

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Bente Strømsnes og

Rasmus Dahle

---

Hvordan kan positivt lederskap fremme  
motivasjon?

---

Dato: 25.mai 2018

Totalt antall sider: 97

## Forord

Vår erfaringsbaserte masteroppgave utgjør siste del av et tre-årig deltidsstudium. Temaet for masteroppgaven kom til oss da vi under studiet «oppdaget» positivt lederskap som ledelsesverktøy. Globalisering og digitalisering stiller store krav til dagens og morgendagens virksomheter. Det er stor konkurranse om produkter, og ikke minst er det konkurranse om å skaffe, og beholde, arbeidskraft med stor kompetanse for å sikre bedriftens relevans for framtida.

Prosessen fram hit har vært lærerik. Vi er to studenter, med noe ulik erfaringsbakgrunn, som har jobbet sammen om denne oppgaven. Ulik erfaringsbakgrunn har nok krydret våre drøftinger og refleksjoner, og vi tror det har bidratt til å «kvalitetssikre» våre begrunnelser, analyser og tolkninger av teori og innhentet informasjon. Når det gjelder arbeidsfordeling mellom oss, har vi vært sammen om det meste i utarbeiding av tema, intervjuguide, forberedelse og gjennomføring av intervjuene, drøftingsdelen og selve oppbyggingen av masteroppgaven. Arbeidet med å transkribere intervjuene delte vi mellom oss.

Vi må få takke de seks informantene som stilte opp til intervju, og som gav av sin tid og energi til vårt prosjekt. Takkes må også vår veileder, Frode Soelberg ved Nord Universitet, Handelshøgskolen i Bodø.

Et masterstudium ved siden av jobb og familieliv har til tider vært krevende. Livet er dynamisk og uforutsigbart. Av og til tar livet vendinger som snur om på hverdagen og lager utfordringer. Man må da aktivt ta grep om egen situasjon og gjøre prioriteringer. Så viser det seg at man takler "å stå i det". Livet oppleves da svært lærerikt og interessant. Det er da man kjenner at man lever. Vi takker våre tålmodige familier som har støttet oss i denne perioden. Uten deres omtanke hadde det vært vanskelig å fullføre studiene.

Rognan og Tverlandet 25.mai 2018

Bente Strømsnes

Rasmus Dahle

## **Abstract**

The purpose of this paper is to get a deeper and better insight into how executive management can contribute to increased motivation. In the attempt to gain this insight, we've made the following main question: «How can positive leadership promote motivation?». The main question is then divided into three research questions: «What attitude(s) are required in Positive Leadership to Promote Motivation?», «What knowledge is required in Positive Leadership to Promote Motivation?» and finally «What skills are required in Positive Leadership to Promote Motivation?». The main question revealed itself while the study toward this MBA in leadership went along. Positive leadership seems to be more and more relevant in today's society due to globalization and digitization.

To examine this problem, qualitative method was used. 6 informants were interviewed. The informants are all employees in The Royal Norwegian Forces. The preparation for the survey was based on our knowledge and previous experience. What is interesting for us, is to understand how different people interpret the experience of Positive Leadership and the exercise of it.

The problem was thus formulated so that we could try to understand the meaning of that experience and would ask our informants, by interview, to describe their experiences. The questions sought to touch process and understanding (how / what / which).

Our findings indicate that management in the department we investigated has much of the expertise that both managers and employees believe is important in positive leadership. The leaders show an open and positive attitude towards the employees and express their trust in the employees. They largely try and involve the employees in the goals and tasks that the department has. They possess a knowledge of what is needed to motivate, for example, it is important to let the employees unfold in the job, that the employees are different and thus they have different needs and that it is important to manage the communication skills through communication, feedback and experience transfers. Based on the findings, we also see that the employees believe that the leaders possess many of the skills required. Employees feel they are seen and have the trust they need from management. We therefore see that positive leadership promotes motivation through the right attitudes, knowledge and skills required.

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å få et dypere og bedre innblikk i hvordan ledelsen kan bidra til økt motivasjon. I forsøket på å få denne innsikten har vi stilt følgende hovedspørsmål: «Hvordan kan positivt lederskap fremme motivasjon?». Hovedspørsmålet er så delt inn i tre forskningsspørsmål: «Hvilken holdning er nødvendig i positivt lederskap for å fremme motivasjon?», «Hvilken kunnskap kreves i positivt lederskap for å fremme motivasjon?», og til slutt «Hvilke ferdigheter kreves i positivt lederskap for å fremme motivasjon?». Hovedspørsmålet kom nærmest av seg selv underveis i studiet mot denne MBA'en i ledelse. Positiv ledelse synes å få større relevans i dagens samfunn. Dagens organisasjoner utsettes for endringskrav fra både omverdenen og de ansatte på grunn av globalisering og digitalisering.

Undersøkelse er gjort ved hjelp av kvalitativ metode. Seks informanter ble intervjuet og de er alle ansatte i det norske Forsvar. Forberedelsen av undersøkelsen var basert på vår kunnskap og tidligere erfaring. Det som er interessant for oss, er å forstå hvordan forskjellige mennesker tolker opplevelsen av positivt lederskap og utøvelsen av det. Problemet ble således formulert slik at vi kunne forsøke å forstå meningen med denne erfaringen og ville be våre informanter, ved intervju, å beskrive sine erfaringer. Spørsmålene søkte å berøre prosess og forståelse (hvordan / hva / hvilke).

Funnene vi gjorde i avdelingen viser at ledelsen der har mye av kompetansen som både ledere og ansatte tror er viktig i positiv ledelse. Lederne viser en åpen og positiv holdning til de ansatte og uttrykker tillit til dem. De forsøker i stor grad å involvere de ansatte i de mål og oppgaver som avdelingen har. De har kunnskap om hva som trengs for å motivere. Det er for eksempel viktig å la ansatte utfolde seg i jobben, de ser at de ansatte er forskjellige og dermed har ulike behov, og at det er viktig å styre kommunikasjonsevnen gjennom kommunikasjon, tilbakemelding og oppleve overføringer. Vi ser derfor at positivt lederskap kan fremme motivasjon gjennom de rette holdninger, kunnskaper og ferdigheter.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Abstract .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Presentasjon av problemstilling .....	4
1.2.1 Holdninger innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon. ....	5
1.2.2 Ferdigheter innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon. ....	7
1.2.3 Kunnskap innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon. ....	8
2.0 Teoretisk perspektiv og tidligere forskning .....	10
2.1 Systemtenking .....	10
2.2 Positivt lederskap .....	11
2.2.1 Selvledelse.....	15
2.2.2 Ledelse av samhandlingskompetanse.....	19
2.2.3 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse .....	23
2.2.4 Kreativitetsledelse .....	25
2.3 Motivasjon.....	26
2.3.1 Forventningsteorien.....	27
2.3.2 Maslows behovshierarki.....	29
2.3.3 Herzbergs tofaktorteori .....	29
2.4 Sammenligning av motivasjonsteori og positivt lederskap.....	30
3.0 Metode.....	31
3.1 Forskningsfilosofi.....	33
3.2 Forskningsdesign.....	34
3.2.1 Kvalitativt design .....	34
3.2.2 Fenomenologi.....	35
3.3 Datainnsamling.....	35
3.3.1 Intervju .....	36
3.3.2 Gjennomføring av intervju .....	36
3.3.3 Transkribering .....	37
3.4 Utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv.....	38
3.4.1 Utvalgsstrategi og antall informanter .....	38
3.4.2 Rekruttering.....	38

3.4.3 Tidsperspektiv .....	39
3.5 Dataanalyse .....	40
3.6 Datakvalitet .....	41
3.7 Etske vurderinger .....	43
3.7.1 Å forske i egen organisasjon .....	44
4.0 Analyse, funn og diskusjon .....	46
4.1 Positivt lederskap .....	46
4.1.1 Funn Positivt lederskap .....	47
4.1.2 Analyse og diskusjon positivt lederskap .....	48
4.2 Selvledelse.....	48
4.2.1 Funn selvledelse .....	49
4.2.2 Analyse og diskusjon selvledelse .....	52
4.3 Samhandlingskompetanse .....	57
4.3.1 Funn samhandlingskompetanse.....	57
4.3.2 Analyse og diskusjon samhandlingskompetanse .....	61
4.4 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse .....	66
4.4.1 Funn ledelse av sosial og emosjonell kompetanse .....	66
4.4.2 Analyse og diskusjon ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.....	69
4.5 Ledelse av kreativitet .....	73
4.5.1 Funn ledelse av kreativitet.....	73
4.5.2 Analyse og diskusjon av kreativitetsledelse.....	76
5.0 Konklusjon .....	79
6.0 Kritisk refleksjon og videre forskning .....	81
Litteraturliste .....	84
Vedlegg .....	86
Vedlegg 1: Intervju av ansatte.....	86
Vedlegg 2: Intervju av ledere .....	89
Vedlegg 3: Oppfølgingsspørsmål.....	91

## **1.0 Innledning**

Fokuset i vår masteroppgave dreier seg om hvorvidt og hvordan positivt lederskap kan fremme motivasjon. Målet med studien vår er å få en dypere og bedre innsikt i hvordan utøvelse av ledelse kan bidra til økt motivasjon, slik at de ansatte finner arbeidsglede og lettere ser sine oppgaver og tar ansvar for disse. Temaet vi har valgt å se på mener vi er relevant innenfor alle organisasjoner, og fordi vi mener positivt lederskap kan være godt egnet som en «leder-stil» i en verden hvor det stadig stilles nye krav fra både kunder, medarbeidere og eiere, og krav i forhold til ny teknologi, som gjør at man må jobbe annerledes, eller med andre oppgaver.

Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode hvor våre informanter kommer fra en avdeling i forsvaret. Det kan således oppleves som en undersøkelse om kun forsvarets ansatte, men samtidig har dagens forsvar mange felles trekk med en hvilken som helst annen organisasjon. Det innføres nye systemer og stilles krav til å få mest mulig ut av hver innvilget krone. Vår undersøkelse er basert på ledelse i fredstid. Ledelse under krig vil ha andre forutsetninger enn ledelse i fredstid.

### ***1.1 Aktualisering***

Positivt lederskap ser ut til å bli mer aktuelt i dagens samfunn. Det kan se ut til at medarbeidere både liker og forlanger i stor grad å få styre sine egne arbeidsoppgaver og arbeidsdager. Dette ser ut til å øke sannsynligheten for at ledere i større grad må opptre som motivatorer for medarbeiderne, og i mindre grad fortelle dem hva de eksakt skal gjøre.

Dagens organisasjoner opplever stadig nye krav fra både omverden og medarbeidere. Endringer i form av nye krav fra kunder og ansatte, krav til effektivitet, teknologi osv. Dette fører også til både nye og større krav til de ansatte i organisasjonene, noe som kan være utfordrende for den ansattes motivasjon. De nye kraven fører ofte til omstillinger eller endringsprosesser, som kan oppleves som en belastning og som en negativ prosess for medarbeidere. Lederen som motivator blir derfor, etter vår mening, en meget viktig brikke for å oppnå ønskede resultater.

Johannessen & Olsen, (2008) deler Positivt lederskap inn i selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse. Mange med kunnskap innenfor ledelse ser ut til å mene at disse elementene er viktige å ha kompetanse om, både for å lykkes med ledelse og kunne motivere ansatte.

I et intervju med en av Norges største nettaviser for økonomi og næringsliv, E24, blir Amund Fjeldstad, Ragnhild Kvalshaugen og Sverre Holen spurt om hvordan neste tiårs ledertyper bør være. Her kommer det frem at økende kompetanse blant medarbeiderne utfordrer lederen på mange områder. Tidligere var det kanskje lederne som satt med kompetansen og faglig erfaring i bedriftene. Dette er i endring, har vært det en stund og vil sannsynligvis ytterligere forsterkes i fremtiden. Ledelsesforskeren ved BI, førsteamanuensis Ragnhild Kvålshaugen sier at derfor må lederen satse på å spille på de ansatte – være åpen, fleksibel, mottakelig, lytte – i stedet for å (gi uttrykk for å) sitte på alle svarene selv. Dermed utfordres også lederen på det sosiale, på samarbeid, og relasjoner (nettverk/allianser) med hensyn til å vise tillit, gi ansvar osv. (Bristøl & Indseth, 2015).

