonen er strukturert på en slik måte at jeg intervjuet ledere som ledet separate enheter adskilt fra hverandre. Disse lederne rapporterer igjen til en regionsjef. Lederne har daglig ansvar for avdelings enheten og ansatte. Det er den lederen alle ansatte i enheten forholder seg til.

En av fordelene med å velge ledere som forskningsobjekter i en og samme organisasjon var at alle sammen var utsatt for de samme endrings situasjonene. Organisasjonen stod spesielt overfor to endringer. Endringen henvises til som *verktøyet* er en endring av et nytt datasystem.

Datasystemet var ikke direkte involvert i ansattes daglige arbeidsoppgaver. Dette involverte andre aspekter ved jobben som å være ansatt. Systemet var nytt, digitaliser og krevde mere involvering. De ansatte måtte selv gjøre oppgaver som tidligere hadde tilhørt andre. Datasystem kunne også gi ansatte mere kontroll og oversikt over egen ansettelse i organisasjonen. Jeg antok at dette som et system kunne fremme både positive og negative reaksjoner hos ansatte.

Den andre endringen som framkom omhandlet tilføring av en *ny arbeidsoppgave* til de ansatte. Denne endringen ville ha større innvirkning og påvirkning på arbeidshverdagen til de ansatte.

Denne arbeidsoppgaven krevde opplæring i nytt datasystem og praktiske ferdigheter for å kunne utføre oppgaven.

Begge var endringer vurderte jeg som gode fordi det var relativt nye og ville gi meg innblikk i endringen fra start til slutt. Dette gjorde at caset var hensiktsmessig for å undersøke problemstillingen og besvare forskningsspørsmålene. Jeg valgte å fokusere på verktøyet i intervjuguiden forbi jeg mente at denne endringen ville passe best basert på informasjonen jeg fikk.

Jeg tok kontakt med bekjente i fagmiljøet for å skaffe meg relevant informasjon om mine muligheter og alternativer. Dette ga meg god informasjon som blant annet skulle brukes i intervjuguiden, dette kan leses mere om i delkapitlet 3.3.3 intervjuguiden. De var også behjelpelig med å få meg til å velge riktig organisasjon til caset.

Hvordan jeg fant de rette kandidatene kan beskrives som en kombinasjon av både *strategisk utvalg* og *tilgjengelighetsutvalg*. Når en velger et strategisk utvalg handler spørsmålet om hvem forskeren skal få sin informasjon fra. Forskningsobjektene har gjerne noen kriterier eller egenskaper som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen eller teoretiske perspektiver. Tilgjengelighetsutvalg er når forskeren velger ut forskningsobjekter som er tilgjengelig for forskere. Det er hvor forskeren da velger ut personer som har disse egenskapene og de kvalifikasjonene som er relevant for å besvare problemstillingen samt undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013).

Siden jeg måtte finne ledige ledere innad i en større organisasjon, baserte valget seg mye på hvem som var tilgjengelig. Samtidig som gruppen ledere jeg snakket med var veldig behjelpelig med å gi kontaktinformasjon til andre ledere de trodde hadde tid og var interessert i å bli med i studien. Som forsker må man alltid ha i bakhodet at når forskningsobjekter foreslår andre potensielle forskningsobjekter kan være problematisk i forhold til spørsmål om hvorfor det ble valgt som deltakere til forskningsprosjektet noe man som forsker å være bevisst på (Thagaard, 2013). For meg var det viktig at jeg kunne møte forskningsobjektene der de var komfortable med å utføre intervjuet. Derfor måtte det være geografisk mulig for meg som forsker å kunne møte forskningsobjektene fysisk og digitalt etter hva de følte seg komfortable med. Dermed kan man si at jeg som forsker ble noe begrenset på den måten.

Metoden jeg brukte ga god innsikt og oversikt i miljøet. Generelt var de fleste positive til et å delta, men tid og ressurser knyttet til yrket og Covid-19 gjorde det krevende å delta.

Størrelsen på utvalget er også en viktig avgjørelse. En vil ha nok intervjuobjekter slik at en får god nok innsikt til å svare på problemstillingen, men dersom det blir for mange intervjuobjekter byr det på nye utfordringer. Med enda flere intervjuobjekter må en som forsker systematisere enda større mengder med data som fremkommer fra intervjuobjektene. Erfaring og tidsperspektivet er avgjørende for valget av størrelsen på utvalget (Thagaard, 2013).

Dermed endte jeg med et utvalg på 6 daglig ledere. Disse takket ja til å delta på intervju. Alle forskningsobjekter var tydelige på anonymisering og identifisering. Derfor er det viktig for meg som forsker å anonymisere forskningsobjektene gjennomgående i denne studien. Dette ble et etiske dilemma som gjennomgående har blitt vurdert i oppgaven.

Som nevnt ovenfor er retten til anonymitet et moralsk prinsipp om respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å delta på prosjektet eller ikke. Dette er noe som må vurderes gjennomgående i prosjekter og noen grupper er mere utsatt enn andre. Som forsker krever det at jeg er bevisst på dette i min rolle (Thagaard, 2013). Det var derfor uheldig når to av som i utgangspunktet hadde takket ja til å delta valgte å trekke seg. Disse trakk seg med å utsette eller ikke svare på intervju datoen. Som forsker tok jeg derfor den vurderingen at det ville være uetisk å presse frem en dato eller tid for intervju. Deltakelsen på intervjuet skal være frivillig og på ingen måte være underlagt noen form for tvang. Dette inkluderer at alle forskningsobjektene kan trekke seg fra deltagelse uavhengig av årsak eller tidsrom.

Det vil også ikke være hensiktsmessig å få noen som ikke har tid til å snakke til å delta på et dybdeintervju. En kan si at to forskningsobjekter fikk "*kalde føtter*" og trakk seg fra studien. Derfor ble forskningsobjektene en gruppe på 4 daglig ledere som deltok i en time med delvis strukturert intervju. Alle var villige til å snakke over tiden og delte gode historier som var gode eksempler på hvordan de vurderte motivasjon og endringer på arbeidsplassen. Tabell 1 viser til en oversikt over lederne som deltok i studien.

Tabell 3.1 Utvalg 1: ledere

Forskningsobjekt	Kjønn	Alder	Utdanningsnivå	Ledererfaring
L1	Mann	49	Master	Over 20 år
L2	Kvinne	46	Bachelor	Over 20 år
L3	Mann	34	Master	Under 5 år
L4	Kvinne	51	Master	Over 20 år

Dette var en engasjert gjeng som hadde stor glede for yrke, men ikke noe større fordypning i andre fag som for eksempel ledelse. Som gruppe hadde lederen ansvar for mellom 4 og 10 ansatte i sin enhet. De forholdt seg stort sett til sin regionsjef eller HR avdelingen dersom de skulle føle seg selv trengte støtte eller hjelp fra organisasjonen.

3.3.3 Intervjuguiden:

I forkant av intervjuet ble det laget en intervjuguide. Bryman (2016) skriver at intervjuguide er et vagt begrep som brukes til å referere til en kort liste over områder som ofte skal gjennomgås i et ustrukturert intervju, eller i et mer et strukturert intervju med spørsmål også gjeldende for semi strukturert intervju. Som tidligere nevnt er denne intervjuguiden basert på strukturen til et semistrukturert intervju. Denne studien ble intervjuguiden utarbeidet ut ifra temaene endring og motivasjon. Endring og motivasjon skal ikke ses på som separate temaer, men ble skilt i intervjuguiden fordi det var hensiktsmessig for meg. Intervjuguiden ble drevet av teorien innenfor disse feltene. Denne intervjuguiden kan sees i vedlegg 3.

Tidligere ble det nevnt at jeg brukte nærmiljøet og kontakter for å bli kjent med yrket og organisasjonen. Dette bidro til å kunne finne områder som var interessante for diskusjon og samtale med forskningsobjektene. Disse kontaktene ga meg også kjennskap og et innblikk i verdifull informasjon. Slik jeg fikk besvart flere praktiske spørsmål som kunne tatt verdifull tid fra selve intervjuet.

Disse samtalene ga meg innblikk i spesielt en endring som var av interesse. Dette ga meg innblikk og muligheten til å knytte lederens endring og motivasjonsarbeid til en konkret aktivitet, noe jeg fant svært hensiktsmessig i å kunne sammenligne samme endring med hverandre. Det var disse samtalene som introduserte meg for endringen verktøyet. Verktøyet er tidligere beskrevet i i delkapitlet 3.3.2 utvalget. Jeg var likevel åpen for andre muligheter.

Thagaard (2013) skriver at fleksibiliteten er viktig for å for å ta hensyn til enkeltpersoners forutsetninger, men det gir også intervjuobjektet muligheten til å ta opp ikke planlagte temaer. For meg viser det seg å være svært hensiktsmessig og gi rom for dette.

Allerede i starten når jeg utarbeide intervjuguiden ble den ny arbeidsoppgave opplyst om av en kontakt. Jeg valgte å ikke fokusert på den i intervjuguiden på grunn av plass og struktur. Da denne endringen ble trukket frem av forskningsobjektene var jeg likevel forberedt. Da jeg ikke fikk positiv reaksjon eller verktøyet ikke hva er passende samtaletema bidro den nye arbeidsoppgaven positivt som samtaletema og med interessant informasjon til studien. Hadde jeg valgt et strukturert og rigid intervju hadde muligens ikke dette fremkommet, og jeg hadde ikke sett dette i materialet mitt.

Jeg utførte test intervjuer for å sørge for en bedre kvalitet på intervjuguiden. Dette gjorde jeg opptil flere ganger på andre som hadde forskjellige lederroller. På den måten fikk jeg et godt innblikk i hvilke spørsmål som var mer og mindre aktuelle og eventuelt kunne fjernes. Dette hjalp meg også bli kjent med rollen som intervjuer og hvordan man formulerer spørsmålene samt opptrer for å skape en god og trygg atmosfære (Thagaard, 2013). Dette fikk meg til å øve på å formulere gode spørsmål som ivaretok omfanget av teori bak spørsmålet, men også gjøre det forståelig i den hverdagslige talen, med andre ord spørsmålsutforming knyttet til umiddelbar validitet. (Ringdal, 2013). Noe jeg ble spesielt oppmerksom på var at jeg måtte ofte, stille bekræftende spørsmål når de hadde besvart et spørsmål. Dette gjorde jeg med å si «har jeg forstått det riktig at» jeg ville ikke risikere å tolke noe gjennom mine forforståelse og fordommer og dermed representere deres utsagn feil. Jeg fikk god mulighet til å prøve ut og teste spørsmålene. Fordi jeg fikk testpersonene til å gi gode tilbakemeldinger på hva som var naturlig og unaturlig. Intervjuet ble derfor tilpasset opptil flere ganger før intervjuene startet.

3.4 Gjennomføring og analyse av datamaterialet:

3.4.1 Intervjuet:

Tre av forskningsobjektene deltok på digitale intervjuer, mens en foretrakk fysisk intervju og var mest komfortable med dette. Noe som var viktig for meg var å kunne møte dem på arenaer hvor de var komfortable. Intervjuene startet etter at Norsk senter for forskningssenter (NSD) hadde godkjent forskningsprosjektet, se vedlegg 1.