Dette synet bifalles også av lederutvikleren Amund Fjelstad i Fjeldstad & Partners. Den gamle leder-stilen der lederen gir beskjed om hva som skal utføres og der arbeidstakeren utfører er avleggs. Denne måten å lede på tapper arbeidstakerne mer for energi enn det gir energi, og lederen må heve sin kompetanse på ledelse – ha kunnskap om hva som driver og utvikler mennesker og være genuint interessert i å lede mennesker – brenne for å jobbe med mennesker mot felles mål (Bristøl & Indseth, 2015).

Organisasjonen Lederne, en fag- og interesseorganisasjon for en med ledende eller betrodd stilling i privat eller offentlig sektor, jobber etter den norske modellen som betyr mer dialogbasert ledelse og bidrar til å bygge relasjoner. Intensjonen er å skape et arbeidsmiljø som tilbyr trygghet og robusthet for folk til å eksperimentere og feile.

*«Fremtidens ledelse åpner for en annen måte å utøve lederskap på og ta beslutninger gjennom dialogbasert ledelse. Den norske samarbeidsmodellen i arbeidslivet bidrar til mer bærekraftige organisasjoner» (Lederne, 2017).*



Dette aktualiserte seg gjennom konferansen «Fremtidens ledere», arrangert av Lederne, og som ble avholdt i flere norske byer våren 2017, og som synliggjorde egenskaper og nyttig kompetanse for å imøtekomme endringstakten i samfunnet. På konferansen ble det blant annet diskutert: «Team og relasjonsledelse – er det fremtiden?», «Ledelse i en digital fremtid», «Er det rom for norsk ledelse i fremtiden?» og «Fremtidens ledelse – HR vs. norsk ledelsesmodell».

Professor i ledelse og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, Linda Lai, har skrevet både bøker og artikler om motivasjon og ledelse. I en av sine siste artikler uttaler hun at «Medarbeidernes motivasjon kan lett ødelegges gjennom dårlig ledelse». Her lister hun opp eksempler på demotiverende ledelse. Disse er ifølge henne:

- *Lave forventinger og mistillit*
- *Kontroll, overvåking og detaljstyring*
- *Måletyranni; for mange, for hyppige, for urealistiske eller lite meningsfylte mål.*
- *Dominans og ordre fremfor inspirasjon og formidling av mening.*
- *Oppmuntring til rivalisering og konkurranser fremfor samarbeid og deling*
- *Selvopptatthet; Lederen setter seg selv i sentrum og er mer opptatt av å «være» leder enn av å gjøre en god jobb*

(Lai, 2017)

Videre påpeker hun at forskning innenfor motivasjon gjennom mange tiår har vist at det er spesielt tre faktorer som har betydning for utvikling og motivasjon. Her nevnes; mestringsopplevelse, autonomi og tilhørighet til et støttende arbeidsmiljø, anerkjennelse og opplevelse av mening. Ifølge henne er selvledelse veien å gå og lederne må starte med seg selv (Lai, 2017).

Forsvaret har også endret ledelsessyn, fra å være sterkt styrt gjennom kommando og kontroll fra toppen og ned, til nå å ha oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Forsvarssjef Harald Sunde ga i 2012 ut «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret». Dokumentet legger føringer for hvordan ledelse skal utføres i forsvaret. Viktige stikkord i dokumentet er

samhold, tillit, forpliktelse, omstilling og holdning & etikk. Det presiseres at ledelse handler om relasjoner. I forordet skriver Forsvarssjef Harald Sunde:

«Godt lederskap bygger på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og undergitte. På den måten kan Forsvaret løse sine oppdrag og ta vare på sitt personell, noe som er avgjørende for å opprettholde legitimitet og samfunnets tillit. Ledelse er derfor en krevende prosess som involverer hele avdelingen og alle ansatte, uavhengig av formell rolle og posisjon i det militære kommandosystemet.» (Forsvaret, 2012, s. 3)

## ***1.2 Presentasjon av problemstilling***

Utgangspunktet for vårt valg av tema for masteroppgaven er vår egen yrkessituasjon som mellomledere i Forsvaret. Gjennom MBA-studiet ved Nord Universitet ble vi oppmerksomme på ledelsesverktøyet "positivt lederskap". Positivt lederskap er på en måte samtidens «forskningsskole» innenfor motivasjon, og inneholder mange av de elementene som ligger til grunn i dokumentet «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret». Dette er et dokument som beskriver hvordan man ønsker at en leder i Forsvaret skal opptre. Positivt lederskap fokuserer i stor grad på den indre motivasjonen og i mindre grad på den ytre motivasjonen. Fordi vår organisasjon er statlig så kan vi anta at det er lettere for lederne å ta i bruk «midler» for å øke den indre motivasjonen (for eksempel legge til rette for realisering/kompetanseheving), enn for å øke den ytre motivasjonen (for eksempel høy lønn).

Vi har valgt å undersøke hvorvidt ledere bevisst gjør bruk av positivt lederskap som motivasjon av medarbeiderne. Informantene i oppgaven kommer fra en avdeling i Forsvaret. Forsvaret, som samfunnet øvrig, er i kontinuerlig endring. Det foregår hele tiden små og store endringer for å tilpasse seg blant annet de bevilgninger som er gitt og situasjonen i samfunnet (for eksempel politisk og teknologisk). Og, systemer og metoder for hvordan man skal gjøre oppgavene på en optimal måte endrer seg stadig. Endringer blir ofte fremstilt som negativt, og som en nødvendighet, snarere enn som en mulighet, noe utviklende. Dessuten – den nye normalen nå, og svært sannsynlig også i framtida – er at verden er i konstant endring. Vi erfarer at teknologien utvikles hele tiden og gjør det stadig mulig å gjøre ting annerledes og mer effektivt. Parallelt med endringer har vi også arbeidsoppgaver som "går som normalt", og

har gjort det over lang tid. Dette kan av enkelte grupper oppleves som rutine og kjedelig. For andre grupper føles dette greit, og deres arbeidsoppgaver kan da muligens oppleves som positive, fordi disse sistnevnte kjenner mestring og økt selvtillit. Utfordringen til ledere kan da ofte bli å motivere de ansatte til å løse oppgaver på en ny måte, eventuelt til å løse nye oppgaver, å ta i bruk ny teknologi osv.

Med dette som bakteppe har vi derfor valgt følgende problemstilling:

### ***Hvordan kan Positivt lederskap fremme motivasjon?***

For å svare på problemstillingen ønsker vi å se på hvilken kompetanse som kreves innenfor positivt lederskap for å fremme motivasjon. Kompetansebegrepet har vi her delt inn i holdninger, kunnskap og ferdigheter. Dette ut fra at ledelse kan defineres som «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Ut fra dette har vi valgt å operasjonalisere hovedproblemstillingen til tre underproblemstillinger, eller forskningsspørsmål:

*Hvilke holdninger kreves i Positivt lederskap for å fremme motivasjon?*

*Hvilken kunnskap kreves i Positivt lederskap for å fremme motivasjon?*

*Hvilke ferdigheter kreves i Positivt lederskap for å fremme motivasjon?*

Gjennom disse tre forskningsspørsmålene har vi som mål å finne ut hva informantene våre mener er viktige egenskaper hos lederne, og om dette vil kunne fremme motivasjon gjennom positivt lederskap. Samt om disse egenskapene forefinnes i den avdelingen som vi undersøker.

#### ***1.2.1 Holdninger innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon.***

Hvorfor er holdning interessant i denne sammenhengen?

Vi mener at en leders holdning kan være av stor betydning for motivasjon hos ansatte. Vi tror at om en leder er positivt innstilt både til jobben og til hver enkelt ansatt så vil det kunne

speile seg hos den ansatte gjennom at den ansatte føler seg vel, kjenner seg verdsatt, betydningsfull, og at dette fremmer arbeidsglede.

Likeså at lederen utviser klarhet om hva som forventes, at der foreligger klare arbeidsmål. At det er klare mål og retning, understrekes av Johannessen & Olsen (2008) - organisasjonen må vite hva den er designet for å gjøre, hvorfor målet ønskes oppnådd, hvordan komme dit og hva som ønskes med å nå målet.

Holdning som å utvise tro på den ansatte ved å involvere medarbeidere som bidragsytere til hvordan eventuelt løse oppdraget, og kanskje være med å utvikle organisasjonen anses også som viktige elementer i positivt lederskap.

Å verdsette og respektere folk er en nødvendig forutsetning for en god og utviklende sameksistens på alle plan, noe universelt, og vi kan anta at dette også er gyldig for ledere og medarbeidere i en hvilken som helst virksomhet. For å fremme motivasjon for jobben, eller utviklingen av den, gjennom for eksempel endringer eller nytenking, blir det derfor nødvendig å inngå relasjoner med andre. For å få til gode relasjoner er det ofte lønnsomt å tilnærme seg andre med positivitet, varme, oppmerksomhet, anerkjennelse, og gløde for saken - å utvise ei positiv holdning.

«Walk the talk» er et begrep som sier noe om at en virksomhets ledere selv må gå foran som gode eksempler – være gode rollemodeller. Eksemplets makt er med på å legalisere, uttrykke konsistens og klarhet fra ledelsens side om hva som ønskes. Hvis ledelsen ikke gjør slik som de ønsker de andre i organisasjonen skal, vil ingen initiativ få noen konsekvenser i systemet. Man må utvikle klare og entydige verdier og mål som ledelsen forplikter seg på – knytte an til både hodet og hjertet. Relasjonsmessig må man som leder håndtere både medspillere og motspillere.

Karp sier at organisasjonen må skape en kultur hvor det å utvikle seg via prøving og feiling og deling av kunnskap er naturlig (Karp, 2016). Det vil si at det må fremmes holdninger både

blant de ansatte og lederne hvor dette er en naturlig del av organisasjonen. Det er også lederens ansvar å være i front når vanskelige situasjoner oppstår. I motbør er det lederen som skal stå stødig og vise leia, selv om det kan være upopulært og vanskelig. Motsatt; når virksomheten har suksess bør kanskje ikke lederen stille seg selv i blitzlyset, men la dette flashe på de ansatte.

En leder som har en positiv holdning utstråler gjerne optimisme og fremtidstro, noe som igjen forsterker følelser hos folk om at man må gjøre grep for å få til noe. Slike emosjoner vil med stor sannsynlighet påvirke folks oppfatning og tro på at ting er mulig, og at man innehar og utviser et brennende ønske om det. Samtidig må det være rom for feilmarginer. Ingen må straffes om en ide, tanke eller forslag feiler. Det må være lov å ta et skritt tilbake, konsolidere. Det vil si at man må kanskje ta et skritt tilbake og se på hva som er forutsetningen for virksomheten: hva, hvorfor og hvordan. Hva er organisasjonens kjerneaktivitet, hvorfor utføres arbeidsoppgaver (prosesser) og hvilke(n) kjernekompetanse(r) må eksistere for å få dette til - og så få lov å gjøre nye forsøk.

### ***1.2.2 Ferdigheter innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon.***

Hvorfor er ferdigheter interessant i denne sammenhengen?

Ferdigheter kan defineres som evnen til å bruke kunnskap til å få noe til å fungere eller få noe til å skje. Å se sine medarbeidere er en viktig ferdighet innenfor positivt lederskap. Med det menes all kommunikasjon. Som leder må man se sine ansatte, snakke med dem, lytte til dem, lese kroppsspråk og sanse stemningen i nærværet. Kommunikasjonen bør preges av balanse, der alle parter må gi og ta. Blir den ene eller andre for dominerende er det lett for at kommunikasjonen blokkeres. Karp påpeker at det her ligger utfordringer hos lederen til å være åpen for interaksjon, ha utholdenhet, ikke være for dominerende, takle stress og inneha sosiale ferdigheter og relasjoner (Karp, 2016).

Kanskje er det å lytte og tilkjennegi det til de ansatte noe av det mest betydningsfulle i forholdet mellom leder og ansatt, at de ansatte føler at de har en leder som tar dem på alvor.

Johannessen & Olsen hevder at «*tilbakemelding, det å vise at man ser og forstår medarbeideren, er kanskje den viktigste styringsmekanismen i kunnskapsbedrifter*» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 30). Men, man bør ha i tankene om hvordan tilbakemeldingen gis, da dette er en av lederens mest betydningsfulle virkemidler for å påvirke prestasjoner i begge retninger. Måten man gir tilbakemelding på bør derfor være preget av verdighet – at man ikke setter folk i bås, men inkluderer han eller henne i "flokk", og ikke overtolke reaksjoner på tilbakemeldingen man gir. Ifølge litteraturen er mestringsfølelse noe av det viktigste for å drive frem selvledelse.

Johannessen, Olsen, & Stokvik (2013) refererer til noen ferdigheter som de mener er viktige for å fremme innovasjon. De nevner bl.a. kommunikasjonsferdighet – altså at man er bevisst på hvilken retorikk man bruker for å selge inn innovasjoner, lederens kunnskapsnivå om innovasjon, utvikling av kreativt miljø og kontinuerlig kvalitetsforbedring (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013). Dette er ferdigheter vi antar også vil være viktige for å fremme motivasjon – at lederen er bevisst bruken av retorikk i kommunikasjonen med de ansatte, at lederen er opptatt av utvikling både for virksomheten og av den ansatte, og at lederen er opptatt av at bedriften er relevant og leverer kvalitet for således gå foran med framtidstro og tro på at dette er en trygg, inkluderende og framtidsrettet arbeidsplass.

### ***1.2.3 Kunnskap innenfor positivt lederskap som vi anser som viktige for å fremme motivasjon.***

Hvorfor er kunnskap interessant i denne sammenhengen?

Kunnskap og forståelse av enkeltmenneskers følelsesliv, og kunnskap om relasjonelle samspill og hvordan relasjoner oppstår og utvikler seg, har vi i dag kanskje ikke ett fasitsvar på - men kanskje vil forskning avdekke dette i fremtiden.

Lederne bør altså ha kunnskap om den enkelte ansatte, og til en viss grad bli kjent med personen. Dette for og kanskje bedre å utnytte den ansattes potensiale og samtidig kunne ta hensyn til eventuelle begrensninger.

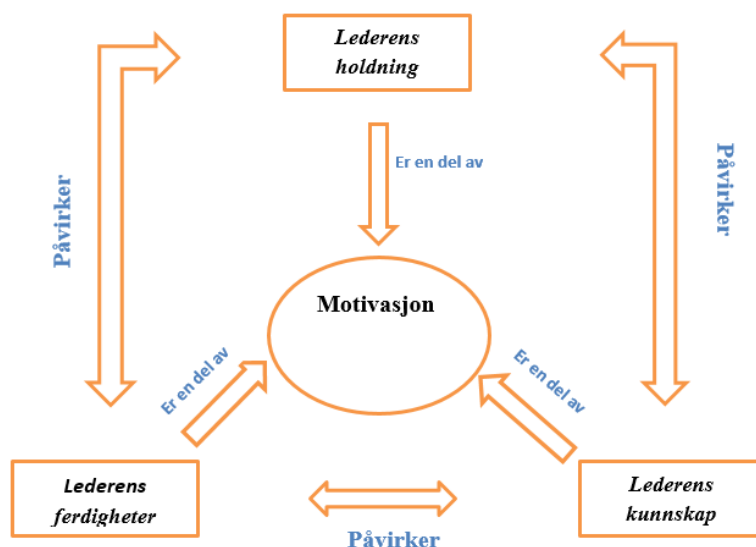
Første steg kan være å kartlegge den ansattes kompetanse og ambisjoner gjennom medarbeidersamtaler. Gjennom slike formelle fora ligger også muligheten til å finne den ansattes drivkraft for nettopp å jobbe akkurat i denne virksomheten. Neste steg kan være å være en litt nysgjerrig leder, som gjerne tar uformelle «kaffe-møter», prater litt om løst og fast. Heri ligger det kanskje muligheter for å bli litt personlig kjent.

Gjennom disse uformelle møtene kan man kanskje bli kjent med hverandres holdninger, verdier og ståsted i livet. Dette kan være verdifull kunnskap om hvordan gå inn i fremtidige problemstillinger med vedkommende. For en leder kan hans/hennes sosiale og emosjonelle kunnskap være avgjørende hvorvidt man greier å håndtere mennesker i jobben (Johannessen & Olsen, 2008).

Johannessen og Olsen sier også noe om at bekreftelser på at vi kan noe, og som er av betydning for andre, er viktig for lederen å ha kunnskap om (Johannessen & Olsen, 2008). Og – det er ikke minst viktig å formidle dette til sine medarbeidere, fordi slik positiv tilbakemelding styrker den opplevde mestringsevnen. Dette tror vi igjen påvirker hva man opplever som meningsfylt og givende.

Som vi nå aner beveger vi oss inn i en spiral av selvoppfyllende profetier, der egen opplevd mestring også kan bidra til at man ser mening og sammenhenger. Noe som igjen gir grobunn for at man opplever personlig kontroll, og man blir kanskje også mer robust for eventuell endring. Vi lever i en dynamisk verden – og livet er dynamisk. Kanskje man også opparbeider seg et energioverskudd som utløser behov for å være kreativ. Av dette kan vi muligens anta at det også - i de fleste av oss kanskje – ligger et ønske i nettopp å dele sin kompetanse. Erfaringsmessig vil vi si at positiv tilbakemelding gjerne avler bedre selvtillit, som igjen muliggjør at komfortsonen kan utvides.

For å motivere alle til å dra i samme retning tror vi at positivt lederskap kan være et godt verktøy. Figur 1 nedenfor forsøker å vise hva vi mener med at en leders holdning, ferdighet og kunnskap gjensidig kan påvirke hverandre og kan være en del av lederens motivasjon av de ansatte.



Figur 1. Positivt lederskap: Mulige sammenhenger mellom leders ferdigheter, holdninger, kunnskap og dennes evne til motivasjon (Strømsnes & Dahle, 2018).

## 2.0 Teoretisk perspektiv og tidligere forskning

I denne delen ønsker vi å ta for oss eksisterende teori som vi mener er interessant sett opp mot vår problemstilling. Som hoved teori har vi valgt «Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene» (Johannessen & Olsen, 2008). Under presentasjonen av problemstillingen har vi satt fokus på en del av kompetansen (holdning, kunnskap og ferdigheter) som vi mener at det er viktig at ledere har for å fremme motivasjon ved hjelp av positivt lederskap. I denne delen går vi nærmere inn på de elementene innenfor positivt lederskap. Avslutningsvis har vi tatt med noen teorier innenfor motivasjon og vist at positivt lederskap har mange likehetstrekk med motivasjonsteorier.

### 2.1 Systemtenking

Tradisjonell tenkning i organisasjoner går gjerne på at der finnes vedtatte sannheter, som for eksempel at «sånn har vi alltid gjort det, og sånn skal det fortsatt gjøres» og «her har du ordren, utfør den slik det er beskrevet!».



En av de betydningsfulle systemtenkerne som har beredt grunnen for utvikling av moderne organisasjon og ledelse er bl.a. William Edwards Deming (1915-1993). Han påpekte at ledere gjerne brukte så mye som 95% av tiden sin på administrasjon, og ikke ledet ut fra en helhetsforståelse (Meta kompetanse).

Ifølge Deming utviklet Toyota på 1950-tallet bilproduksjonen sin ut fra systemiske prinsipper. Dette gjorde Toyota til den mest lønnsomme bilprodusenten i verden, i motsetning til Toyotas amerikanske konkurrenter som fastholdt det «hierarkiske» system, nærmest etter gamle militære strukturer med kommando og kontroll. Systemtenkning, eller helhetstenkning, er således en helt annen måte å studere og tenke organisasjon og ledelse på. Ved å tenke på denne måten utfordres vedtatte sannheter, som «for eksempel at målstyring som instrument for motivasjon og bedre resultater – faktisk gir motsatt effekt» (Meta kompetanse).

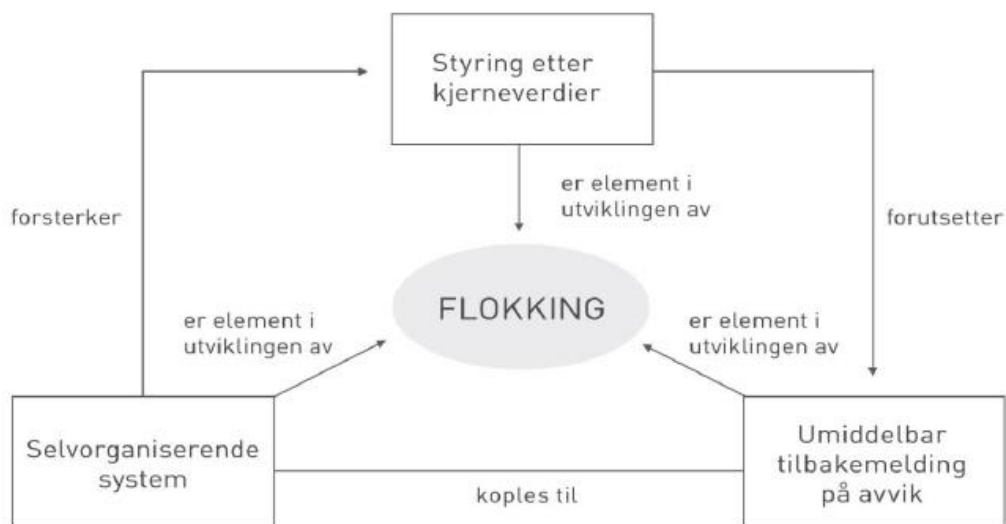
Videre hevder Deming at det ikke hjelper å kun utfordre tradisjonell tenkning basert på kommando og kontroll, men man må innarbeide noen grunnsteiner som lederen av virksomheten må gjøre sine beslutninger på; 1) at alle i virksomheten er gjensidig avhengige av hverandre for at resultatet skal bli bra, 2) at alle i virksomheten vet hvorfor vi er her og forstår hva de skal gjøre (retning) og 3) at vi har arbeidsglede (fart) (Meta kompetanse).

## ***2.2 Positivt lederskap***

Hvorfor kan positivt lederskap være riktig verktøy for å fremme motivasjon?

Som nevnt; Vi står overfor store ledelsesutfordringer på grunn av globalisering, utvikling og utveksling av informasjon som gjør at konkurransefordeler er svært midlertidige, det er store forventninger til kreativitet og innovasjon, det er mange ansatte med høyere utdanning og dermed sterk individualisering. Altså – økende individualisering, selvledelse, autonomi, økende krav om tilbakemeldinger og tilstedeværelse og innovasjonsforventninger – alt dette bidrar nødvendigvis til at fremtidens organisasjon og ledelse i langt mindre grad er bygd opp av hierarkiske strukturer og at det i mindre grad preges av kommando og kontroll.

Ledelse defineres gjerne som et system av funksjoner og posisjoner i sosiale system der hensikten er å utvikle og oppnå virksomhetens mål med aktiviteter og prosesser satt i system. Medlemmene i organisasjonen – virksomheten eller bedriften om man vil – kan gjerne omtales som flokken. For å få denne flokken til å opptre til beste for virksomheten er det viktig at det for alle er noe felles. Noe felles som alle kjenner seg igjen i og som er limet i medlemsmassen; Respekt, ansvar og verdighet. Enkle grunnregler som styrer kompleks atferd. Kunnskapssamfunnet har blant annet kjennetegn som stor endringstakt, kompleksitet og må ha evne til tilpasning. I dette "kaoset" bør de ansatte ha stor grad av selvledelse, og forplikte seg på virksomhetens kjerneverdier – og tilpasse seg tilbakemeldinger i forhold til disse (Johannessen & Olsen, 2008). Figur 2 under illustrerer dette.



Figur 2 Flokking (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21)

Positivt lederskap kan illustreres i fire «søylar»; Selvledelse, ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse.

I selvledelse dreier det seg om at hvert enkelt medlem setter seg sine egne mål, motiverer seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring (Johannessen & Olsen, 2008). Slik hverdagen har utviklet seg, hvor ting skjer hurtig, ser det ut til at

samhandlingskompetanse har fått økt betydning. Det er et sterkere behov nå enn tidligere for å ivareta eksterne relasjoner, jfr. at konkurransefordeler mest sannsynlig er midlertidige. Vi skal helst være «på» hele tiden. Et viktig spørsmål blir da kanskje hvor godt man kjenner de man samhandler med. Vi snakker gjerne om 24 timers mennesket.

## 24-timers mennesket



Figur 3 Frokostseminar DNB (Fromreide, Nina Kramer 2018)

Å være 24-timers menneske innebærer at man både er arbeidstaker og kollega, kamerat og kjæreste, sønn/datter og forelder. Man innehar mange roller. Rollene overlapper hverandre. Skillet mellom arbeidsliv og privatliv er diffust. Dagens arbeidsliv gjør oss mere tilgjengelig enn før. Arbeidet kan være med «overalt», man jobber ikke kun for lønna – jobben er en del av selvrealiseringen, en lidenskap (Spurkeland, 2004).