Intervjuet hadde en varighet på omtrentlig en time hvor et av dem strakk seg utover tiden. Da delte lederen en historie hvor hen fortalte om en endring som hadde hatt stor innvirkning og som var svært krevende. Da var det viktig for meg å påpeke at vi hadde gått over tiden og om hen var komfortabel med at vi gikk utover avtalt tid, noe hen var det greit. Før hvert intervju informerte jeg om samtykke og det praktiske rundt deltakelsen samt var det viktig for meg å fremme formålet med intervjuet. Lederne hadde så langt bare blitt informert om det som stod i vedlegg 1. Dette var for å gjøre dem mest mulige komfortable med hva de skulle delta på og hva min rolle som forsker innebar for dem. Alle intervjuene hadde lydopptak. Slik som Thagaard (2013) skriver ga det meg som forsker flere fordeler blant annet at jeg kunne fokusere på dem og ta korte notater dersom det var noe spesielt. Dette gjorde at jeg kunne gi bedre oppfølgerspørsmål der det var behov for det og stille spørsmålene i naturlig rekkefølge etter hvordan forskningsobjektene tok opp temaene. De digitale møtene gikk greit med unntak av noen uheldige digitale skurringer, men på grunn av restriksjonen var det mere krevende å tolke ansiktsuttrykk under det fysiske møte fordi vi brukte maske. Dermed var tonen samt toneleie vi snakke og lo i en av de tydeligste indikatorene på en god dialog.

Ringdal (2013) skriver at graden av hvor vellykket intervjuet blir, ofte har å gjøre med hvor motivert informanten er, det vil si forskningsobjektet. Slik som det påpekes i delkapitlet 3.3.2 utvalget ovenfor hadde det ikke vært hensiktsmessig å gå videre med de to informantene som fikk “kalde føtter” de ville ikke vært motiverte til å delta. Videre skiller Ringdal (2013) mellom “gode” og “dårlig” informanter. Gode informanter kan fortelle utdypende uten oppfølgingsspørsmål og dårlige er de som trenger mer hjelp med oppfølgingsspørsmål. Som

forsker hadde jeg forberedt noen oppfølgingsspørsmål som ikke var nedfelt i intervjuguiden, men som jeg var forberedt på at kanskje måtte utdypes ut ifra arbeidet jeg hadde gjort med test intervjuene mine. Dette handlet om at noen av begrepene blant annet ikke brukes i dagligtalen og derfor kan det for noen kan være greit å få utdyping eller forklaring. Det var spesielt givende når forskningsobjektene fikk fortelle om noe man merket de var engasjert i eller var stolthet av. Noe jeg ofte ba de fortelle mer om fordi når de selv var svært interessert i spørsmålet delte de mye nytt og spennende, som var nytt for meg. Til slutt spurte jeg “Oppsummert hvordan vil du si at du jobber med ansattes motivasjon i endringer?” dette fikk de alle til å tenke litt og ga ny informasjon, litt som en kort og avsluttende refleksjon om det vi hadde snakket om. Ingen hadde noe å legge til eller som de hadde på hjerte i slutten av intervjuet. Det var derfor viktig for meg å presisere at de kunne ta kontakt dersom de skulle komme på noe.

3.4.2 Analytisk tilnærming

Denne studien er plassert mellom en induktiv og deduktiv tilnærming, som et svar på det tidvis uklare forholdet mellom teori og empiri. Bryman (2016) beskriver det som forskeren begrunner en teoretisk forståelse av konteksten og menneskene forskeren studerer i språk, meninger og perspektiver fra deres verdenssyn.

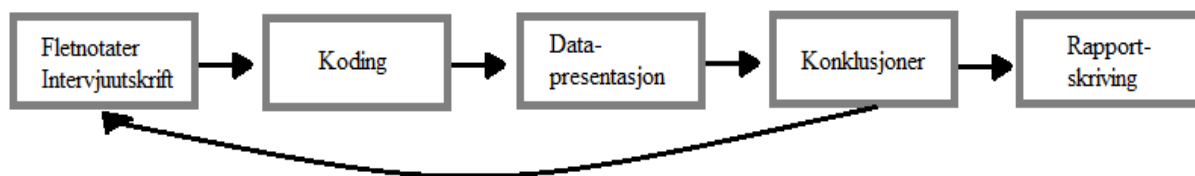
Som forsker er man sensitive til det man oppdager av tendenser i sin forskning og det man knyttet empirien til av teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). Dermed med en abduktiv tilnærming beveger man seg aktivt mellom empiri og teori i sin forskning.

Gjennom et intervju fremkommer det data, med andre ord informasjon. Fordi jeg valgte å ta opptak av intervjuene ga dette meg mye frihet til å fokusere på andre elementer en notater ved samtalen med forskningsobjektene. For å kunne analysere denne informasjonen som fremkommer på opptaket er det som tidligere nevnt avhengig av å ha systematisk og oversiktlig metode for å kunne fange det helhetlige bilde (Thagaard, 2013).

Derfor er det vanlig at gjennom kvalitative metode at informasjon som fremkommer fra intervjuet transformert til tekstmateriale som må analyseres. Det finnes mange forskjellige metoder for å analysere tekstdata, selve målet med analysen er å knytte funnene til vitenskap (Ringdal, 2013).

Intervjuer produserer store mengder data noe som kan gi utfordringer når det skal analysere. Kvalitativ metoder har ikke nådd den samme systematiseringen med klare grenser som kvantitativ metode. Det finnes likevel metoder for å analysere kvalitative data og disse analysene velges gjerne ut ifra hva man ønsker å avdekke fra sitt datamateriale (Bryman, 2016).

Figur 3.2 viser en tradisjonell analyseprosess som her i hovedsak fremstilles som lineær. Pilen som går tilbake fra konklusjoner til datamaterialet (Feltnotater intervjuuskript) illustrerer at denne prosessen bærer preg av prøving og feiling. Ofte oppdager man som forsker nye funn og da må man gå tilbake å se over med nye øyne (Ringdal, 2013).



Figur 3.2 illustrerer den tradisjonelle analyseprosessen (Ringdal, 2013, s. 252).

Jeg vurderte i en periode å bruke grounded theory (GT). Det er en metode som har mye til felles med tematisk analyse. GT som analyse er rigid og derfor er det lettere å understøtte teori eller å bruke den når en skal trekke generelle slutninger fra forskningen (Bryman, 2016). Som flere forfattere (Ringdal, 2013; Thagaard, 2013) understøtter er forskerens evne og kunnskap viktigste vurderinger å ta med til vurdering når en velger en slik tilnærming. I denne studien vil det være hensiktsmessig å fremme analyse som er mere fleksibel.

Tematisk analyse har ingen tydelig definisjon og er mere åpen i hvordan en velger å utføre analysen. Som andre kvalitative metoder er det viktig at forskeren forteller og deler hvordan hen kom frem i sin analyseprosess. Likevel kan det oppsummeres som et begrep i kvalitativ metode som refererer til at forskeren henter ut sentrale temaer (kjernetema) som fremkommer i dataen, hvor tilnærmingen er noe diffus og man ikke er enige om prinsippene for hvordan man finner disse kjernetemaer (Bryman, 2016).

Jeg velger å bruke en tematisk analyse fordi det gir en frihet og fleksibilitet i analysearbeidet. Det vil også gi gode muligheter for å finne gjennomgående temaer. For å få til en slik tematisert er det strategisk at alle forskningsobjektene stilles mer eller mindre de samme spørsmålene. Temaene velges strategisk fra både problemstilling og fra hva som fremkommer i intervjuet (Thagaard, 2013). Noen temaer vil være mer opplagt ut ifra problemstillingen, mens noen vil være et resultat

av den fri samtalen og likheter eller ulikheter. Det finnes flere teknikker for hvordan velge og finne tema. Ryan og Bernard (2003) gir gode teknikker for hvordan identifiserer tema. For å finne gode temaer må man analysere tekst og det involverer flere oppgaver. Disse teknikkene illustreres i figur 3.3.

Ryan og Bernard (2003) besvarer spørsmålet “what is a theme?” de trekker frem en rekke gode poenger og hvordan forskjellige forskere og teoretikere bruker forskjellige begreper tilknyttet også etter hvilken teoretisk vinkling de bruker. Disse har mer eller mindre samme funksjon. Jeg velger derfor å kategorisere tema etter definisjonen til Bryman (2016) som oppsummerte et tema som en kategori analysert gjennom forskerens data, som relateres til hens fokus som bygger på koder identifisert i transkriptet og/eller flere notater. Dette gir forskeren en base for teoretisk forståelse av dataens som kan gi et teoretisk bidrag til litteraturen relatert til forskningens fokus.

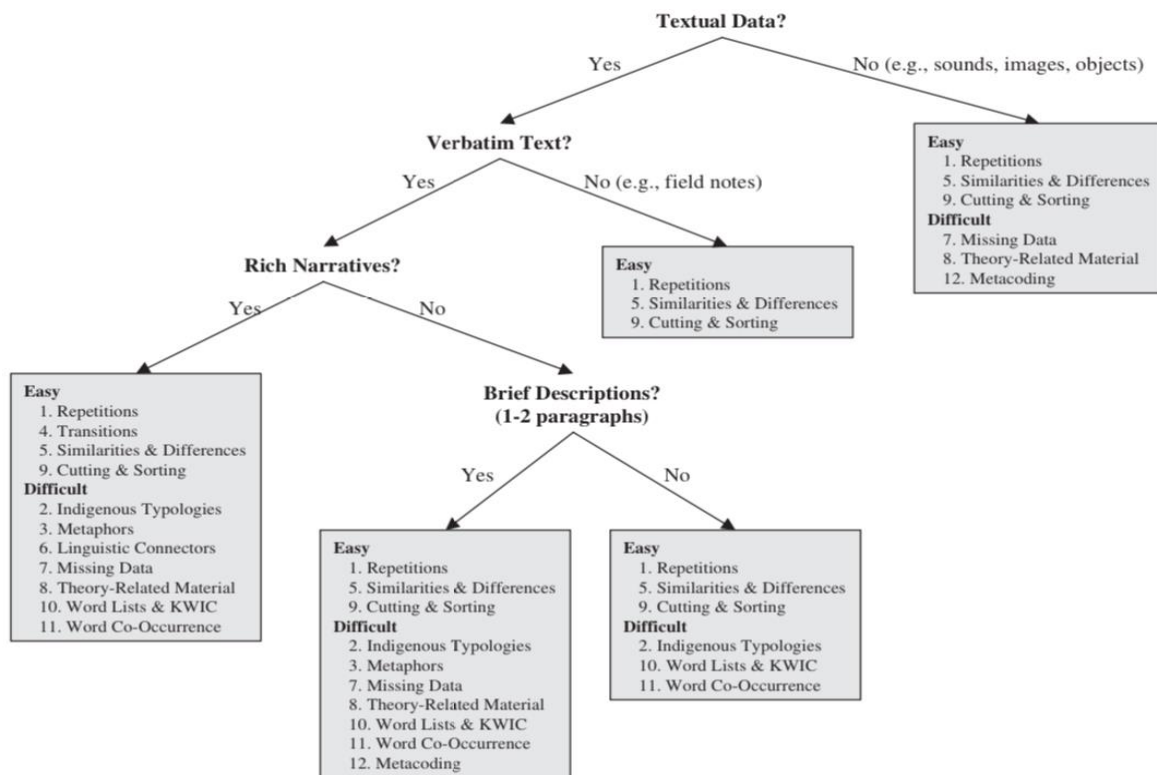
Felles for GT og tematisk analyse er hvordan begge metoder bruker strategier som koding. Det er gjennom kodingen man finner et tema. Temaene blir påvirket av at jeg har en abduktiv tilnærming hvor jeg er både teori sensitiv og tar hensyn til det som fremkommer i intervjuet. Det er ikke uvanlig at temaet er påvirket av spørsmålene fra intervjuene. Det finnes forskjellige metoder for koding. *Åpen koding* har sterke røtter og tilknytting til GT. *Latent koding* er mer klassisk innholdsanalyse for kvalitative metode, begge representerer det samme å søke etter tema (Ryan & Bernard, 2003)

Thagaard (2013) trekker også frem *aksial koding* som innebærer å analysere forholdet mellom de kodene som en har kommet frem til for deretter å differensiere mellom kodenenes abstraksjonsnivå. Hun gjør ikke et tydelig skille mellom åpen og latent koding, men skriver at åpen koding referer til at forskeren er oppmerksom og åpen overfor mønstre i data og identifiserer tema som forskeren oppfatter som interessante.

Videre brukte jeg aktivt teknikkene til Ryan og Bernard (2003) for å finne temaer i materialet. Figur 3.3 viser til gode teknikker for å finne temaer ut ifra hva man har tilgjengelig.

Jeg tok aktivt i bruk teknikkene repetisjon, overganger, likheter og forskjeller, deling og sortering for å finne temaer. Med å stille meg spørsmålet hva dette var et eksempel på kunne jeg konkret knytte både utsagnet, tema og teori sammen for å se et mer helhetlig bilde. Jeg var åpen for de

andre teknikkene, men dette var det jeg var mest oppmerksom på. Etter som jeg hadde tekstdata som var ordrett og rik på fortellinger.



NOTE: KWIC = key words in context.

Figur 3.3 Valg blant temaindetifiserings teknikker av Ryan og Bernard (2003, s. 102)

For å få til dette på en god måte la jeg alle individuelle intervjuene inn i et felles dokument. Dette felles dokumentet bestod av ledernes individuelle “Oppsummerte innhold og meninger”. En illustrasjon av en slik transkriberingstabell sees i tabell 3.2. I felles dokumentet med alle lederne brukte jeg blant annet fargekoder og symboler for å lettere se helheten og eventuelt avvik. Det viste seg svært verdifullt også i å kartlegge avvik i eventuelle spørsmål eller hvordan jeg som forsker hadde stilt noe ulike oppfølgingsspørsmål.

I søken på tema brukte jeg teknikken til Ryan og Bernard (2003) og stilte spørsmålet hva er dette et eksempel på? Temaer blir ofte identifisert gjennom selve spørsmålet i intervjuguiden (Bryman, 2016) Ved å stadig gå tilbake å repetere denne prosessen som vist i figur 3.2 og se over materialet med et nytt blikk og ny forståelse (Thagaard, 2013). Ved å ta i bruk teknikkene til Ryan og

Bernard (2003) ble temaene oversiktlige og kunne lettere sees i sammenheng med hverandre. Derfor ble temaene organisert på et mer overordnet nivå enn selve spørsmålene i intervjuguiden.

Som skrevet er det viktig for forskeren å være godt kjent med alt innholdet. Derfor transkriberte jeg og gikk over alle intervjuene individuelt først. Tabell 3.2 illustrerer et utdrag fra et slikt individuell oppsett, hvor jeg til venstre transkriberte intervjuene ordrett, med uttrykk og la til eventuelle kroppsspråk og latter som var i intervjuet. Separat i midterste rad oppsummerte jeg meningsinnholdet som fjernet en del unødvendig uttrykk, rett og slett kortet ned innholdet. Helt til høyre hadde jeg kommentarer og memo. Thagaard (2013) skriver at memos er gode å ha med fordi det gir plass forskeren til å skrive hva vi tenker i analysen. I denne kolonnen ble det også introdusert farge koder også videre.

Tabell 3.2 individuelt oppsett

Ren tekst med uttrykk	Oppsummert innhold og meninger	Kommentarer og memos
Nei det tror jeg ikke, men jeg tror ikke alle synes det er sånn gøy. Jeg liker at det er noen, går det ikke så går det ikke da prøver vi noe annet.	Har også egne rutiner for intern endring. Liker selv at det skjer noe, tørr å prøve nye ting Ansatt involvering	POINT Involvering av ansatte <ul style="list-style-type: none"> • positiv holdning

3.5 Vurdering av studiens forskningskvalitet

Når en skal vurdere studiens forskningskvalitet må en som forsker gjennomgå noen vurderinger som skal være hjelpelig i å vurdere kvaliteten på studien. Disse vurderingene knyttes til forskningens *generalisering*, *validitet* og *reliabilitet* samt at jeg avslutter med noen korte refleksjoner.

3.5.1 Generalisering

Bryman (2016) skriver at generalisering omhandler fokuset med *ekstern validitet* av forskningsfunnene. Denne eksterne validiteten innebærer da om funnene i forskningen kan generalisere utover den konteksten funnet var identifisert i. Videre velger noen å designe sitt casestudie spesifikt for å møte eller håndtere disse kravene om ekstern validitet. I denne studien har ikke dette vært prioritert. Thagaard (2013) bruker begrepet overførbarhet i stedet for å generalisere fordi det som begrep fanger opp spørsmålet om funnet i den enkelte studien er overførbare og gjelder i andre sammenhenger.

Som tidligere skrevet har ikke denne studien som et formål og trekke noen *strategiske generaliseringer*. Slike strategiske generaliseringer er generelt sjelden i kvalitative undersøkelser. Likevel finnes det flere måter en kan argumentere for at enkelte funn kan ha en mer generell gyldighet. Om en velger riktig strategi for eksempel en komparativ design med teoretisk utvalgelse av case kan det gi gode argumenter for generalisering (Ringdal, 2013). Strategiske generaliseringer strekker dermed slutninger fra et enkelt case og ut til helheten. Det finnes likevel andre måter å generalisere på Robert K. Yin om er spesielt populær innenfor casestudier kaller det *analytisk generalisering* og J. Clyde Mitchell kaller det for *teoretisk generalisering*. Dette stiller et annet spørsmål om forskeren kan generere teori ut ifra funnene. Dette er derfor en mer deduktiv tilnærming på casestudie noe Yin er kjent for og mente at en case bør være teoridrevet fra starten (Bryman, 2016; Piekkari & Welch, 2017).

Ringdal (2013) støtter Thagaard (2013) sin bruk av overførbarhet i stedet for generalisering. Det gjelder også å bruke troverdighet og bekreftbarhet fremfor reliabilitet og validitet. Dette fordi begrepet har sterk tilknytning til kvantitativ metode og tolkes på en annen måte i kvalitativ metode. Det gir forskeren en bevissthet med å tenke annerledes på begrepene i kvalitativ metode, men Ringdal (2013) påpeker at ved å benytte andre og nye begreper så vil viktig referanser og innarbeidet arbeid ved disse gå utover evnen og muligheten til å vurdere dataenes kvalitet. Jeg velger likevel å ta med Thagaard (2013) sine fornyelser av begrepene for vurdering av forskningskvalitet knyttet til kvalitativ metode også når jeg skal diskutere validitet og rehabilitert.

Casestudier kan generalisere, men deres ulikhet kan gjøre det krevende. Formålet til casestudiet er med på å påvirke dette og er noe som må tas til vurdering (Thagaard, 2013).

Denne studien berører mange områder innenfor teori og caset berører en virksomhet med en begrenset mengde ledere som utvalg. Dette er noe som fortrinnsvis er med på å svekke en mulig form for generalisering. Et større utvalg eller en annen virksomhet ville muligens gitt andre resultater. På samme måte som en forsker muligens ville vurdert forståelsen av funnen annerledes. Denne studien har heller ikke som hensikt å generaliseres, men å knyttes til teori.

3.5.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler i hvilken grad en måling av et konsept er stabil (Bryman, 2016). Dette er i utgangspunktet er kvantitativ begrep og derfor er målinger noe vanskelig å overføre til kvalitativ metode. Derfor er reliabilitet eller pålitelighet i forhold til stabilitet som betyr at gjentatte målinger med samme måleinstrument skal gi samme resultat (Ringdal, 2013).

Thagaard (2013) skriver at reliabilitet i hovedsak omhandler spørsmålet om forskeren bruker samme metode for å komme frem til samme spørsmål. Forskeren må argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for hvordan dataene har utviklet seg gjennom forskningsprosessen.

Kildekritikk er en viktig faktor ved reliabilitet. Ringdal (2013) skriver om tre måter som er vesentlige for å vurdere dataenes reliabilitet. Test-retest-teknikken, avgrensede indekser i tverrsnittsdata og allmenn kildekritikk. Det er riktignok bare allmenn kildekritikk jeg vurderer som hensiktsmessig å ta med videre til kvalitativ metode for å vurdere reliabiliteten av mine data. Allmenn kildekritikk bygger på at jeg aktivt har vært ute etter å spore opp feilkilder i mitt datamateriale. Det inkluderer at jeg har vært oppmerksom på formuleringen av mine spørsmål i

intervjuguiden, men også i transkriberingen. På den måten har jeg lagt merke til om noen av mine spørsmål har vært ledende.

Videre skilles det mellom *ekstern og intern reliabilitet*. Ekstern reliabilitet, som innebærer at resultatet kan repeteres utover caset. Forskningsprosjekter kan med andre ord repeteres av en annen forsker i en annen situasjon. Noe som er kjent for å være vanskelig i kvalitative studier (Thagaard, 2013). Denne studien er utført i en stor organisasjon som ofte er i endringer. Det vil i stor grad være mulig for andre forskere å undersøke lignende endringer med et enda større utvalg om det er ønskelig og mulig.

Intern reliabilitet omhandler at grad av samsvar i konstruksjonene av data mellom forskere som jobber i samme prosjekt. For å oppnå dette må forskeren være konkret og spesifikk i rapporteringen av fremgangsmåter ved innsamling og analyse av data. Når flere forskere samarbeider er det til hjelp fordi man har flere som bidrar med tolkninger og perspektiver som kan bidra til mere kritiske evalueringer av blant annet fremgangsmåten til prosjektet (Thagaard, 2013). Jeg jobber med denne studien alene og har derfor ikke muligheten til å oppnå denne type intern rehabilitert. Dermed vil det være hensiktsmessig for meg som forsker å fremme det som kalles *gjennomsiktig*. Det innebærer at jeg som forsker gir detaljerte beskrivelser av forskningsstrategi og analysemetoder. På den måten kan jeg få innsyn og vurdere forskningsprosessen trinn for trinn. Det inkluderer også teoretisk rammeverk som står for tolkninger (Thagaard, 2013). Det er derfor jeg har forklart og illustrert med eksempler på hvordan jeg har gått frem slik at, andre kan vurdere min forskning og for å kunne ta den til bruk på en hensiktsmessig måte.

Videre er det viktig å være tydelig på når forskeren faktisk gjør tolkninger og uttrykk i materialet for leseren. Man kan ikke alltid være objektiv i forskningen. Det er noe som er mere problematisk i den kvalitative metode når forskerens meninger kommer til uttrykk og når materialet fra intervjuet snakker for seg selv (Thagaard, 2013). Jeg må være bevisst på både objektiv fremstilling og forskningsobjektene sine egne oppfatninger av virkeligheten. Dette trekker på grads tolkninger fra den hermetiske sirkel.