Det legges i dag større vekt på ledelse av sosial og emosjonell kompetanse enn tidligere. Konkurransefordeler ligger ikke bare innenfor den faglige kompetansen, men at man som leder og medarbeider ser verdien i menneskene rundt seg, viser omsorg og respekt, og gir dem utviklingsmuligheter – noe som kan være en sterk motivasjon som både kan bidra til stor produktivitet for bedriften og at bedriften kan beholde medarbeideren og dens kompetanse over tid (Spurkeland, 2004).

Kreativitetsledelse handler om å forløse egen og ansattes kreativitet. Kreativitet kan fremme nye og bedre løsninger, læring, arbeidsprestasjon og konkurransefordeler (Johannessen & Olsen, 2008).

Hvordan bør man så anvende positivt lederskap i praksis? Gi kontinuerlig tilbakemelding, skape et belønningssystem som samsvarer med den kulturen man vil bygge, og være der for de som trenger det. Forskning viser at mennesker med stabile positive emosjoner gjør det bedre i arbeidslivet. De skaper fordeler for enkeltmennesket og for bedriften. De er gjerne førende for et kreativt miljø og blir ofte værende lenger i jobbene sine og selger/leverer bedre. Og – ikke minst – positive mennesker tillegges gjerne andre positive egenskaper. Når det er sagt kan det være på sin plass å spørre seg selv om hvordan man er i møtet med andre mennesker. Er man «tunet inn» på den positive frekvensen? Lytter man på intensjonskanalen eller på feilsøkingsskanalen? Om man er positivt innstilt, så hører og oppfatter man budskapet og ikke de enkelte ordene. Man lytter også til helheten i det som sies, ikke detaljene. Likeså har man fokus på verdiene og hele uttrykket, ikke formuleringene og kun det verbale. Om man lytter på feilsøkingsskanalen gjør man motsatt – da lytter man på ordene, detaljene, formuleringene og utvalg av uttrykket, ikke helheten og intensjonen. Som leder skal man være bevisst på at det forventes noe av deg. En virksomhet er gjerne ei kultur gryte av faglig kompetanse, erfaring, holdninger, livshistorier, alder, kjønn osv., men det er vi som ledere som er det sterkeste krydderet i denne gryta. Det er vi som ledere som må ta grep, og ta ansvar for å utvikle en kultur som gjør virksomheten til et fremtidens vinnerlag. Spurkeland sier at *"du er utnevnt som leder, gjør deg ikke til leder i denne bokas forstand av ordet. Å oppnå en posisjon er kun starten på noe som kan bli til ledelse"* (Spurkeland, 2004, s. 13). Dette forteller oss at for å bli akseptert som leder må du gjøre deg fortjent til det. Du må være menneskeorientert, følelsesbevisst, aktiv lyttende, empatisk og motiverende (Spurkeland, 2004).

I følge Johannessen og Olsen har det nye globaliserte kunnskapssamfunnet gitt nye utfordringer både innenfor privat og offentlig sektor. De sier langt på vei at for å lykkes må ledelse skje innenfor positivt lederskap. Ledelsesfilosofien er i stor grad basert på å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien til de ansatte (Johannessen & Olsen, 2008). I følge Cameron (2013:149) er organisasjoner mer opptatt av å finne løsninger på problemer

istedenfor å fokusere på muligheter og utfordringer. Dette gjør at organisasjoner konsentrerer seg i stor grad om svakheter og trusler, noe som over tid vil utvikle et negativt syn på situasjonen i organisasjonen. Ifølge Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, (2017) kan positiv psykologi være med å snu denne holdningen. Dette kan gjøres gjennom at ledere fokuserer på den enkeltes mestringsevne, holdninger, moralske mot, entusiasme og nysgjerrighet (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

Disse elementene som vi finner beskrevet i positivt lederskap er ikke ny forskning. Det at ledere må se sine medarbeidere og behovet for anerkjennelse og tilbakemeldinger finner vi igjen i mange ledelsesteorier. I tillegg er det viktig å ha med seg at hva som er god ledelse, eller anses som positivt lederskap, vil være en subjektiv vurdering. Henry Mintzberg klassifiserte tre interpersonelle roller til en leder, som igjen ga tre informasjonsroller og fire beslutningsroller. Hvor de tre interpersonelle rollene bestod av rollen som gallionsfigur, rollen som anfører og rollen som forbindelsesledd. Informasjonsrollene består av rollen som overvåker, rollen som informasjons formidler og rollen som talsmann. Beslutningsrollene består av rollen som entreprenør, kriseløser, resursfordeler og forhandler. Alt etter hvilket nivå man er leder på, vil man legge ulik vekt på de forskjellige rollene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil si at en teamleder, seksjonsleder og avdelingsleder vil legge ulik vekt på de forskjellige rollene. Ut fra dette vil også medarbeiderens forventninger til egen leder kunne variere alt etter hvilken rolle medarbeideren har. Det vil si at synet på hva som er positivt lederskap kan variere fra den enkelte.

### ***2.2.1 Selvledelse***

Tidens krav i forbindelse med digitalisering og internasjonalisering gjør at vi får en stadig høyere utdannet befolkning, og dermed høyere utdannede arbeidstakere. Vi kan derfor forvente at arbeidstakerne får større faglige ferdigheter – kanskje større faglige ferdigheter enn lederen selv – og dermed har man kanskje både forventninger om, og i økende grad selv behov for å kunne jobbe selvstendig. Slike ferdigheter kalles selvledelse. Noen er dyktige til dette. Andre er ikke det fordi de har mangelfulle ferdigheter. De opplever kanskje stress, opplever ting som rotete, eller kan ha lav mestringsfølelse. Lederen bør da kunne gi sine medarbeidere veiledning og støtte, slik at de kan videreutvikle evnen til å jobbe selvstendig.

Flere studier viser til at ansatte som gis ansvar, og som selv velger hvordan de løser oppgaven(e), i mindre grad er utsatte for stress enn andre som kanskje er underlagt direkte incentiver av leder. Vi lever dessuten i en tid der det synes som om strukturer som autoritet og byråkrati begrenses, at lederstilen får mer fokus på førstelinja der produksjonen foregår – der man i større og større grad søker å utnytte de ansattes stadig høyere kompetanse i virksomhetens tjenesteyting. Setter vi dette i sammenheng med globalisering og kunnskapssamfunnet, så tror forskerne innen ledelsesfeltet at selvledelse i fremtiden vil få stadig mere fokus. De ansatte vil stadig stille høyere krav til at arbeidet skal gi mening, at arbeidet gir dem utvikling og kompetanse – altså arbeidet i seg selv blir nærmest en «selvrealisering», for å bruke begreper fra Maslows behovshierarki. Derfor har selvledelse etter hvert fått større oppmerksomhet. Med selvledelse mener vi her metoder, strategier og ferdigheter som verktøy for å styre egne aktiviteter og målsettinger i arbeidshverdagen. Selvledelseslitteraturen handler om å sette egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingen og troen på egen mestring, i motsetning til å ledes av andre, der man løper etter andres mål i håp om å belønnes eller slippe straff (Johannessen & Olsen, 2008).

For å lykkes med positivt lederskap kreves det at lederen blant annet styrker de ansattes opplevelse av mestring. Det må gis rom for kreativitet, empati og skape en arbeidsplass som preges av toleranse og god arbeidsmoral (Johannessen & Olsen, 2008). Dette vil si at det kreves ledere som har holdninger hvor man har tro på de ansatte og evner å legge til rette for selvledelse. Kan det for eksempel tenkes at det tilrettelegges for fysisk aktivitet i arbeidstida, fellesarealer med interiør eller uttrykk som inspirerer eller er rolige, en kantinemeny som tilfredsstillende ulike behov osv.? Det kreves også kunnskap om de mellommenneskelige faktorene, at man som leder evner å skape relasjoner. Dette innebærer en holdning hos lederne hvor man må fokusere på samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet (Johannessen & Olsen, 2008)

«Det er ikke det en sier til andre, men det jeg sier til meg selv, at en gjør noe med det som er viktig» (Karp, 2016, s. 185). Karp definerer selvledelse som det du gjør for å påvirke deg selv til å ta gode valg og bedre håndtere livet. Selvledelse handler om å overleve hverdagen på en best mulig måte. I dette ligger også evnen til å sette egne grenser (Karp, 2016).

Johannessen & Olsen (2008) mener selvledelse er en viktig faktor i positivt lederskap. De ansatte må motiveres og oppfordres til å sette seg egne mål. De ansatte må motiveres for å nå disse målene gjennom tanker, handlinger og tro på egen mestring. I Forsvaret skal lederne gjennomføre medarbeidersamtaler med alle sine ansatte. Dette har vært praktisert i mange år. De siste årene har dette fått enda mer fokus, og en slik samtale holdes kontinuerlig gjennom hele året. I medarbeidersamtalen skal man blant annet sette opp egne, realistiske og målbare mål sammen med den ansatte. Lederne er ansvarlige for å følge opp at målene nås igjennom året. Gjennom disse samtalene har våre ledere gode forutsetninger for å drive positivt lederskap, i tillegg til den daglige kontakten.

Selvledelse er ikke noen ny form for lederskap, men kan ifølge vitenskapelig arbeid erstatte ulike former for tradisjonelt lederskap. Mye av forskningsarbeidet rundt selvledelse er gjort av Manz og Sims (1980) og Manz (1986). Neck og Houghton (2006) har i stor grad oppsummert den internasjonale forskningen på feltet, og hevder at selvledelse mer er et motivasjonssystem enn et ledelsessystem, fordi mye av de teoretiske bidragene er inspirert av motivasjonsteorier (Martinsen Ø. L., 2013).

I selvledelse legges det blant annet vekt på forsterkningsmekanismer/belønninger som skal bidra til å øke motivasjon og effektivitet. Det sies at vi vil legge mere energi i å løse oppgaver der vi kan forvente belønning. Disse mekanismene finner man også i læringsteorier, der man mener at atferd som gir positiv respons mest sannsynlig vil gjentas (Martinsen Ø. L., 2013). Noe som også støttes av andre som har bidratt innenfor selvledelse, og som bygger teorier om målstyring.

Ideen er at man skal sette seg mål (store og små) som motiverer oss til å jobbe mot disse målene og gjør oss mer effektive. Det er da viktig at vi har satt opp disse målene selv slik at vi kanskje legger ekstra innsats i å nå målene. Mestringsevnen skal styrkes gjennom å nå egendefinerte mål. Uten klare mål har vi ikke noe å jobbe fram mot og vi blir lett ineffektive. Dette gjelder både profesjonelt og privat (Martinsen Ø. L., 2013).

Deci og Ryan, to motivasjonsforskere, har utarbeidet teori innenfor selvbestemmelse og indre motivasjon, som er en del av selvledelsesmetodikken. De mener at menneskets tre viktigste basisbehov er opplevelse av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. De sier også at indre motivasjon er viktigere enn ytre motivasjon. Indre motivasjon kan kobles direkte til oppdraget og dermed ha større betydning for innsatsen man legger i potten (Martinsen Ø. L., 2013).

I selvledelse er det viktig at de ansatte har egen mestringsfølelse. Det vil si at de må ha positivt selvbilde og positive forestillingsevner. Johannessen & Olsen, (2008) nevner fem faktorer angående opplevd mestringssevne. 1) Ytelseserfaring, som er koplet til tidligere suksess i lignende situasjoner. Når man selv kan se at en mestrer en vanskelig situasjon, vil følelsen av mestring øke. Dette er den sterkeste av de fem faktorene. 2) Suksess. Dette er knyttet til rollemodeller, det at man kan se andre lykkes i for eks. å gå ned i vekt eller slutte å røyke, har positiv virkning på andre, oppmuntrer, er motiverende, ærlighet osv. 3) Mestring- man forestiller seg mentalt hvordan en kan handtere en situasjon på en god måte og nå sine mål. 4) Påvirkning av positiv tilbakemelding. Gjerne tilbakemelding på konkrete oppgaver man har løst, og da gjerne mest fra personer med makt, personer som nyter stor tillitt, eksperter og attraktive mennesker. Innenfor denne faktoren vil lederen være en viktig brikke, hvis denne har den nødvendige tilliten. 5) Strategier. Til slutt peker de på faktorer som fysiologisk og mental tilstand. Man føler større evne til mestring når en er rolig og avslappet, enn når man er opphisset, bekymret og engstelig. Derfor bør man søke og prøve strategier som skal redusere og kontrollere opphisselse, for eksempel avspenningsøvelser. Her snakkes det i dag en del om mindfulness. Mindfulness kan bety, eller innta ulike former, alt etter hvilke øvelser (for eksempel yoga, fjelltur, skitur mm) den enkelte opplever som avspenning. Det ene forsterker gjerne det andre – mestring gir god selvfølelse, god selvfølelse gir gjerne litt autoritet og tillitt, som igjen virker stressdempende slik at arbeidet lettere oppfattes som meningsfylt og givende (Johannessen & Olsen, 2008).