Validitet omhandler fokuset på integriteten av konklusjonen som er generert fra en del av forskningen. Det finnes mange forskjellige aspekter av validitet (Bryman, 2016). Akkurat som generalisering og reliabilitet er validitet et kvantitativt begrep som ofte også omtales som gyldighet. Validitet går derfor ut på om forskeren måler det faktisk hen vil måle. Validitet er det mest generelle av de to begrepene og høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2013). Validitet bygger derfor på om det tolkningene forskeren har kommet frem til er gyldige sett i forhold til den virkeligheten hen har forsket på.

Videre skiller Thagaard (2013) mellom *intern og ekstern validitet*. *Ekstern validitet* knyttes opp mot hvordan forståelsen som utvikles i studien kan være gyldige i andre sammenhenger. *Intern validitet* omhandler hvordan årsakssammenhengen innad i en enkel studie støttes. Det er forskerens tolkninger av årsakssammenhenger som er med på å påvirke studiens indre validitet. *Gjennomsiktighet* sett på som viktig i validitet, i tilfellet av validitet fremmes analyseprosessen som gir grunnlaget for de konklusjonene man har kommet frem til. Forskeren må være kritisk og åpen for å avdekke avvik i egen forskning. Dette inkluderer både å redegjøre for fremgangsmåter i prosjektet og relasjoner i felte (Thagaard, 2013).

Ringdal (2013) legger frem enda flere kriterier, men disse er klassiske kvantitativ begrep, som er greie å ha med seg når en vurderer gjør vurderinger underveis i prosjektet. Det gjelder for eksempel om de begrepen vi bruker i intervjuet fanger opp det teoretiske bakteppe. Ofte må en gjøre teoretisk tunge begreper lettere for å gjøre dem mer empiriske håndterlig og det påvirker validiteten. Som forsker må man stadig gjøre vurderinger på om forskningsobjektene forstår de teoretiske begrepene som blir brukt.

Som forsker har jeg etterstrebet å være gjennomsiktig og tilføre gjennomsiktighet i hele studiet. Hensikten med dette er at leserne av studien enkelt skal kunne forstå min forskningsprosess fra start til slutt. Det innebærer at jeg best mulig begrunner mine valg, viser tydelig til de forskjellige stegen i forskningsprosessen. Ikke minst etterstreber jeg å lage et tydelig skille mellom forskningsobjektens meninger og mine egne i stedet for å representere alle involverte på en forskningsetisk måte.

3.5.3 Forskningsetisk refleksjon

Etisk refleksjon og forskningsetikk er en viktig og gjennomgående del av det å skrive en masteroppgave og utføre forskning. «Forskningsetikken bygger på respekten for menneskeverdet og er basert på allmenn etikk og grunnleggende menneskerettigheter.» (NESH, 2018a, s. 5).

Etiske vurderinger og refleksjoner er noe som en forsker må forholde seg til og vurdere hele tiden. Etikk og etiske retningslinjer rammer mange områder innenfor forskning.

Retningslinjene for forskning er forankret i forskningsetiske normer, som regulerer forskningen på flere forskjellige områder. Dette gjelder normer for god vitenskapelig praksis, normer som er regulert av forskersamfunnet, forskerens forpliktelse overfor de som deltar i forskningen og forskningens relasjon til resten av samfunnet (NESH, 2018b). Jeg må vurdere og forholde meg til disse etiske normene. Til slutt har jeg som forsker et etisk ansvar å tydelig plassere mitt eget perspektiv der det tilhører og presenter forskningsobjektene sine meninger tydelig (Thagaard, 2013). Som forsker har jeg gjennomgående jobbet med å være bevisst på min rolle og hvordan jeg legger frem mine funn. Jeg erkjenner derfor at dette er krevende og jobber med å være gjennomiktig og informere tydelig om hele studiens løp.

For å sikre at fremgangsmåten har vært i henhold til gjeldende etiske standarder ble prosjektet meldt fra og vurdert av til NSD (vedlegg 1). Intervjuene ble ikke startet før prosjektet ble godkjent av NSD. Informantene ble kontaktet og informert om prosessen samt hva en deltagelse innebar. Om de var interesserte i deltakelsen ble de tilsendt et informasjonsskriv og samtykke slik at de kunne få ytterligere informasjon. For meg var det viktig å gi grundig informasjon slik at de var fullt klar over hva deres deltagelse innebar. Flere uttrykte viktigheten av anonymitet og for meg var dette viktig å bekrefte og følge opp bekymringen med å forklare dem prosessen og hvordan deres anonymitet blir ivaretatt. Anonymiteten skal også fremkomme i fremstillingen på alle nivåer. Det innebærer anonymisering i transkribering, sitater og fremstillinger. Noen ganger har forskningsobjektene kommet med interessante utsagn som viser til ganske spennende eksempler og konkrete hendelser. Riktignok vil noen av disse utsagnene utfordre anonymiteten og vil derfor fravike.

Ringdal (2013) understreker at som forsker må en ta hensyn til og vurdere at informanten som forskningsobjektet ikke kommer til skade og at det reduseres til et minimum. Det innebærer at forskningsobjektet ikke skal ta eller utsettes for potensiell skade under noen deler av forskningsprosessen. For meg som forsker innebærer det å gjøre bevisste valg blant annet med å anonymisere selv når transkriberingen skjer på en forskriftsmessig måte. For om informasjonen allikevel skulle komme ut kan forskningsobjektene ta skade gjennom identifisering. Hele veien i forskningsprosessen er det gjort valg som dette for å trygge å i å vareta forskingsobjektene

Det er viktig at jeg som forsker er klar over mitt samfunnsmessige ansvar og studiens nytteverdi. Under utformingen av intervjuguiden var det mange spørsmål jeg ønsket å stille til forskningsobjektene. Som forsker kan man ikke bare stille spørsmål fordi man synes svarene kan være spennende og interessant. De må bidra til å besvare problemstillingen som en skal forske på. Å stille spørsmål utover formålet vil for eksempel ikke lenger være i tråd med godkjenningen jeg hadde fått fra NSD.

4 Funn i analysen

I dette kapitlet skal jeg presentere funnene fra den tematiske analysen fra dataen som ble innsamlet gjennom intervjuet. Det er verdt å merke seg at intervjuet er teoridrevet. Som forsker med abduktiv tilnærmingen jeg har også måtte være sensitiv for temaer som kommer frem i intervjuet, med andre ord temaer som lederne trekker frem.

4.1 Lederrollen i endringer

Alle lederne beskrev en nærhet med sin gruppe ansatte. Dette er noe som er gjennomgående i alle intervjuene og de beskriver denne nærheten på flere måter og i flere forskjellige sammenhenger på godt og vondt. Uttrykk som “hands on”, “en av gjengen” og “arbeidene leder” var noe de brukte for å beskrive sin lederstil. Tre av fire uttrykte at det var yrket som kom først. Sekundært var de en leder.

Da lederne ble spurt om hva som var deres viktigste oppgave på arbeidsplassen var det svært mange ulikheter i deres beskrivelser. Mengden ulikheter ble interessant. Det kan være et eksempel på at lederrollen er kompleks. På et overordnet nivå var det kun en av lederne som gikk i dybden på budsjettering, det vil si ikke personalhåndtering.

Likevel er det en likhet som de alle var klar over og det var ansvaret de hadde. Både L1 og L2 nevnte ansvaret sentralt som unike arbeidsoppgaver for en leder. L2 formulere det blant annet på denne måten.

L2: Det må være og ha ansvaret å vite at det alltid at det alltid er siste instans. Nå liker jeg at andre også tar ansvar, men det er jeg som til slutt har ansvar. Nå må det være det som er en leders viktigst funksjon [...].

L1 var også rent praktisk på at ledelse er knyttet til lovverket, og påpeker at upopulære avgjørelser er en viktig del av å være leder. Det å tørre å være upopulær kan sees på som å stå i det ansvaret man har fått. Faglig ansvar ble også trukket frem noe som også ble aktuelt ved

senere ved samtalen rundt kompetanse på arbeidsplassen. L4 beskrev det som å trekke i samme retning og samtidig “koste vei” mens man som leder alltid har en baktanke.

De alle var bevisste på at de var ansvarlige i hverdagen. De hadde også som oftest ansvaret når det skulle introduseres endringer eller større prosjekter på arbeidsplassen. Selv om oppgaver kunne fordeles så er ansvaret til slutt på dem. Arbeidsplassen var også mindre så noen beskrev det som ganske naturlig. L3 beskrev at i sin startperiode som leder skulle det å “koste vei” og ta ansvaret bli en så stor oppgave at det til slutt ble en belastning. Det var når L3 forstod at forskjellige oppgaver ikke bare var en belastning som måtte fjernes for ansatte, men at oppgavene også kunne brukes positivt. På den måten fikk L3 en ny måte å tenke på. Ved å involvere ansatte i oppgavene fikk de en ny måte å ta kontroll og del i andre arbeidsoppgaver L3 beskrev det også som en måte å motivere de ansatte ved at de fikk bidra. Oppgavene inkluderte blant annet endringer, kurs og hverdagslige oppgaver.

Lederne beskriver at når endringene er påtvungne fra høyere hold, så har det likevel spillerom på hvordan de skal nå målet til organisasjonen. Derfra kommer spørsmålet om hvordan skal min enhet gjennomføre dette? Der har de større frihet. Mindre endringer er en del av hverdagen til alle lederne. På mindre endringer som er tilknyttet den enkelte enhet uttrykkes det svært lav grad at problematikk og at lederne ønsker høy grad av ansatt involvering. Ved større endringer hvor risikoen var høyere uttrykket alle lederne at det var naturlig at de tok ansvaret og sto i ansvaret for endringen fra start til slutt. Likevel uttrykte alle generelt at endringer kunne gi en positive bidrag. Innenfor å involvere ansatte slik at de kunne bruke sin kompetanse utover de hverdagslige arbeidsoppgaver. Det var viktig for ledergruppen og gi ansatte muligheten til å gi ansatte mulighet for valgfrihet der det da var rom for det.

4.2 Lederens fokus ved endring

Ledergruppen er generelt positive til endringer. Som gruppe hadde de flere positive erfaringer og likte at det skjedde noe annerledes på arbeidsplassen. Problematikken var sjeldent knyttet til endring, men heller til beslutninger eller utfordring underveis i endringsprosessen. L1 uttrykte noe som skilte seg ut fra de andre:

L1: [...] bare du har tatt en beslutning så kan du endre på den. Men om du ikke har tatt en beslutning så fins det jo ingenting å endre på å da løper jo alle omkring som ja høns.

Det er tre ting tydelig ting som var i fokus hos alle lederne som var viktig dersom en endring skulle få gjennomslag hos ansatte i de større endringene. Det handlet om å ha kunnskap om endringen, formidlingen av endringen og relasjonen med medarbeiderne.

Lederne hadde et stort fokus på at de skulle bli eksperter på endringen. De skulle ha alt og mest informasjon om endringen de skulle gjennomføre. Ved å ha kontroll på endringen så vet de ikke bare hva som skal endres, men hvordan de skal tilpasse innholdet best mulig til sine ansatte. Alle lederne uttrykte tydelig at det var viktig å skape en forståelse og følelse av at endringen er nødvendig. Dette var det viktig at alle var med på endringen medarbeiderne, slik at videre arbeid ble lettere. Hvordan den enkelte lederen skulle oppnå følelsen av nødvendighet hos sine medarbeidere var derimot forskjellig. For lederne var det derfor viktig å kjenne sine ansatte godt. Slik kunne de skape forståelse rundt endringens nødvendighet, men også skape trygghet. L1 uttrykte flere tydelige og viktige faktorer eksplisitt.