For å lykkes med kunnskapsdeling og samhandling på en arbeidsplass vil mestringssevnen være vesentlig. For å kunne dele sin egen kompetanse med andre og for å ta imot ny kompetanse må man føle seg komfortable med de oppgaver man allerede har. Videre kreves det at man er trygg på seg selv for å forbedre samarbeidet. Det igjen vil si at lederne på alle



nivåer må ha både holdninger, kunnskap og ferdigheter til å skape et klima hvor blant annet den enkelte føler (økt) mestringsfølelse og tilhørighet.

### 2.2.2 Ledelse av samhandlingskompetanse

Med begrepet samhandlingskompetanse snakker vi om et samspill eller en vekselvirkning mellom aktører både innad i en virksomhet og aktører utenfor en virksomhet, og som har betydning for virksomhetens relevans. Samspillet er kommunikasjon om noe partene har felles, for eksempel et problem som må løses, at man må fornye seg, utvikle og endre seg, eller at den ene har et produkt som den andre gjerne vil ha.

Samhandlingskompetanse består av tre grunnleggende sosiale mekanismer som kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Skal man lykkes med å motivere de ansatte i en avdeling vil kommunikasjon ha stor betydning. I vår organisasjon hvor vi er delt inn i flere seksjoner, og team innenfor noen av seksjonene, vil det være viktig at ledelsen greier å få de forskjellige «gruppene» til å samhandle for å løse oppgaver. Innad i seksjonene må de motiveres til å være villige til å dele kunnskap seg imellom. For at ledelsen skal få dette til vil både kommunikasjonen, påvirkningsevnen og erfaringsoverføring derfor være viktige elementer.



Figur 4: Modell Samhandlingskompetanse (Johannessen & Olsen, 2008, s. 157)

Hvordan lykkes man så med det? Når du kommuniserer med andre så sender du et budskap som du ønsker skal gi effekt i form av en eller annen påvirkning. Alle har en hensikt med det de kommuniserer, både ansatte og ledere. Derfor er det viktig å tenke på hva man ønsker å oppnå med sitt budskap i en kommunikasjonsprosess. For å lykkes med bruk av kommunikasjon i samhandling så er det viktig at man vet hvem man snakker med. Det har altså betydning om vi kjenner den vi kommuniserer med, hvilken retorikk man velger og/eller kjenner til hvilket språk mottakeren har. Det er mange faktorer som påvirker hvordan budskapet tas imot og tolkes. Personlighet er en av faktorene som vil ha stor betydning. Ledernes evne til å nå mål gjennom kommunikasjon er i stor grad knyttet til deres påvirkningskraft (Johannessen & Olsen, 2008). Ut fra dette kan vi også si at hvis man skal kunne bruke kommunikasjon for å motivere de ansatte må man ha kunnskap om hvem man snakker med og hva som vil påvirke dem i riktig retning.

Johannessen og Olsen stiller spørsmålet: "Hvorfor tror vi mer på en type informasjon enn en annen?". Årsaken kommer av at informasjonens kognitive verdi formes og fortolkes av mottakeren (Johannessen & Olsen, 2008). Hvordan en mottaker påvirkes av den informasjonen som den mottar er varierende og det er forskjellige påvirkningsprinsipper som kan brukes. Mottakeren av informasjonen påvirkes i ulik grad av påvirkningsprinsippene som for eksempel gjensidighetsprinsippet, konsistensprinsippet, karismaprinsippet, autoritetsprinsippet, knapphetsprinsippet osv. Ut fra hva man ønsker å oppnå og hvem man kommuniserer med vil det være viktig å velge den rette strategien for påvirkning. Dette vil si at en leder med de rette holdningene, kunnskapen og gode ferdigheter innenfor kommunikasjon vil i stor grad kunne lykkes med å motivere de ansatte gjennom ulike påvirkningsprinsipper. Dette støttes av flere forskere som hevder at det å inneha kommunikativ kompetanse er avgjørende for at en leder skal kunne greie å holde motivasjonen oppe i en organisasjon, (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Tilbakemelding er også viktig i ledelse av samhandlingskompetanse. For å holde driven og motivasjonen oppe er det viktig at både ledere og ansatte bruker tilbakemeldinger aktivt, både i kommunikasjonsprosessen og på jobben som gjøres. I vår avdeling, og i de fleste kunnskapsbedrifter, er erfaringsoverføring viktig for både å opprettholde kompetansenivået og for å videreutvikle avdelingen. Det er vår evne til å innta et perspektivskifte som fremmer

erfaringsoverføring ifølge Johannessen & Olsen, (2008). Lederne må dermed evne å gi tilbakemeldinger som skaper fleksibilitet som igjen fordrer at de har relasjonskompetanse.

Tilbakemeldinger kan i stor grad være med å gi en indre motivasjon for de ansatte og er dermed en viktig egenskap for ledere. Gjennom gode tilbakemeldinger vil en leder kunne påvirke de ansatte til å yte mer. Samtidig kan en leder som selv bruker tilbakemeldinger aktivt bidra til at de ansatte gir hverandre tilbakemeldinger. For å utvikle blant annet bedre samhandling og erfaringsoverføring i en avdeling, er tilbakemeldinger mellom de ansatte også viktige. Ifølge Professor Bård Kuvaas er ikke konstruktive tilbakemeldinger i seg selv nok. Han har gjennom forskning funnet ut at timing av tilbakemeldingene også har mye å si for at den skal ha effekt på motivasjonen for de ansatte. Tilbakemeldingen på gode prestasjoner burde komme umiddelbart etter utført oppdrag, og ofte. Altså må man ofte gi de gode tilbakemeldingene til den enkelte og ikke under for eksempel medarbeidersamtaler en gang i året. Derimot negative tilbakemeldinger burde komme mye sjeldnere (Kuvaas, 2017).

Hvorvidt man lykkes med å skape samhandlingskompetanse i en organisasjon vil også påvirkes av ledernes evner til å gi tilbakemeldinger. Gjennom tilbakemeldinger vil man kunne motivere de ansatte til å yte mer og lære seg til å gi hverandre tilbakemeldinger. Ifølge Johannessen og Olsen vil positive tilbakemeldinger forsterke de positive trendene, mens negative tilbakemeldinger vil kunne virke demotiverende (Johannessen & Olsen, 2008). Dette støttes også av Lai som fremhever at forskning har vist at blant annet tilhørighet og anerkjennelse har vist seg å være viktig for motivasjonen (Lai, 2017). Samtidig er det ikke slik at man som leder skal gi ros uten at medarbeiderne fortjener det. Ved negativ adferd må lederne evne og ha kunnskap om hvordan man kan gi konstruktive tilbakemeldinger uten at det går ut over motivasjonen. For å få god effekt av tilbakemeldinger må lederne også lytte til omgivelsene. Det bør også forefinnes felles retningslinjer på hvordan en virksomhet skal samhandle, da dette kan påvirke samhandlingen i grupper positivt (Karp, 2016).

En av de største barrierene i kommunikasjon er manglende evne til å lytte, (Johannessen & Olsen, 2008). Når man lytter tar man på en måte pulsen på tilstanden, man blir på en måte stående utenfor seg selv, og kan ha lettere for å ta den andre parts perspektiv og retter

oppmerksomheten dit i stedet for å ha fokus på seg selv. Dermed er det kanskje lettere å gi den riktige og mest oppriktige tilbakemeldingen. Hvis man er litt bevisst på hvor oppmerksomheten rettes og sitt eget kroppsspråk i kommunikasjonen, kan det ha mye å si for hvordan informasjonen oppfattes. Hvis man gjør det riktig - leser person og situasjon riktig - kan kroppsspråket avgjøre hvordan løsningen blir. Det vil si om man løser problemer eller eventuelt eskalerer konflikt. Å rette oppmerksomheten sin på den andre gjør at man kanskje lettere kan oppdage og oppfatte den andres intensjon som god. Uten å gå nærmere inn på det her, kan det jo nevnes at der finnes flere anbefalte strategier for kommunikasjon, der man får konkrete råd og tips, blant annet i Johannessen & Olsen 2008, om hvordan man bør ordlegge seg, hvilke signaler man sender via kroppsspråk og hva man kan øve på for bl.a. å trene opp lytteferdighetene.

For å oppnå motivasjon gjennom god ledelse av samhandlingskompetanse vil det også fordre at lederne har holdninger, kunnskap og ferdigheter til å bygge gode relasjoner. Ifølge Spurkeland, som er eier av Relasjonskompaniet, så er ikke relasjonsledelse noe som kan læres gjennom kurs og seminar, det er klokskap innen ledelse. Som leder må du ha en aktiv relasjon til de du skal lede. Ved å bygge relasjoner vil du også bygge tillit. Tillit er med på å motivere medarbeidere og gjør det lettere å spørre om råd og hjelp. Ifølge Spurkeland kan en si at relasjonsledelse som menneskesyn innebærer følgende:

- Medarbeidere er viktigere enn andre ressurser
- Medarbeidere tar ansvar og vil bidra
- Medarbeidernes kompetanse er avgjørende
- Medarbeiderne utvikler seg og endrer atferd
- Ulik kompetanse kan danne unike lag
- Mennesker liker å jobbe sammen og lære av hverandre
- Ledelse av kompetente medarbeider skal ikke preges av kontrolltiltak
- Medarbeidere lar seg påvirke av god ledelse

(Spurkeland, 2004, s. 40)

Dette finner vi også støtte i fra kjente næringsstopper i Norge, som mener at relasjonsbygging til de ansatte er svært viktig for at en bedrift skal lykkes. Dette ble blant annet uttalt av Petter

Stordalen i E24 hvor han kom med ti råd: 1) ansett folk som er bedre enn deg, 2) gjør deg selv overflødig, 3) skap rom for å gjøre feil, 4) (men) lær av feilene dine, 5) ris på tomannshånd, 6) ros i plenum, 7) karakter er viktigere enn karakterer, 8) «Business as usual is not an opinion», 9) invester i mennesker og 10) feir alle suksesser (Fredø, 2016).

### ***2.2.3 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse***

Det har i mange år vært forsket på hvilke personlighetsstrekk en leder må ha for å lykkes uten at det nødvendigvis har gitt noen entydige svar. I de senere år har det vært stort fokus på den sosiale og emosjonelle kompetansen en leder bør ha. Dette har vært nokså omstridt av flere årsaker, og som tidligere nevnt kommer det blant annet av at det er vanskelig å måle den type kompetanse. Samtidig finner vi mange elementer av dette i gamle klassiske lederstiler som blant annet i transformasjonsledelse. Hvilke ferdigheter er det da man er på jakt etter?

Empirisk forskning har lagt vekt på tre hovedkategorier med ferdigheter som er viktig for en leder. Disse er personlige-, mellommenneskelige- og gruppeorienterte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I alle disse kategoriene finner vi igjen elementer som er med å betegne positivt lederskap, og da spesielt ferdigheter innenfor sosial og emosjonell kompetanse.

Ifølge Johannessen og Olsen handler positivt lederskap mye om å mobilisere den ansattes iboende kreativitet og energi, og utnytte dens kompetanse. Da er det avgjørende at både de ansatte og lederne vektlegger sosial og emosjonell kompetanse (Johannessen & Olsen, 2008) da denne kompetansen både påvirker evnen vår til selv å lede, og la oss lede i oppdraget mot målene og hvordan man håndterer konflikter.

Tanker, følelser, atferd og erfaringer er bestanddeler i våre emosjoner, og grunnprinsippet innenfor emosjonell kompetanse er hvordan man håndterer egne og andres emosjoner. Hvordan ønsker man å bli møtt av andre? Dette stiller krav til at leder kjenner seg selv, at man kjenner følelsesregisteret sitt og har evnen til å sette seg inn i andres situasjon. At man kan stille seg «utenfor» seg selv og prøve å se verden fra andres perspektiv. Alle liker å bli møtt med vennlighet, og det kan derfor være lurt å møte andre i omgivelsene sine med vennlighet.