L1: Man må være klar i sin tale. Man må være gjerne involvere andre. Man må få dem til å føle hvorfor dette er nødvendig også videre. [...] Så de største faktorene er vel å skape forståelse, klar og tydelig og trygg da har du kommet langt.

L1 vektla også at endring kunne skape utrygghet og redsel. Som leder må man være trygg på endringen og ansatte må være trygg på sin leder. Slik vil man sammen kunne møte usikkerhet,

redsel og endringer på en god måte. Ansatte forstår hva endringen er og hvorfor den er nødvendig.

Formidling handlet i stor grad om å kjenne sine mottakere, slik at lederen kan kommunisere budskapet om endringen på en hensiktsmessig måte. Det var i denne fasen lederne for eksempel ville gripe tak i engasjement hos ansatte. Velge å involvere enkelte ved å skape et team og oppdage motstanden som oppstod. For å motivere til endringen var lederne veldig bevisste på både ansatte og endringen som to like viktige deler for å lykkes. Det ble naturlig for flere av lederne og nevne at en mindre arbeidsplass ga dem mulighet til å møte og observere eventuelt endringsmotstand hos medarbeidere. Denne overgangen ble naturlig for noen når de snakket om de ville lykkes med endringer eller hindre motstand på et tidlig stadiet i endringsprosessen. Disse funnene knyttet til motstand er fulgt opp noe dypere under emosjonell motstand. L2 påpeker et viktig poeng om hvordan de som ledere er rollemodeller og hvordan de som gruppe skal sammen jobbe med endringen. Som leder må man være bevisst rundt sin egen holdning til endringen dersom en skal kunne motivere i endring. Flere nevner implisitt det å ta eierskap til ideen og presentere den som sin egen.

L2: Viktig å presentere det positivt, slik at folk får positivt inntrykk fra første stund. Også er det viktig at man ja man klarer at alle er med. At man har et personale som er innstilt på å være med på dette. [...]

Relasjonen i form av nærhet og tilhørighet til hverandre og organisasjon ble trukket frem flere ganger som viktig i hverdagen og i endring. Flere ledere påpekte gjentatte ganger at et slikt arbeid er et konstant styrkende arbeid på arbeidsplassen og ikke noe en kun jobber med under endringer. L3 uttrykte det på følgende måte.

L3: Synes fortsatt å ha en god relasjon med mine medarbeidere for da kan jeg lettere formidle: hvorfor det er viktig å endre og hva den endringen går ut på. Det hele går ut på forholdet du har med dine ansatte ellers får du jo motstand nesten umiddelbart. [...]

Dette var en viktig del av det å hindre motstand. Viktig var det også å kjenne ansatte så godt at du kunne oppdage motstand på et tidlig stadié. Jeg hadde en antagelse om at om at dersom lederen følte seg begrenset i hvordan de kunne motivere i endringer så ville kanskje lederen føle seg mindre medansvarlig til å motivere de ansatte i endringen.

Ingen av lederen følte seg begrenset i arbeidet med verket endring eller motivasjon utover det som var rimelig. Men L4 fortalte at hun selv ikke har faglig fordypning på fagområde, endring og motivasjon. Som hun selv forklarte er det mulig hun ikke er klar over at hun er begrenset innenfor området. L3 var tydelig på at man som leder ikke har begrensninger gjennom bruk av verktøy man får fra organisasjonen, men begrensninger i form av de ansatte man jobber med. Nærheten man har til ansatte bidrar til å gi lederen oversikt og forståelse for alle disse begrensningene. Den gode relasjonen i endring bygde på at lederne konstant jobbet med å støttende og inkluderende samhold på arbeidsplassen. L2 forklarte at en endring og krise kunne virke styrkende på samholdet når gruppen mestret endringen sammen. Videre viste L2 viste til et eksempel nå under Covid-19. Men dette forutsetter at lederen allerede har skapt en støttende og inkluderende arbeidsplass.

4.3 Endringens påvirkning på motivasjonen til ansatte

Funnene her er baser på de to endringene som er presentert i caset og som fremkom i intervjuet. Som nevnt tidligere baserer verktøyet seg på en endring som ikke inngikk direkte i arbeidsoppgavene til de ansatte. Endring nummer to hadde direkte påvirkning på ansattes arbeidsoppgaver med å tilføre en ny arbeidsoppgave. Dette var et resultat av å ha et fleksibelt intervju hvor jeg tillot lederne og styre samtalen. Slik som tidligere beskrevet var det i utgangspunktet valgt å fokusere på verktøyet som ble introdusert på arbeidsplassen. Diskusjonen rundt de to endringen og lederens arbeid med endringene sett i lys av SDT, førte til et svært interessant funn.

Det var generelt tydelig samsvar mellom lederens generelle oppfattelse av endringer og hvordan de jobbet med denne endringen på sin arbeidsplass. Slik som beskrevet i lederens fokus ved

endringer ved at de retter fokus mot å bli kunnskaps eksperter, formidling og bygger på relasjoner.

I intervjuet med L2 og L4 hadde jeg en som forventet samtale om verktøyet. L3 hadde ikke startet med arbeidet av diverse årsaker og leder L1 viste stor misnøye til dette verktøyet. Misnøyen var rettet til verktøyet og det viste seg tydelig at den misnøyen hadde påvirket implementeringsprosessen til endringen. L3 som ikke hadde startet forstod heller ikke helt poenget med å innføre et slikt verktøy.

Begge endringer var avgjørelser tatt på et høyere organisatorisk nivå. Forskjellen på verktøyet og den nye arbeidsoppgaven som endring lå i graden av naturlighet i selve endringen. Det fremkom flere steder implisitt i intervjuene. L4 fire uttrykker det ganske tydelig med å beskrive første møte med verktøyet på denne måten:

L4: Jeg tenker at noen tenkte at dette hadde de ikke noe med og de distanserte seg fra sånn verktøyet fordi de er så vant til å komme til meg å fortelle «jeg må ha det sånn og sånn» også legger jeg det inn. Og det trengte jeg ikke lenger å gjøre nå gjør de det selv. [...].

Ord som distanserer seg og ikke se poenget eller å ikke forstå årsaken var ord som kunne gå igjen. Verktøyet falt ikke inn som en naturlig del av deres tildelte yrket og var ikke motiverende. Det var rett og slett noe man bare måtte lære seg å forholde seg til. Lederne måtte ikke bare vise hvordan det fungerte, men jobbe med følelsen av nødvendighet og nytte. L4 var en av de som møtte et høyt konfliktnivå i denne endringen som ga et spennende innblikk i denne type problematikk. Se mer om dette under emosjonell motstand. Når de ansatte ikke forstår nyttet eller generelt ikke er engasjert så krever det mer av lederen.

L1 uttrykte at han ikke var positiv til endring og valgte derfor bare å forholde seg til verktøyet fremfor å implementere det på samme måte som L2 og L4. L4 uttrykt at dersom en endring skulle lykkes måtte hun som leder ha tro på den selv noe L1 ikke ga uttrykk for å ha. Verktøyet var

heller ikke en suksessfull endring på den arbeidsplassen til L1. Årsaken til at jeg beskriver den som ikke suksessfull er at den ikke treffer noen av ledernes definisjoner på en vellykket endring.

Derimot når endringen falt innenfor yrkes naturlige rammer og de ansatte så nytten gjennom en åpenbar forståelse ble de ansatte motiverte på en annen måte. Ikke minst la jeg merke til mere engasjement i stemmen til lederne når de snakket om denne endringen. Følelsen av nødvendighet og nytte ble nesten sekundær i forhold til gleden for en ny oppgave som lot ansatte utvide og ta i bruk mere kompetanse. L1 beskriver følgende i forhold til møte med denne endringen.

L1: Det går kjempebra, vi har jo fått et nytt system innenfor [sensur] også videre og det skaper større engasjement og det er fordi går jo mere inn på de tingene vi er utdannede på. For å hjelpe folk, ta kompetente valg og skrive [sensur] også videre så folk er veldig interessert.

L3 viste også til at det var en arbeidsoppgave som var godt mottatt. Han som leder måtte jobbe med ansattes selvfølelse og selvtillit slik at de kunne føle seg kompetente til utføre arbeidsoppgaven. Ikke alle ansatte hadde vært borti dette før og det kunne virke skummelt og da var det viktig at han som leder bidro tok engasjement og gikk foran som et godt eksempel. Under denne endringen måtte lederne legge til rette, men engasjement fra ansatte som gjorde prosessen mye lettere. Den nye arbeidsoppgaven var tydeligere knyttet til hva de ansatte var utdannet som og muligens sterkere støttet av de ansattes indre motivasjon. Både L1 og L3 uttrykte viktigheten av deres tilstedeværelse, selv om de ansatte i utgangspunktet uttrykte et høyt engasjement og positive holdninger til den nye arbeidsoppgaven.

Det er spesielt to ting som trekker seg frem her. Først var det generelt samsvar i hvordan de fremstilte viktige oppgaver og hvordan oppgaver bør gjøres i endringsarbeid i forhold til hvordan de la frem hva de faktisk gjorde når vi snakket om konkrete endringer. Det andre var at endringen sin art i form av hvordan den naturlig påvirker autonomi og støtter kompetansen til de ansatte har innvirkning på hvordan ledere oppfatter ansattes motivasjon og derfra velger en arbeidsstrategi.

4.4 Emosjonell motstand, lederens største utfordring i arbeidet med motivasjon i endring

Hva er en vanskelig arbeidsoppgave for en leder? Svaret jeg først fikk fra lederne i intervjuene var enkle å forholde seg til, men i analysen av intervjuene la jeg merke til andre tendenser. Dette førte til mer komplekse sammensetninger og det måtte masse deling og sortering til for å skape mening ut av kompleksiteten. Dette gjorde meg også oppmerksom på naturlige overganger i intervjuet.

Overordnet uttrykket alle lederne at de vanskeligste arbeidsoppgavene var når ansatte er involvert i en arbeidsoppgave eller endring i konflikt. Jeg definerer ordet konflikt som «[...] en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede samtidig.» (Svartdal, 2020). Dette trenger ikke å bety noe negativt, men at noe er motstridende og i en “handlig”. Ofte er dette oppstår en slik konflikt når en som gruppe står overfor en endring.

Dette er et stort tema og konflikt er et gjennomgående tema i alle intervjuene. Oppsummert ga lederne forskjellige beskrivelser på hva de oppfattet som krevende oppgaver i endringer eller hva som hadde negativ innvirkning på ansattes motivasjonen i endring. De vektla problematikk rundt det å forstå alle ansatte, konflikter på jobb, endre rutiner og presentasjon av negativt budskap. Generelt kan det sies at de ble møtt med forskjellige typer motstand til endringer som gjorde det vanskelig å motivere de ansatte.

Den typen motstand og konflikt som var beskrevet som spesielt krevende var når de møtte emosjonelle motstand fra ansatte. Hva som ligger i denne motstanden, kan variere. Noen eksempel som ble trukket fram i intervjuet var når ansatte hadde, andre individuelle verdier og behov som sto i konflikt med deler av implementeringsprosessen til endringen. Poenget er at det blir spesielt krevende når det går i en dyp emosjonell tilstand, som ikke er lett å sette ord på. Dette ble beskrevet som en indre konflikt hos en ansatt, hvor lederen ikke alltid greier å se fornuften eller logikken til den ansatte. Hvordan lederen løser denne problematikken varierer. Målet er å ha en så god relasjon, at de som leder vet hvor motstanden vil oppstå før det rekker å oppstå sterk motstand. De skal lytte samtidig som de er klare i sin tale, likevel poengterer L1 for eksempel at noen ganger er det viktigere å være tydelig i sin tale fremfor å lytte.