Dårlig arbeidsmiljø, usikkerhet i forbindelse med problemstillinger, bruk av nye hjelpemidler og løsninger, ny teknologi eller endringsprosesser er alle ingredienser som kan bidra til konflikter. Håndtering av konflikter kan innebære at man at man bør ha, eller utvikle, en åpen kommunikasjonskultur der man – i hvert fall som leder – utviser positivitet, ikke blokkerer for tilbakemeldinger, ytringer eller for eksempel endringsforslag. At man bør være villig til å lytte og se på slike tilbakemeldinger som muligheter. Det vil si at man har ei innstilling til å tolke budskap og atferd ut i fra at den har positive intensjoner. At man har som utgangspunkt å tro det beste om noe eller noen (Johannessen & Olsen, 2008). Hvis man tolker kommunikasjonen negativt, eller blokkerer kommunikasjonen, risikerer man stillstand, eller kanskje motstand og negativ respons for egne forslag. At man dreper kreativitet og drivkraft for samhandling og kompetansedeling innad i organisasjonen. Selvfølgelig bør slik kommunikasjon ha balanse, att alle parter blir hørt, og at ikke en part blir for dominerende og slik blokkerer kommunikasjonen. Her i ligger det muligens utfordringer for lederen i å være åpen for interaksjon, at man som leder er tålmodig og utholdende, og ikke er for dominerende, at man takler stress og innehar sosiale ferdigheter og relasjoner (Karp, 2016). I et forskningsprosjekt i utvelgelse av plattformsjefer viste det seg at så mye som 31% av de utvalgte ikke ble godkjente som ledere på bakgrunn av hvordan de taklet stress. Kant har funnet ut at det finnes 4 former for destruktiv ledelse. Det er tyrannen, de vennlige og illojale, avsporet ledelse og situasjonsbetinget. Forskningen har vist at en del ledere endrer lederstil under stress. Stress trenger ikke å være ekstrem situasjoner, men stress relatert til hverdagsproblemer som for eksempel problemer hjemme eller tidspress (Kant, 2017).

Ikke alle er like enige i at emosjonell intelligens er så viktig for å lykkes som leder. Hallvard Føllesdal, førsteamanuensis i organisasjonspsykologi, stiller seg kritisk til om en blir en bedre leder av å lese, forstå og håndtere følelser på jobb. Emosjonell inntelligens favner i følge han fire beslektede områder. Det er evnen til å oppdage egne og andre følelser, evne til å bruke følelser til å tenke bedre, evne til å forstå følelser og evnen til å håndtere følelser. Alle disse er sentrale faktorer i selvledelsesteorien. Ifølge ham er intelligens og personlighet viktige egenskaper hos en leder, men han stiller spørsmål om hvordan man kan måle EQ, og om EQ er viktigere enn for eksempel intelligens (Føllesdal, 2017). Han får langt på vei støtte fra Linda Lai, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon, som mener at man vet for lite om sammenhengen mellom EQ og adferd som omtenkksomhet og ikke minst hvorvidt EQ er gunstig i alle typer situasjoner (Lai, 2017).

#### **2.2.4 Kreativitetsledelse**

Kreativitet kan være en arbeidsform som kan egne seg til å skape fruktbare prosesser der man ender med nye og/eller nyttige resultater (Karp, 2014). Prosesser som går på å se oppdrag, utforske, og der man har en kritisk gjennomgang av foreslåtte ideer, prøver ut og evaluerer. Det kan være individuelt eller at man som gruppe – kollegaer – i medvirkningsprosesser tar ansvar og arbeider sammen om å løse et oppdrag.

Kreativitetsledelse er viktig for alle organisasjoner om ønsker kontinuerlig forbedring. I avdelingen som vi undersøker har det vært gjennomført endringsprosesser som blant annet fordret at seksjoner og team skulle jobbe bedre på tvers og dermed utnytte de ressursene som er tilgjengelig bedre. Det vil si at avdelingen ønsket å effektivisere uten at vi ble tilført flere årsverk. Dette fordret at de ansatte måtte samarbeide i større grad enn tidligere, dele på kunnskap og ikke minst prøve å finne nye og bedre måter å gjøre ting på. Ifølge Johannesen og Olsen bør kreativitet være en del av den måten lederne organiserer arbeidet på, og det er et viktig element i positivt lederskap. Ifølge dem utvikles det daglig ideer som kan forbedre både prestasjoner til den enkelte og for virksomheten. Men, virksomheter har sjelden utviklet en systematisk struktur for å oppfordre og utvikle disse ideene (Johannessen & Olsen, 2008).

Det kan finnes mange løsninger på et problem eller ei utfordring. Ut fra kompetanse, tidligere erfaringer og personlighet har vi alle ulike perspektiver. Disse forskjellene kan derfor gi ulike løsninger. Ved å legge til rette for, og utvikle systemiske systemer for kreativitet, kan man få inn mange nye ideer – sprø ideer, banale ideer og ideer som vi ser på som unike. Det er viktig å oppfordre folk til å fremme alle mulige ideer og tanker. Videre er det viktig som leder å motivere folk til å komme med innspill, og at man som leder gir positive tilbakemeldinger, i hvert fall være åpen for, og ikke ha en negativ inngang, på de forslag som kommer inn (Johannessen & Olsen, 2008). De fleste virksomheter søker å gjøre ting smartere, og øke samarbeidet på tvers av faggrupper. Heri ligger det at det kommer forslag fra ulike fagmiljøer som kan ha svært forskjellig perspektiv på oppgaver. Dette vil kunne gi nye innfallsvinkler på flere av oppgavene, og kan av og til føre til både økt effektivitet og i større grad av kompetansedeling på avdelingen. Dette betyr at lederne må oppmuntre alle forslag som kommer og motivere de ansatte til å komme med ideer utenfor sitt eget fagområde.

Johannessen og Olsen hevder at å sette sammen team med ulik kompetanse kan være en vei å gå for å skape kreative løsninger. Vaner, rutiner og mentale modeller er det som i stor grad begrenser vår kreativitet, hevder de. Videre sier de at teamene ikke bør ha hierarkiske krav (Johannessen & Olsen, 2008). Avdelingen som vi har undersøkt har i dag organisert team innenfor de forskjellige seksjonene. Team-medlemmene har stort sett samme kompetanse. De er spesialister innenfor sitt fagområde, og når de får en utfordring så settes det inn et team bestående av folk fra de forskjellige etablerte teamene. Tanken er at man da skal kunne løse komplekse oppdrag som krever forskjellig kompetanse, og dermed lære av hverandre og at dette er med og legger grunnlaget for å ha en felles faglig plattform. Dette igjen skal gi hver enkelt tekniker en god nok faglig ballast for å gå tilstedevakt og løse enkle problemstillinger utenfor hans/hennes egentlige fagfelt. Dette krever at ledelsen har holdninger hvor det å feile er akseptert og ikke fører til sanksjoner, men snarere at man som leder greier å snu dette til noe positivt, og understreker at man gjennom erfaringer blir klokere/hever kompetansen og motiverer til fortsatt innsats. Mennesker er ikke ufeilbarlige, og skal man kunne lære seg selv og andre noe nytt må det være toleranse for at man kan gjøre feil (Karp, 2014).

For å bevisst kunne ta i bruk kreativitetsledelse vil det også fordre at lederne har kunnskap om det. Det vil si at ledere som forstår at det å forløse kreativiteten i den enkelte vil kunne føre til både større effektivitet og ikke minst være med å motivere den enkelte ansatte ved at de får utvikle seg. Ifølge (Johannessen & Olsen, 2008) skal bevisst ledelse av kreativitet gjennomsyre virksomheten for å fremme glede og læring. Kreativitet er ifølge dem ikke bare lek og moro, og dermed må lederne ha ferdigheter som er med å bidra til at kreativitet forløses til de ansatte og at de forstår nytte av å både jobbe på tvers av fagmiljøer og se potensialet i egen utvikling gjennom kreativitet.

### ***2.3 Motivasjon***

Å lede noen kan kanskje være det samme som å forløse krefter hos andre, være en katalysator som setter i gang prosesser. For å greie det, må man sannsynligvis investere i noe menneskekunnskap generelt, og skaffe seg kjennskap til enkeltmennesket spesielt. Ledelse kan vi på en måte si er som med tillit, det er noe som man må gjøre seg fortjent til gjennom å skape relasjoner som gir energi. Der den ansattes krefter frigis gjennom at den indre motivasjon tennes. Hvis ikke resulterer det bare i en ulystbetont pliktutførelse -

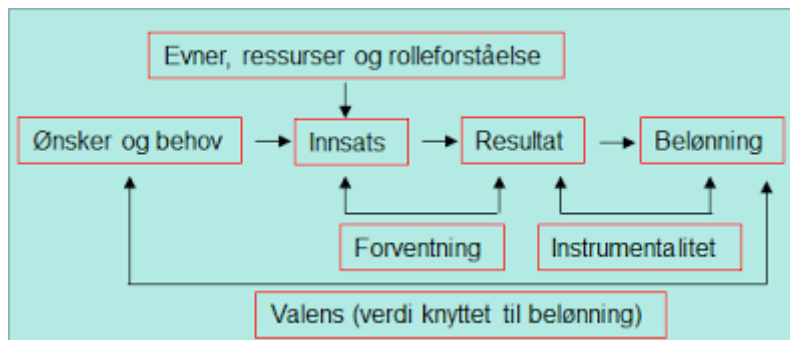


et rent bytteforhold. Med andre ord - å lede mennesker skjer kanskje først og fremst gjennom dialog og samspill. Dette er en prosess og ikke nødvendigvis en gave, eller en kraft i form av motivasjon som man får sånn over natten. Motivasjonskraften er nok heller ikke noe man kan regne med som svar på alt og som virker bestandig i alle situasjoner. Dialog og samspill er stikkord med hensyn til å lede mennesker. I en virksomhet er det et fellesskap – et fellesskap med felles skjebne kan man si. I dette fellesskapet handler det om at menneskene har innsikt og utviser ærlighet til hverandre, for derigjennom speile ønsket atferd og hente inspirasjon og begeistring til å skape resultater sammen. Dette er kanskje et resultat av en leders klokskap, men kanskje aller helst et resultat av dyktig ledelse av den enkelte ansatte og prosessene mellom de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I en organisasjon er de ansatte den menneskelige kapitalen og for å oppnå høy avkastning på den menneskelige kapitalen er det viktig med motiverte arbeidstakere som ønsker å yte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ulike motivasjonsteorier prøver å gi svar på hva som får mennesker til å ønske og yte noe, eller ikke yte noe. Hvilke krefter er det som bidrar til at en person i organisasjonen er motivert for å yte noe for organisasjonen? Teorien innenfor positivt lederskap har mange likehetstrekk med andre motivasjons teorier og det finnes mange elementer av blant annet positiv psykologien i den. Vi har derfor valgt å ta for oss noen av de motivasjonsteoriene som vi synes er interessante i forhold til vår problemstilling. Teoriene forutsetter at motivasjon er drivkraften bak menneskers handling.

### ***2.3.1 Forventningsteorien***

Forventningsteorien er bygd på bruk av belønningssystemer og den tar for seg bruk av belønningssystemer som motivasjon. Teorien baserer seg på at man antar at medarbeiderne blir motiverte for innsats hvis det gagnar dem selv. Og belønningen må være noe medarbeideren anser at han trenger eller ønsker seg. Videre må det være en sammenheng mellom hva medarbeideren bidrar med og det han får tilbake. Den tredje og siste faktoren som er viktig er at det faktisk kommer en belønning når medarbeideren har nådd et gitt resultat, eller har nådd målet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 5 De sentrale elementer i forventningsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 249).

Ut i fra forventningsteorien er altså nøkkelen til suksess å belønne medarbeideren med noe han selv ønsker. Motivasjon anses som individuelt, og dermed vil det variere hva som gir motivasjon og økt ytelse hos den enkelte. Flere faktorer påvirker motivasjonen. Det kan være forventninger, krav, målsetninger, belønningssystemer, arbeidsforhold, verktøy, teknologi, arbeidets art osv..

Bruk av ulike belønningssystemer som motivasjon for de ansatte er omdiskutert. Systemet må være rettferdig for å kunne øke motivasjonen og ytelsen for organisasjonen. Hva som oppfattes som rettferdig kan være individuelt, og dermed forårsake vansker. Et ytelsesbasert lønningssystem kan fort føre til misnøye blant de ansatte. Innsatsen til den enkelte påvirkes av evner, ressurser og rolleforståelse (se figur 5). Disse faktorene vil kunne variere med den enkelte ansattes kapasitet, evne og mulighet til å bidra.

Som tidligere nevnt, det vil være store individuelle forskjeller på hva som anses som belønning. Økte lønninger vil kunne være motiverende for noen, og kan få konsekvenser for resultatet. På den andre siden må man kanskje ha fokus på å beholde de dyktigste arbeidstakerne. Dette er ofte de arbeidstakerne som lettest får seg andre jobber. Ofte må man blant annet motivere de dyktigste medarbeiderne gjennom å kunne konkurrere innenfor lønn eller faglig utfordrende arbeidsoppgaver sammenlignet med alternative arbeidsplasser. Noe annet som kan være betydningsfullt for motivasjonen er forutsigbarhet. At arbeidstakerne vet, eller får tilbakemelding fra lederen, om at virksomheten trenger kompetansen hans. At arbeidstakeren får tilbakemelding og oppmuntring om at arbeidsoppgavene som utføres er viktige og relevante, og at arbeidstakeren mestrer og utfører oppgavene slik det forventes.

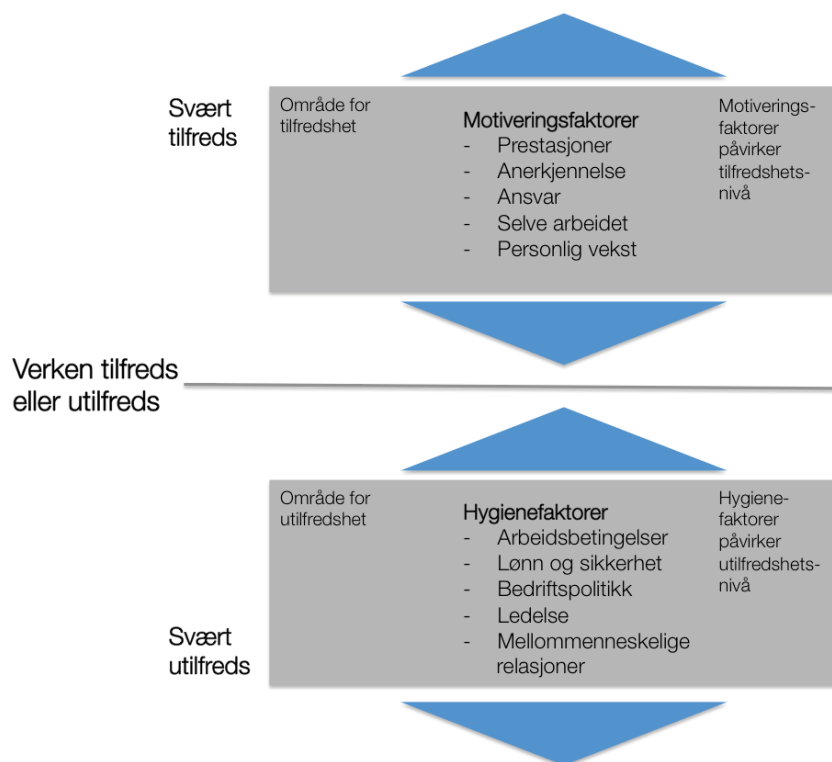
Hvis vi tar utgangspunkt i sentrale elementer i forventningsteorien og antar at de ansattes største motivasjon for økt ytelse er å beholde jobben, så må lederen få den ansatte til å forstå at økt ytelse vil kunne være med å sikre arbeidsplassen. Det vil si at den ansatte må se sammenhengen mellom det han yter og forventningen til at dette fører til at han beholder arbeidsplassen. Hvis ønskelig resultat oppnås, må det også resultere i at man beholder jobben.

### ***2.3.2 Maslows behovshierarki***

Maslow hevdet at mennesker motiveres til å yte ved at indre behov ble tilfredsstilt. Når et behov er tilfredsstilt så vil ikke dette behovet føre til videre motivasjon. Maslows behovshierarki består av grunnleggende behov og høyere liggende behov. De grunnleggende er fysiske behov og behov for sikkerhet og trygghet. De høyere liggende behovene er sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### ***2.3.3 Herzbergs tofaktorteori***

Ut over forventningsteorien har vi også skjelt litt til Frederick Herzbergs innflytelsesrike bidrag innen teori om motivasjon (og trivsel) på arbeidsplassen. Ved å bruke Herzbergs teori tror vi at man kan kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som mangler eller er til stede i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Herzbergs teori er basert på at det er egenskaper ved selve jobben som fremmer motivasjon. På bakgrunn av denne teorien kan man kanskje gjennomføre en analyse av de ansatte i bedriften. Analyseresultatet kan da forhåpentligvis fortelle oss hvilke konkrete tiltak som må settes inn for å bedre motivasjon og ytelse. Herzbergs teori kan dermed legges til grunn og argumentere for hvor sentral motivasjon er i hvordan arbeidstakerne opplever sine arbeidsoppgaver. Modellen kan også brukes i forhold til arbeiderenes utviklingsmuligheter, utfordringer og opplevelse av mestring.



Figur 6 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer ( (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 109))

Om vi trekker paralleller fra hygienefaktorene i Herzberg modell til Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2013), ser vi at det er en del likhetstrekk mellom disse. De grunnleggende behovene til Maslow henviser til fysiske behov. Når de fysiske behov er tilfredsstilt, er det sikkerhetsbehovene som står for tur. Sikkerhet for seg selv, familie, helse, inntekt og jobb. Dette kan være faktorer en ledelse må ta høyde for når ledelsen skal vurdere tiltak for å øke de ansattes motivasjon og ytelse.

#### **2.4 Sammenligning av motivasjonsteori og positivt lederskap**

Hvis vi sammenligner de tre motivasjonsteoriene som vi her har nevnt med teorien om positivt lederskap, så ser vi at mange av faktorene i motivasjonsteoriene også er viktige faktorer i positivt lederskap. I Maslows teori er sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering viktig. I teorien om positivt lederskap så er sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering viktige elementer, og det er en forutsetning at lederne bruker disse elementene for å motivere de ansatte til økt innsats og utvikling. Anerkjennelse omtales som viktig både i

selvledelse og samhandlingskompetanse. Selvrealisering er viktig både i selvledelse og i kreativitetsledelse.

I forventningsteorien er belønning det som skaper motivasjon. I positivt lederskap er belønning også en del av grunnelementene som skaper motivasjon. "Belønningen" i positivt lederskap består av blant annet tilbakemeldinger og ifølge teorien så er det viktig at de ansatte får positiv tilbakemelding umiddelbart etter at de har utført et oppdrag eller gjort noe bra. Her antar man at positive tilbakemeldinger er drivkraften til å fortsette å stå på. Og akkurat som i forventningsteorien så må "belønningen" stå i forhold til innsats og hva som anses som "belønning" er individuelt

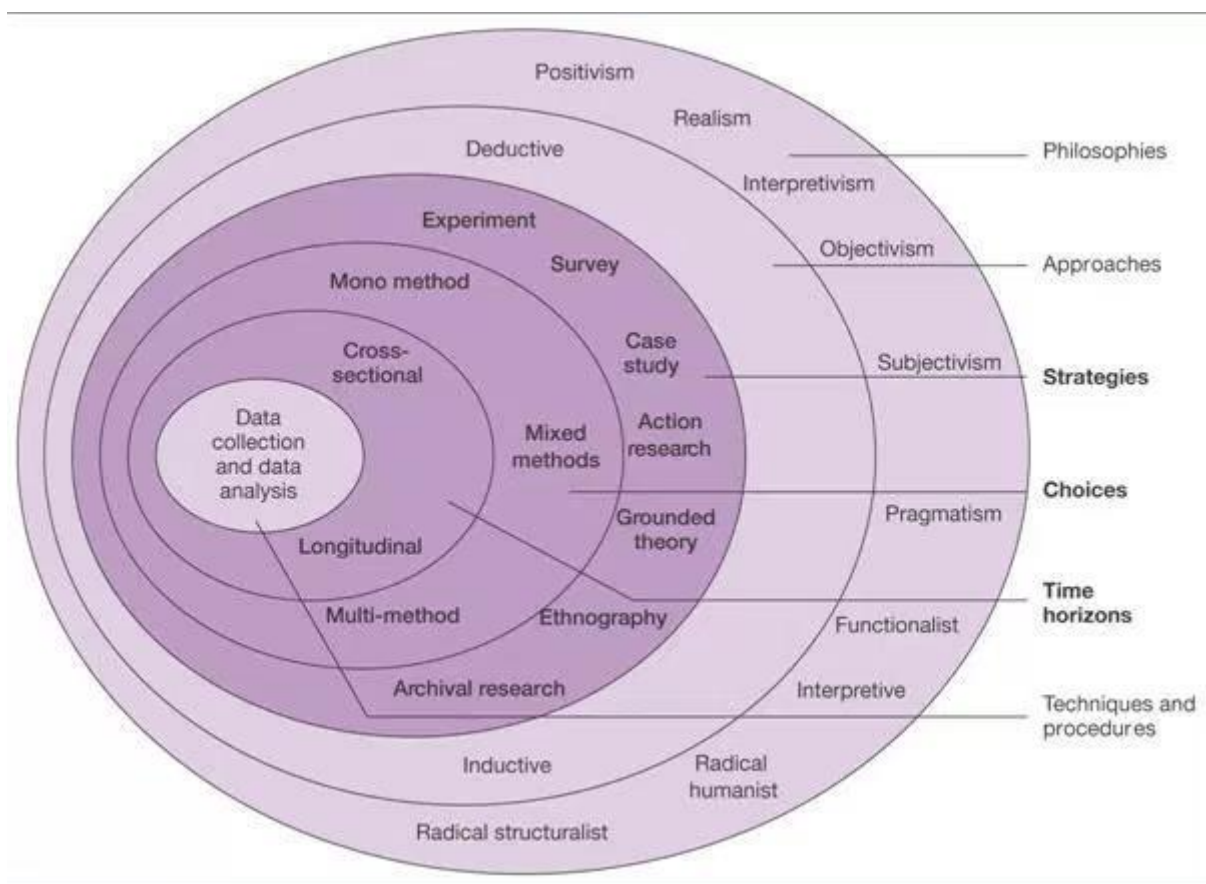
I Herzbergs teori er det egenskapene ved jobben som skal fremme motivasjon. Dette omtales i alle de fire elementene i positivt lederskap og er viktig for å lykkes med positivt lederskap. De ansatte må ha oppgaver som de finner interessante og utfordrer dem. Det må være oppgaver som gjør at de vokser og øker mestringsevnen. I tillegg må det skape rom for kreativitet og samhandling for å gi jobben mening.

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de vitenskapsteoretiske perspektiver vår oppgave bygger på og redegjøre for hvorfor og hvordan vi har brukt kvalitativ forskning som metode i denne oppgaven. Til slutt vil vi redegjøre for forskningsetiske problemstillinger og vurdere forskningenes troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, samt forklare hvordan datamateriale er blitt analysert.

Ved hjelp av forskningsspørsmålene ønsker vi å finne ut hva som kreves av ledere for at vi kan si at de har en lederstil som kan kalles positivt lederskap og om dette er med på å fremme motivasjon. Dette fordi at en del av elementene som er utgangspunktet for positivt lederskap er etter vår mening kompetanse som man ikke bare kan lese seg frem til. Her må man også ha menneskelig kompetanse som også må læres gjennom livet.

Valg av forskningsstrategi og forskningsdesign begrunner vi ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Deretter forsøker vi å beskrive hvordan vi gjennomførte datainnsamling og hvilke analysemetoder vi brukte. Til slutt sier vi noe om datakvalitet og forskningsetikk. For å skape en struktur og gi en oversikt over noen ideer og strategier innen metodelæren bruker vi modellen «The research onion» som utgangspunkt.