Deres rolle handler om å gi støtte og stabilitet, de uttrykker at det ikke bare handler om fysisk tilstedeværelse, men å være psykisk tilgjengelig og at stabilitet i rollen bidrar til trygghet på arbeidsplassen også i endringer. De jobber med å ha en konstant god relasjon til sine ansatte også i arbeidshverdagen for å sammen kunne jobbe gjennom endringer. De ser på kjennskapen til ansatte som sentral for å kunne håndtere emosjonell motstand.

Når motstanden til endring er veldig sterk og motivasjon av enkelte blir krevende trekker L1 frem tvang som et virkemiddel. Så muligheten for å håndtere en slik motstand er mange.

Lederne føler de har muligheten og kompetansen til å håndtere motstand til endringer ved at de jobber aktivt med forarbeid og har gode relasjoner med sine ansatte. Derimot når de møter denne emosjonelle motstanden blir endringen svært krevende for lederen. Noen ser seg nødt til å spørre om hjelp og er da glade for å tilhøre en større organisasjon med flere ressurser. De alle enten eksplisitt eller implisitt uttrykker at endringen aldri skal gå emosjonelt utover en ansatt på en slik måte at de mistrives i jobben. Som leder skal en ikke bare tvinge alle gjennom, men en må være klar over enkeltes begrensninger. Det handler om at lederen skal finne løsninger for den enkelte. Alt er enkeltsaker som må vurderes og det er ingen fasitsvar på hvordan en leder må eller skal løse det. Som tidligere nevnt skal de gjennom endringen, men de som leder tilrettelegger hvordan de skal komme seg gjennom endringen med ansatte. Nærheten ledergruppen har til sine ansatte gir dem også en unik innsikt i hva som motiverer dem og ofte en formening i hvor eventuelt emosjonell motstand kan komme fra. Nærhet er til hjelp, en leder nevner at ansattgruppen muligens ikke ville reagert positivt på budskap fra en fraværende leder. L2 nevner at man som leder allerede så tidlig som under en ansettelse jobber med å finne noen som man vet vil håndterer de type endringer som skjer i organisasjonen.

Jeg skal ikke unnvike å dele at noen nevnte at nærhet har sine bekostninger, og kan innimellom gå utover andre ting på arbeidsplassen, men de hadde ikke direkte tilknytning til studiens tema.

4.5 Andre funn

En del av intervjuguiden fokuserte mer spesifikt på motivasjon som igjen rettet et større fokuserte på de grunnleggende psykologiske behovene fra SDT. Likevel var det gjentagende repetisjoner av de grunnleggende behovene gjennomgående i intervjuet. Dette tydet på at det at det fremkom mere naturlig i intervjuet, men da gjerne implisitt. Jeg legger merke til at begrepet brukt i SDT ikke er en del av deres naturlige dagligtale og derfor kom til uttrykk på andre måter.

Generelt fokuserte ledergruppen mye på forarbeid og arbeid i endring med ansatte. Gruppen brukte derimot ikke like mye tid på etterarbeid eller vedlikehold av endringen.

Riktignok var alle opptatt “short term wins” enten implisitt eller eksplisitt. Det anses som en måte å motivere ansatte med felles mål, teambuilding og å vise til fremdrift. L1 var veldig opptatt av at mål skulle være laget for gruppen og ikke for individuelle, fordi det mål samme ville være både motivere og å skape samhold. Flere av lederen organiserte mye av kurs og innhold til endringer eller annet arbeid på en slik måte at alle jobbet med det i en relativt lik tidsperiode. De var opptatt av å skape samhold i endringer og da gjerne gjennom opplæringen om det var mulig.

Jeg møtte til forvirring hos lederne rundt kompetansebegrepet. En av dem beskrev at gruppen allerede var kompetente og virket til å gi uttrykk for at det ikke var behov for mere påfyll for kompetanse. Allikevel anerkjente de behovet for å bruke og fylle på med mer og ny kompetanse implisitt i intervjuet. Lederne jobbet aktivt med å sørge for at alle ansatte følte de kunne fylle den rollen de hadde.

Lederne uttrykte også at yrket generelt har en del klare rammer for hva som må gjøres. Men at de selv prøvde og følte de tilpasset en arbeidshverdag med valgfrihet til sine ansatte. I endringer var involvering i hvordan de som en gruppe skulle komme seg gjennom endringen, en måte og tilpasse og involvere ansatte.

5 Diskusjon

I dette kapittelet skal jeg diskutere mine empiriske funn og analyse opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning i lys av forskningsspørsmålene. Problemstillingen er som tidligere nevnt: *“Hvordan jobber ledere med ansattes motivasjon i endringer?”*

Forskningsspørsmålene som bidrar til å svare på problemstillingen er:

- Hvilken rolle mener lederne selv at de har i endringer?
- Hva gjør ledere for å motivere ansatte i endringer?

Denne diskusjonen vil danne et grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

5.1 Teoretiske implikasjoner

SDT har et bredt teoretisk rammeverk og har fått popularitet i undersøkelser av motivasjon på arbeidsplassen. Det brukes til blant annet å undersøke hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet påvirker læring og oppnåelse, samt ansattes motivasjon og produktivitet. Den har også hatt innflytelse i å undersøke hvordan lederstiler påvirker ansattes forpliktelse (R. M. Ryan & Deci, 2017). Generelt er det mye støtte for å bruke SDT for å undersøke motivasjon på arbeidsplassen (Baard et al., 2004; Deci et al., 2017; Forner et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017).

5.1.1 Hvilken rolle mener lederne selv at de har i endringer?

Ledere oppfatter sin relasjon til ansatte som viktig for å kunne motivere sine ansatte til endring og for å kunne håndtere emosjonell motstand fra ansatte.

Lederens rolle er som en formidler mellom en stor organisasjon og de ansatte i sin enhet. De skal følge budskapet og gjennomføre endringen som kommer fra organisasjonen, men de skal også ivareta de ansatte. For lederne er det viktig at ingen endring skal påvirke en ansatt på en negativ måte slik at de ikke trives i jobben. Det er muligens en av årsaken til at de jobber mye med

forarbeidet til en endring og er opptatt av at “vi” skal gjennom endringen. Selv om endringen ikke virker direkte motiverende, er det en viktig oppgave for ledere å gjøre endringen attraktiv for de ansatte. Den ene lederen som ikke hadde en positiv holdning og ikke jobbet med endringens nødvendighet og legitimitet var også den lederen som ikke fikk endringen implementert. Det å skape nødvendighet og legitimitet bidrar på flere måter blant annet å få ansatte til å føle endringen som mer verdifull og attraktiv (Gagné et al., 2000; Morin et al., 2016).

Roller til lederen i endringer er sterkt knyttet til lederens tilgjengelighet, fysisk og psykisk til de ansatte. Lederen anser seg som “en av gjengen” og er bevisst på at gjennom rollen som leder skal de støtte og tilrettelegge for ansatte både i arbeidshverdagen og i endringer. Flere undersøkelser viser til at ledere som støtter ansattes grunnleggende psykiske behov uavhengig av hvordan de definerer sin lederstil vil kunne oppnå bedre motivasjon og arbeidstilfredshet blant medarbeiderne (Baard et al., 2004; Chiniara & Bentein, 2016; Deci et al., 2017). For at en leder skal kunne oppnå denne type tilrettelegging krever det både fysisk og psykisk tilstedeværelse for de ansatte. For det andre må lederen være klar over at selv om hen anser seg selv som “en av gjengen” er hen ansvarlig for å tilrettelegge for de ansatte. Lederrollen fyller både sentrale oppgaver som “leader” og “manager” for å kunne støtte sine ansatte på best mulig måte.

For ledergruppen virket det ikke naturlig for dem å fokusere på steg 7 og 8 i Kotters (Appelbaum et al., 2012) modell. Dette ble lite diskutert og nevnt av ledergruppen. Når gruppen skulle beskrive hva som kjennetegner en vellykket endring, ga flere av svarene en mulig forklaring på hvorfor muligens steg 7 og 8 ikke er naturlig å fokusere på. Det er flere mulige forklaringer på det. Endringer skjer relativt hyppig, derfor rekker de sjeldent å bli helt ferdig med en endring før de starter på en ny. Det andre er at tre av fire ledere ser seg ferdig med endringen når de har kommet langt på vei og endringen gir mindre utfordringer eller de ikke lenger legger merke til endringen på arbeidsplassen. Dermed ser de seg allerede ferdig og vellykket på steg seks. Gitt at steg 7 og 8 i mindre grad inneholder aktivt motivasjonsarbeid ble det heller ikke aktivt diskutert så mye i intervjuet. En mulig forklaring på hvorfor ledere i mindre enheter vil avsluttende implementeringen ved steg seks er fordi endringen blir til en mer naturlig del av praksisen gjennom “small wins” på arbeidsplassen uten at lederen er bevisst over denne delen av prosessen.

5.1.2 Hva gjør ledere for å motivere ansatte i endringer?

Lederne hadde en lik tilnærming til hvordan de motiverte ansatte med verktøyet og den nye arbeidsoppgaven. Lederne brukte de samme strategiene, men ga uttrykk for en generell mer positiv holdning til den nye arbeidsoppgaven. Slik gikk de forskjellige stegene i endringsprosessen lettere og møtte med mindre motstand. Gjennom lederens fremstilling oppfattet jeg det som at lederne og deres ansatte var mer autonomt motiverte av endringer som er tettere knyttet opp mot deres autonomi, kompetanse og tilhørighet. På den måten ble lederens arbeid med endringen lettere. Den nye arbeidsoppgaven støtter oppunder en mer naturlig jobbautonomi til både ansatte og lederen, selv om endringen ikke direkte var valgt av dem.

Autonomi innebærer å ha en følelse av valg og frihet (Olafsen et al., 2017). Lederne bruker en rekke teknikker for å fremme autonomi i endringer hos de ansatte. Ved å involvere ansatte i hvordan de skal utføre endringen får ansatte muligheten til å påvirke utførelsen av endringen. Når lederen formidler endringen til de ansatte har de også muligheten til å uttrykke usikkerhet og lederen kan som endrings eksperter anerkjenne og møte deres usikkerhet. Det vil kunne gi ansatte kontroll og myndiggjør dem gjennom deltagelse som kan virke motiverende (Denton, 1994). Selv om endringen er på tvungen, kan lederne involvere ved å tilpasse for sin gruppe. På den måten fremmer lederne de ansattes autonomi i endringen. Gjennom inkludering av ansatte i endringsprosessen så starter lederne andre viktige prosesser som generelt myker opp stegene til Kotters 8 steg modell.

Kompetanse innebærer at de ansatte skal føle og oppleve at de mestrer å være effektive og dyktige i jobben (White, 1959). Endringen fremmer nye måter ansatte kan bruke kompetansen sin på og lederen gir ansatte muligheten til å bruke sin kompetanse på nye måter. Ved å inkludere ansatte i hvordan de som enheten skal komme seg gjennom endringen, får leseren et innblikk i hvordan ansatte vil bruke sin kompetanse.

Lederne opplever at endringer i arbeidsoppgaver kan virke motiverende for ansatte. Lederne tilbyr emosjonell støtte i denne prosessen og de opplever det som like viktig å tilby kurs og andre materielle hjelpemidler. Å vise emosjonell støtte i bruk av kompetanse har vist til å ha positiv effekt på ansattes motivasjon (Forner et al., 2020; Lai, 2011; Twembeke & Goeman, 2018).

Tilhørighet innebærer å forme gjensidige tilknytninger til hverandre med et ønske om å tilhøre. Dette er iboende naturlig motiverende hos mennesker (Baumeister & Leary, 1995). Fra funnene ble det trukket frem at arbeidet med relasjonen, med andre ord tilhørigheten er et konstant arbeid i hverdag som i endring. Tilhørigheten bør allerede være på plass før endringsarbeidet starter for å gjøre endringsarbeidet lettere for lederne. Endringen fremmer også tilhørighet mellom ansatte og lederen som en gruppe når de sammen går gjennom endringer. Endringen gir unike muligheter som å gjøre nye ting sammen, planlegge sammen, feire “small wins”.

Når lederne ikke kan motivere eller den emosjonelle motstanden er for stor så kan tvang brukes som et maktmiddel. Det er begrenset hvor mye en kan bruke av sin tid for å lytte til en ansatt som ikke ønsker eller vil endres. Drucker (Hesselbein et al., 1996) skriver at ledelse ikke er en popularitetskonkurrans, men handler om å stå i harde situasjonen og tørre å være upopulær, noe L3 faktisk uttrykte implisitt som en vanskelig del av lederoppgaven. Som leder ligger det ansvar i å ta slike avgjørelser. Lederens viktigste oppgave er å lede menneske i organisasjonene for å effektivt nå organisasjonens mål (Burke, 1986).

Med aktivt jobbe med å fremme ansattes indre motivasjon gjennom de tre grunnleggende behovene så vil motstanden til endring kunne bli mer håndterlig for ledergruppen. Dette kan sees som en mere effektiv metode for å nå organisasjonenes mål når det også er med på å fremme ansattes generelle prestasjoner og velvære (Baard et al., 2004).

Ledergruppen har mange muligheter for å tilrettelegge en god arbeidskontekst i endringer som støtter ansattes indre motivasjon gjennom autonomi, kompetanse og tilhørighet. Denne støtten vil kunne bidra til både positive holdninger og adferd til endringen (Chiu, 2018; Ryan & Deci, 2000a).

5.2 Praktiske implikasjoner

Basert på studiens funn og det teoretiske rammeverket vil jeg nå gjøre rede for noen praktiske implikasjoner som kan implementeres i praksis. Disse er rettet mot selve caset og hva de kan gjøre og ta til betraktning når de skal jobbe med motivasjon i endringer på deres arbeidsplass.

Jeg vil anbefale ledergruppen fortsette med å bli endrings eksperter, gjennom å ha kontroll og oversikt over endringen de skal utføre. Slik kan de både fremme trygghet og stabilitet på arbeidsplassen. Det er en fase som er avgjørende for å møte ansattes frykt og emosjonelle motstand ved at lederen er trygg og tydelig. Når de er endrings eksperter så kan lederne aktivt, lytte til de ansatte og gi dem trygge svar. Det fører til at lederne får muligheten til å anerkjenne og å se endringen fra de ansattes perspektiv. Ved at lederen da åpner opp og legger til rette for å lytte til de ansatte blir de ansatte også involverte (Deci et al., 2017; Gagné et al., 2000).

Som leder må de ikke bare være bevisste på endringen de skal gjennom, men også hvordan lederens holdning til endringen er med å påvirke et eventuelt utfall på endringen. Jeg har fra funnene tolket det som at ledernes holdninger til endringene og støttende av de ansatte i endringen hadde en betydelig innvirkning på implementeringen av endringen.

Det ville også vært hensiktsmessig om lederne var bevisste over hvordan de to endringer som gjennomgående har vært diskutert fra starten hadde et veldig forskjellige utgangspunkt i forhold til motivasjonen til de ansatte. Dersom lederne hadde forståelse for hvordan endringens egenart er med å påvirke ansattes “naturlige” motivasjon så vil muligens arbeidet med ansattes motivasjon i endringer kunne blitt mere effektivt i fremtiden. Endringer kan bidra med å “stimulere” ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Endringer byr derfor på gode muligheter for organisasjonen som helhet og kan “bidra” til ansattes trivsel og motivasjon på arbeidsplassen.

5.3 Studiens begrensninger og refleksjoner

Studien fokuserer på et avgrenset område, men likevel et område som er komplekst og fortrekker seg utover i både flere begreper og teorier. Det har vært frustrerende å velge bort materiale, og valg har blitt gjort hele veien. Noe har blitt valgt bort for så ha blir tatt tilbake igjen. For eksempel etter at intervjuene har fokusert på et område som er mer aktuelt. Jeg har hele veien vært bevisst på hvordan mine tolkninger har bestått av andregrads tolkninger gjennom en hermeneutisk tilnærming og at analyseprosessen har vært gjentakende og repeterende. Konteksten av caset har vært med på å forme store deler av studien og funnene må alltid sees i hensyn av denne konteksten.

Etter arbeidet med studien er det flere forskjellige ting jeg ville gjort annerledes. Det inkluderer blant annet å fokusere like mye på begge endringene. Å dermed se i dybden av en endring som naturlig fremmer ansattes autonomi gjennom lederens tilrettelegging av autonomi, kompetanse og tilhørighet samt en endring som ikke gjør det hvor lederen aktivt må jobbe med å fremme kontrollert motivasjon.

Dette tror jeg hadde gitt et mer tydelig og derfor mer positivt utfall på studien i forhold til motivasjon og selvbestemmelsesteorien. Ønskelig hadde dette også vært gjort med flere forskningsobjekter.

Ved en videre studie eller andre studier ville jeg anbefalt et informasjonsskriv til lederne før deltagelsen til intervjuet. Dette informasjonsskrivet ville fokusert på å rette fokus og en delt forståelse mellom begrepene i selvbestemmelsesteorien. Dette har gjort at det noen ganger vært vanskelig å lede lederne inn på riktig "spor". Det har til tider endt med noe ledende spørsmål eller at man er usikker på at lederen har forstått innholdet i begrepet. Det har gjort at ikke alle svarene er like pålitelig. Denne utfordringen kunne også blitt møtt med å tilpasse intervjuguiden enda bedre. Tilpassing ville blitt gjort med å bruke et mer hverdagslig språk tilpasset utvalget enda bedre.

Denne studien har en del begrensninger som må tas til betraktning som følge av at det er en masteroppgave. Det er blant annet knyttet til mine evner og ferdigheter som en forsker samt tiden jeg har til disposisjon for å utføre en studie. Det er relativt flere begrensninger i denne studien som er viktig å ta til betraktning når en vurderer og ser til funn og konklusjoner.

I dette studiet er det benyttet en relativ liten gruppe forskningsobjekter hvor alle unntatt et intervju var utført digitalt. Bare dette i seg selv har en del begrensninger i form av kommunikasjon og mengde data fra et begrenset utvalg forskningsobjekter. Med flere informanter og et mere likt miljø for intervju ville det ha bidratt til å gi tendenser tydeligere i materialet samtidig som det kunne avgrenset annet som kanskje ikke var like aktuelt. Med et større utvalg ville det kanskje blitt trukket sterkere, tydeligere og andre konklusjoner også på tvers av utvalgets egenart. Valget av case gjør at funnene er begrenset til en virksomhet med sine innarbeidede rutiner, arbeidsmåter, og kultur. Derfor er det mulig at funn og konklusjonene hadde blitt annerledes dersom man hadde undersøkt caset som et fenomen et annet sted. Funnene mine viser til ledernes opplevelse, forståelse og tolkning og vil derfor ikke vise til hva eller hvordan ansatte oppfatter deres ledelse. Ved å ha en studie som også inkluderte ansatte så ville en kunne sett om oppfattelsen var gjensidig. Da ville flere perspektiver vært med på å belyse problemstillingen, noe som ville kunne ha positiv innvirkning på studiens funn.

Covid-19 har også hatt sin innvirkning på studien på forskjellige måter. Det gjorde det noe krevende og finne en gruppe forskningsobjekter som hadde tid til å stille opp. Videre var det noen ganger vanskelig å skille mellom før og Covid-19 tider. Lederne slet med å beskrive ting utenom de unormale Covid-19 tilstandene.

For meg som forsker ga Covid-19 begrensninger innenfor blant annet litteratur. Med stengte biblioteker, og begrensninger av mobilitet gjorde det krevende å skaffe en del ekstern litteratur som ikke var tilgjengelig på internettet.

I en annen studie ville det vært interessant å sett på hvordan ansatte oppfatter, føler og responderer dersom ledere jobber ut ifra hvordan endringen naturlig støtter oppunder ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. For å se på sammenheng og effekt. Studien lar også det stå en del ubesvarte spørsmål. Studien har ikke som hensikt å besvare disse, men vil kunne bidra til en overordnet forståelse om SDT i endring. Vi burde se nærmere på om lederne er bevisste på hvorfor arbeider med endringer blir utført på gjeldende måte. Føler ansatte i dag at de kan ta en slik plass så lederen har muligheten til å tilrettelegge endringer etter SDT.

6 Konklusjon

Dette avsluttende kapittelet vil konkludere med studiens bidrag og hovedfunn. Studien er en kvalitativ casestudie i en virksomhet med fire ledere. Hensikten med studien var å få et innblikk i hvordan lederen jobber med endringer og hvordan de motiverer sine ansatte ved endringer. Studien gir et bidrag til et spennende forskningsfelt som stadig er i utvikling. Jeg håper derfor at min studie kan bidra med å se hvordan endringer som en naturlig del av arbeidslivet hvor SDT er en teori som kan bidra til å fremme ansattes motivasjon også i endringer. Studien gir innblikk i en case med en mindre gruppe ledere.

Jeg har i denne oppgaven hatt fokus på “hvordan ledere jobber med ansattes motivasjon i endring”. Etter å ha analysert funnene mine basert på teoriene som jeg har lagt til grunn i oppgaven min, har jeg kommet frem til noen interessante observasjoner.

Lederne selv mente de hadde en rolle hvor ansvarlighet er viktig både for enheten og for ansatte i endringer som står i samsvar med hvordan både Druckere (Hesselbein et al., 1996) og Karp (2018, 2020) trekker frem som sentralt trekk ved lederrollen. De legger vekt på at deres rolle innebærer å jobbe med relasjonen slik at motivasjon og tilrettelegging er mulig i både hverdag og i endringer. I en endring skal lederrollen være støttende og veiledende for de ansatte. Dette oppnår de med en tilstedeværelse for de ansatte.

Lederne bruker aktivt nærheten og kjennskapen de har til sine ansatte for å vite konkret hva som driver den enkelte. Alle har behov for å fylle de grunnleggende psykologiske behovene for å oppnå motivasjon, trivsel og vekst (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Ansatte kan bli mere autonome motiverte dersom det legges til rette for disse behovene i arbeid med ansatte (Fornier et al., 2020). De ansatte på arbeidsplassen har likevel individuelle behov og verdier som lederen må være oppmerksom på. Lederne fokuserer på å ha kunnskap om endringen De er åpne for ansatt involvering, de legger til rette for individuelle tilrettelegging ved at de bruker tid på å lytte og anerkjenne dersom ansatte er usikre på endringen.

At lederen er til stede fysisk gjør også at de kan observere når ansatte er engasjerte eller usikre. Derfra kan lederne velge strategier som bygger på og støtter på engasjement gjennom ansattes

involvering. Dersom lederen blir møtt med skeptiske ansatte fokuserer de på enda mere støtte og informasjon for å skape trygghet.

Endringens naturlige støtte av autonomi og de grunnleggende psykologiske behovene hadde innvirkning på lederens engasjement ved endringen samt hvordan endringen ble mottatt av de ansatte på arbeidsplassen. Dette vil påvirke grad av kontrollert motivasjon lederen må bruke på de ansatte og det vil ha innvirkning på hvor mye oppfølging og kontroll lederen må bruke på endringen. Lederens forståelse av hvordan endringer kan støtte opp under ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet vil kunne ha positiv innvirkning på arbeidet og implementeringen av endringer. Funnene gir videre støtte for at ledere som støtter ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet i endringen vil oppleve mere autonome motiverte ansatte ved implementering av endringer på arbeidsplassen.

Ledere jobber på en fleksibel måte hvor de i mindre grad tilpasser endringsarbeidet etter hvilken type endring de skal utføre for organisasjonen. Fokuset er i større grad med på hvordan endringen skal formidles til deres gruppe med ansatte. Rutinen for hvordan lederen jobber med ansattes motivasjon i endring oppfattes som relativt lik uavhengig av endringens egenart.

7 Litteratulist:

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Berg, B. A. (Red.). (2014). *Introduksjon til menneskevitenskapene*. Universitetsforlaget.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (Red.). (2019). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Burke, W. W. (1986). *Leadership as Empowering Others*.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chiu, H. H. (2018). Employees' Intrinsic and Extrinsic Motivations in Innovation Implementation: The Moderation Role of Managers' Persuasive and Assertive Strategies. *Journal of Change Management*, 18(3), 218–239. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1407353>
- Deci, E. (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. I N. Weinstein (Red.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications* (s. 53–73). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Denton, D. K. (1994). Empowerment through Employee Involvement and Participation: Ford's Development and Training Programs. *Empowerment in Organizations*, *2*(2), 22–28.
<https://doi.org/10.1108/09684899410061636>
- Evans, M. G. (1986). Organizational Behavior: The Central Role of Motivation. *Journal of Management*, *12*(2), 203–222. <https://doi.org/10.1177/014920638601200205>
- Forner, V., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Franco, L., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Public Sector Health Worker Motivation and Health Sector Reform: A Conceptual Framework. *Social science & medicine* (1982), *54*, 1255–1266.
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination¹. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(9), 1843–1852. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x>
- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Wang, Z. N., Chemolli, E., & Briand, M. (2020). Uncovering Relations Between Leadership Perceptions and Motivation Under Different Organizational Contexts: A Multilevel Cross-lagged Analysis. *Journal of Business and Psychology*, *35*(6), 713–732. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09649-4>
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management*, *32*(2), 393–417.

- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Red.). (1996). *The Leader of the Future the Drucker Foundation Future Series new visions strategies and practices for the next era*. Jossey Bass Publishers.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johansen, O., & Sætersdal, H. (Red.). (2017). *HR og personalledelse*. Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2018). *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2020). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46. <https://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kunnskapsdepartementet. (2015, mars 23). -Vi bygger morgendagens kunnskapssamfunn [Pressemelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/struktur-i-hoyere-utdanning/id2402235/>
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31, 39–56. <https://doi.org/10.1108/01425450910916814>
- Lai, L. (2011). Kompetansomobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 03, 49–55.
- Lai, L. (2013). *Kunnskapsarbeideren*. <https://www.ledernytt.no//kunnskapsarbeideren.5377254-311239.html>
- Lund Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J.-S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839–867. <https://doi.org/10.1177/0018726715602046>
- NESH. (2018a). *Forskningsetisk veileder for internettforskning*. Forskningsetikk. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/publikasjoner/forskningsetisk-veileder-for-internettforskning/>

- NESH. (2018b, desember 4). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Forskningsetikk. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2, 54–61.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2017). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Paper, D. J., Rodger, J. A., & Pendharkar, P. C. (2001). A BPR case study at Honeywell. *Business Process Management Journal*, 7(2):85-99.
- Piekkari, R., & Welch, C. (2017). The case study in management research: Beyond the Positivist Legacy of Eisenhardt and Yin? I C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods, Vol I History and Traditions* (Bd. 1). SAGE Publications Ltd.
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self determination theory Basic psychological needs in motivation, development, and wellnes*. The Guilford press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Chapter Four - Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. I A. J. Elliot (Red.), *Advances in Motivation Science* (Bd. 6, s. 111–156). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>

- Stake, R. E. (1994). Case studies. I N. K. Denzin & L. S. Yvonna (Red.), *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Svartdal, F. (2020). Konflikt – psykologi. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/konflikt_-_psykologi
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Tsuyuki, R. T., & Schindel, T. J. (2008). Changing Pharmacy Practice: The Leadership Challenge. *Canadian Pharmacists Journal / Revue Des Pharmaciens Du Canada*, *141*(3), 174–180. <https://doi.org/10.3821/1913701X2008141174CPPTLC20CO2>
- Twembeke, E. V., & Goeman, K. (2018). Motivation gets you going and habit gets you there. *Educational Research*, *60*(1), 62–79. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1379031>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *Advances in Motivation and Achievement, 16 Part A*, 105–165. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, *66*(5).
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, *8*(1), 247. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, *31*(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

8 Vedlegg:

8.1 Vedlegg 1: Godkjenning av meldeskjema fra NSD

14.6.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Lederens arbeid med motivasjon av ansatte i en endringsprosess

Referansenummer

826185

Registrert

08.03.2021 av Siri Wikeby - siriwike@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no, tlf: 48025160

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Siri Wikeby , Wikeby.siri@gmail.com , tlf: 97439670

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.09.2021

Status

18.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.03.2021 - 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 den 18.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5fd9e6c2-9d27-47e4-8c43-52c8c9c4192b>

1/2

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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.2 Vedlegg 2: Samtykke og informasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Lederens arbeid med motivasjon av ansatte i en endringsprosess»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt omhandler å forstå hvordan ledere jobber med ansattes motivasjon når de står overfor en endringsprosess. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Jeg jobber med en masteroppgave i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet ved Universitetet i Oslo som leveres sommeren 2021. Formålet med prosjektet er å få et innblikk i hvordan ledere jobber med ansattes motivasjon når de står overfor en endringsprosess. Det er derfor interessant å få et innblikk i hvilke endringer du som leder står overfor og hva som påvirker valg av motivasjon når ansatte skal motiveres. Forskningsspørsmålene vil være knyttet opp mot temaene ledelse, motivasjon og endring. Nedenfor er noen av forskningsspørsmålene som skal analyseres:

- Hvilket forhold og erfaringer har lederne til motivasjon.
- Hvordan jobber ledere når de skal skape aksept og bidrag hos ansatte til en endring/endringer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiO-Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dette er en kvalitativ studie hvor ledere skal intervjues. Du er spurt om å delta i dette forskningsprosjektet fordi du passer inn under noen utvalgte kriterier. Fordi du blant annet er leder med personalansvar, beslutningsmyndighet i en organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg som forskningsdeltaker innebærer deltagelsen et intervju på om lag 1 time. I dette intervjuet vil du blant annet fortelle og dele dine erfaringer som leder. Det kan bli behov for et oppfølgingsintervju om det er noe som må tydeliggjøres eller oppklares. Intervjuet tas opp med lydopptak som senere vil bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil bli slettet. 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 formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene og lydopptaket er forbeholdt denne masteroppgaven. Lydopptakene lagres slik at ingen uvedkommende får tilgang til opptaket. Andre personopplysninger som navn og kontaktopplysninger vil lagres adskilt fra for eksempel lydopptaket hvor det vil bli lagret på en sikker måte. Det skal ikke være mulig å identifisere deg gjennom det som fremkommer i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektslutt er forventet juni 2021 når masteroppgaven skal være ferdig og opplysningene vil bli slettet. Ved eventuelle forsinkelser så vil opplysningene slettes september 2021. Dette betyr at lydopptakene blir slettet.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Å få slettet personopplysninger om deg, og
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Masterstudent: Siri Wikeby siriwike@student.uv.uio.no
- Veileder for oppgaven: Professor Anja Hagen Olafsen, anja.olafsen@usn.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Masterstudent

Siri Wikeby

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederens arbeid med motivasjon av ansatte i en endringsprosess*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i oppfølgingsintervju om nødvendig

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide for ledere

Hensikten er å få informasjonen om hvordan ledere jobber med motivasjon av ansatte og hva de fokuserer på når de skal legge til rette for endring. Det er relevant å innhente informasjon om hva lederen vektlegger i hverdagslige arbeidssituasjoner og når hen skal jobbe med endringer på arbeidsplassen.

Åpning og informasjon:

- Introduksjon av prosjektet og bakgrunn
- Informere om innholdet i personvern og hva som inngår i samtykke deltagelse
- Generell informasjon om selve intervjuet

Bakgrunnsinformasjon

- Hvor gammel er du?
- Kan du fortelle litt om din utdanning?
- Hvor mange år med ledererfaring har du?
- Hvor mange medarbeidere har du ansvar for?

Ledelse

- Hvordan vil du omtale din lederstil?
- Hva anser du som dine viktigste oppgaver som leder?
- Hva vanskeligste oppgave som leder i forhold til endring og motivasjon.
- Hva gjør en leder som er unikt?

Endring

- Hva er ditt forhold til endringer?
- Hva er viktig arbeidsoppgavene for deg i endringsarbeid?
- Hva mener du er viktige elementer for å lykkes med endring?

Verktøyet

- Hvordan jobbet du med verktøyet?
- Hvordan håndterer du motstand eller møter på utfordringer? (fra ansatte)
- Hvordan tilrettelegger du for å motivere ansatte til endring?
- Hvilken erfaring har du med å omdirigere ansvar i en endringssituasjon/prosess?
- Hvordan bidrar du til stabilitet?
- Når mener du at en endring er vellykket?

Motivasjon

- Føler du deg begrenset i valg av hvordan du kan motivere dine ansatte?
- Hvordan ville du selv definerer motivasjon?
- Har du samtaler med dine ansatte om hva som motiverer dem?

Autonomi (Valgfrihet)

- Hvordan tilrettelegger du slik at de ansatte kan har valgfrihet og kontroll?
- Hvordan kan ansatte påvirke sin arbeidshverdag og endringer?
- Føler du at du må bruke mye tid på å styre arbeidshverdagen til de ansatte?

Kompetanse (Mestringstro og mulighet)

- Hvordan tilrettelegger du slik at alle får brukt sin kompetanse?
- Hvordan jobber du med kompetansehevingen til de ansatte?

Tilhørighet (støttende og inkluderende arbeidsmiljø)

- Hvordan vil du beskrive forholdet du har mellom deg og dine ansatte?
- Hvordan jobber du med «vi» følelsen og tilhørighet?

Avsluttende:

- Føler du at du får muligheten til å utvikle deg faglig som leder ved din arbeidsplass og lære temaer som dette?
- Oppsummert hvordan vil du si at du jobber med ansattes motivasjon i endringer?
- Er det noe annet du ønsker å tilføye?