Figur 7 (Saunders, Philip, & Thornhill, 2009, s. 108)

«The research onion» mener vi gir en god struktur på metodebeskrivelsen. Man starter ytterst og tar av lag for lag for å komme inn til selve kjernen. Det første vi måtte finne ut av var hvilken filosofi vi ønsket å benytte som grunnlag for de videre valgene. I følge Saunders, Philip, & Thornhill, (2009) er det av stor betydning å forstå filosofien før man går videre. Videre måtte vi finne hvilken fremgangsmåte vi ville bruke. Det vil si om vi ville bruke en

induktiv eller deduktiv tilnærming. Når dette var gjort måtte vi bestemme oss for forskningsdesign. Her hadde vi mulighet til å velge et design eller kombinere flere design. Til slutt så vi på hvordan vi skulle samle inn data og analysere dem.

### ***3.1 Forskningsfilosofi***

Man kan si at forskning vanligvis er en prosess som går over fire faser. Forskning starter gjerne med at man søker kunnskap om verden rundt seg og der drivkraften for forskningen er nysgjerrighet. Dette brennende ønsket om å finne ut av ting må imidlertid settes litt på vent. Forskeren bør avklare vitebegjærets eller undersøkelsens formål før han gyver løs - hvorfor ønsker jeg å gjøre dette? Har jeg ett bestemt ønske? Har jeg flere formål? Ønsker jeg å gi en beskrivelse av verden, å gi et bidrag til økt forståelse av verden – eller begge deler?

Forberedelsen til undersøkelsen bygget på vår kunnskap og tidligere erfaring. Vi har prøvd å forstå hvordan ulike mennesker erfarer Positivt Lederskap, hvordan de tolker dette – og det er deres tolkning, eller forståelse av utøvelsen av dette lederskapet – som var interessant for oss. Problemstillingen søktes altså formulert slik at vi kunne forsøke å begripe meningen med den erfaringen og ville be våre informanter, gjennom intervju, om å beskrive sine erfaringer. Spørsmålene søkte å berøre prosess og forståelse (hvordan/hva/hvilken).

Etter å ha funnet ei problemstilling slo det oss at vi måtte finne ut hvilken filosofi vi ønsket å ta i bruk for å finne svar. Ifølge «The research onion» så var første steg å finne ut hvilken filosofi og tilnærming man skulle bruke. Ønsket vi å bruke en deduktiv eller induktiv tilnærming til teorien? I en deduktiv tilnærming tester man i utgangspunktet en spesifikk teori, mens man i en induktiv tilnærming starter undersøkelsene uten noen spesiell teori som bakteppe (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vi fant at det som passet oss best var en fortolkende (interpretivistisk) tankegang. Vi ønsket i vår oppgave å bruke en induktiv tilnærming som utgangspunkt. Gjennom en induktiv tilnærming ønsket vi å finne en forståelse for positivt lederskap som motivasjon, basert på analyse av meningene som ville fremkomme i intervjuene. Det vi søkte var hvordan avdelingen, eller hva et utvalg mennesker i avdelingen, tenkte, forstod og mente om positivt

lederskap. Fortolkningens tankegang er nettopp at man søker forståelse på bakgrunn av erfaring (empiri). Denne empirien ønsket vi å hente i konteksten positivt lederskap utøves, noe som ledet oss til intervjuer av mennesker i den avdelingen vi undersøkte. Samtidig ville vår undersøkelse ha innslag av deduktiv tilnærming siden vi hadde en litteraturgjennomgang av blant annet «Positivt lederskap» som grunnpilar for temaene i intervjuguiden.

### **3.2 Forskningsdesign**

Når man skal starte en undersøkelse er det mange valg som må tas. Det må avgjøres hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen. I vår oppgave skulle vi som nevnt gå i dybden på hvilken kompetanse (holdninger, kunnskap, ferdigheter) som kreves av lederne i positivt lederskap for å fremme motivasjon.

For akkurat denne undersøkelsen, med disse forskningsspørsmålene, mente vi det ville være et kvalitativt design som passet best. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, (2011) hevder at de som skal gjøre kvalitative undersøkelser har flere ulike tradisjoner å velge i. Kvalitative tilnærminger har vært benyttet innenfor en rekke fag, og blant forskerne er det ingen omforent ide om hvilken kvalitativ forskningsdesign som er best.

#### **3.2.1 Kvalitativt design**

Det er mange forskjellige måter å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. I vår oppgave har vi valgt å bruke kvalitative intervju, som kjennetegnes ved at en har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Den kvalitative metoden har større fokus på hvordan vi oppfatter verden og de relasjonene som har betydning for oss, enn på årsakssammenhenger. Metoden søker å gi en annen innsikt i livet, eller en annen forståelse for livet, enn det forskerne kan få med store, overordnede undersøkelser. Derfor arbeider forskerne med fokusgrupper, hvor de intervjuer en gruppe mennesker samtidig, eller gjør individuelle intervjuer – eller bare observerer folk i hverdagen (Hoffmann, 2013).

I vår oppgave der vi ønsket å studere andres erfaring og meninger om positivt lederskap som motivasjon, mener vi at kvalitativ metode var velegnet fordi dette ville gi en nærhet til



informantenes egne meninger og opplevelser, noe som innebar at dataene fra disse måtte vurderes både ut fra kontekst og informantenes arbeidssituasjon.

*«Kvalitative data kan godt brukes generaliserende og diskuterende fordi noen mønstre trekker i en bestemt retning, mens andre trekker i en annen retning. Det er nettopp slike finurligheter og ulikheter man kan få fram ved kvalitativ forskning, noe som er med på å gi et mer realistisk bilde av virkeligheten, forklarer Halkier.» (Hoffmann, 2013).*

### **3.2.2 Fenomenologi**

Forskningsdesignet forteller hvordan vi ønsker å gå frem for å finne svar på vår problemstilling. Vi planla først vår studie som et case-studie der vi ville undersøke en avdeling, men etter hvert fant vi ut at vi tilnærmer oss fenomenologi og en kvalitativ forsknings design. Feminologisk filosofi er læren om det som viser seg. Ved bruk av denne tilnærmingen som kvalitativ design så er det å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, samt forståelse av et fenomen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I vårt tilfelle studerte vi hvordan informantene forstod fenomenet positivt lederskap, og deres erfaringer til fenomenet positivt lederskap, sett opp mot motivasjon. Målet ble da å øke vår forståelse og få en viss innsikt i andre menneskers livsverden. For å forstå verden, må vi forstå mennesket. Dette gjorde vi ved at vi møtte mennesker, snakket med dem, spurte dem, lyttet til dem, så dem, tolket hva de sa – og kanskje like viktig – tolket hva de ikke sa.

### **3.3 Datainnsamling**

I møte med andre mennesker der vi utveksler meninger og erfaringer bringer vi ganske sikkert med oss en forforståelse av verden. Hvordan vi selv ser på verden, hvordan vi ser på vår egen forståelse, har ganske sikkert en del å si for hvordan vi møter og tolker andres forståelse av verden. Denne selvinnsikten, kunnskapen om eget fortolkningsmønster vil være viktig for hvordan vi forstår andre mennesker. Da vi samlet inn data fra intervjuene og prøvde å forstå disse dataene, som faktisk var å forstå informantens tolkning av «virkeligheten», måtte vi på forhånd utfordre oss selv til å være åpne for andre perspektiver.

### **3.3.1 Intervju**

Vi fremskaffet empiri (oppfattet virkelighet) gjennom intervju. Vi leverte ut en intervjuguide med tema på forhånd. Temaene var delt opp i elementer innenfor positivt lederskap, selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse. Vi brukte ikke de faglige betegnelsene, men ord og uttrykk som de kunne kjenne seg igjen i. I tillegg satte vi noen stikkord under hvert tema. Det ble også informert om at stikkordene ikke var bindende men noe som kunne være til hjelp for dem. Vi hadde en diskusjon om man skulle levere ut noe på forhånd eller ikke. Vi landet på å levere ut spørsmålene på forhånd med det for øye å kanskje få litt gjennomtenkte svar. Informantene ytret også et ønske om å få forberede seg litt på spørsmålene. Motargumentene her er gjerne at «overraskelsesmomentet» bortfaller, at informantene har lettere for å svare det de tror er rett, selv om det ikke finnes rette og gale svar. Vi satte av god tid etter intervjuet for eventuelt å tilføye notater, beskrive intervjusituasjonen (måten ting ble sagt på, tonefall, kroppsspråk), da dette kunne være av stor betydning for transkriberingen i etterkant av intervjuet.

### **3.3.2 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene ble gjennomført enkeltvis. Vi vurderte også gruppeintervju for at dette kunne ha ført til interessante utdypninger og/eller forklaringer andre ikke hadde tenkt på, men som kunne sette dem på sporet av et svar ikke hadde fått i enkeltintervju. Dette valgte vi bort og intervjuet en og en.

Intervjusituasjonen innbyr også til observasjon, der man får en følelse, man fanger signaler på måten intervjuobjektet opptrer og snakker på – noe som kan bli en del av analysen og tolkningen av data. Vår tolkning av et menneskes utsagn om hva positivt lederskap betyr må sees i den sammenhengen det forekommer innenfor. Omgivelsene vil ha innflytelse på intervjusituasjonen. Det ble derfor viktig å legge vekt på å skape trygghet for å få en god datainnsamling. Dette ble gjort ved at vi snakket med hver informant før vi hadde samtale. I samtale fikk informanten vite hva intervjuet skulle brukes til og at det ikke fantes rette eller gale svar, men at vi var interesserte i deres oppfatning og erfaring. Det ble også presisert at vi ikke var ute etter teoretiske perspektiv og svar, men hva den enkelte mente om temaet.

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte, der vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men der intervjuet ga oss mulighet til å «løpe» litt frem og tilbake i spørsmålenes tema og rekkefølge i intervjuguiden. Spørsmålene ble laget på bakgrunn av den teorien vi har gjennomgått om positivt lederskap og motivasjon i litteraturgjennomgangen. Tema var som tidligere nevnt strukturert ut fra de fire grunnleggende fundamentene i positivt lederskap. I tillegg ble det sendt ut noen oppfølgingsspørsmål innenfor temaet motivasjon i etterkant. Ut fra dette ønsket vi svar på hvilken kompetanse og oppfatning de forskjellige informantene hadde. Hvilke holdninger, ferdigheter og kunnskap bruker de for å spille på lag med sine medarbeidere og ledere. Intervjuguiden var noe forskjellig ut fra informantenes rolle i avdelingen. Medarbeiderne fikk generelle spørsmål som skulle søke å gi oss svar på hva som motiverte de innenfor temaene og hvordan de mener lederne innfrir sin rolle som motivator. For eksempel hva legger medarbeiderne til grunn for positivt lederskap. Lederne fikk generelle spørsmål om hvordan de utøvde lederskap og motiverte medarbeiderne i avdelingen.

### ***3.3.3 Transkribering***

Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene og vi valgte deretter å selv transkribere disse. Vi vurderte å kjøpe denne tjenesten på grunn av tidsperspektivet, men etter en grundig overveielse av fordeler og ulemper landet vi på å gjøre det selv. Hovedårsaken til at vi valgte å gjøre dette selv var at vi gjennom transkriberingen fikk anledning til å høre intervjuet flere ganger og dermed fange opp viktige momenter. Vi lærte mye av transkriberingsprosessen og vi er overbeviste om at den gav oss bedre forutsetninger til å analysere dataene enn om vi hadde kjøpt denne tjenesten. Intervjuene omhandler mennesker – som også sier noe om andre mennesker. Av hensyn til informantene ønsker vi ikke å legge ved transkriberingene. Ved forespørsel kan transkriberingene gjøres tilgjengelige for sensor.

Alle intervjuene ble gjennomført før vi startet transkriberingen. I ettertid ser vi at vi burde ha transkribert hvert enkelt intervju før vi intervjuet neste. Årsaken er at vi gjennom transkriberingen fant ut at enkelte spørsmål skulle vært stilt annerledes og at man skulle stilt noen flere spørsmål. Som tidligere nevnt ble det sendt ut oppfølgingsspørsmål om motivasjon i ettertid, men ved å ha transkribert intervjuene fortløpende så mener vi at datamaterialet vårt ville blitt bedre. Transkriberingen ble gjennomført i flere prosesser. Først ble intervjuene transkribert ordrett på dialekt og med alle ord og lyder. Dette førte til at teksten ble

usammenhengende og det var vanskelig å forstå helheten. Vi valgte derfor å gjøre en omskrivning hvor vi kombinerte bruk av bokmål og noen sitater på dialekt. Dette gjorde at teksten ble mer sammenhengende og det ble lettere for oss å forstå hva informantene mente. Denne omskrivingen gjorde også at intervjuene ble litt mer "humane", da den første transkriberingen med alle ord og lyder på en måte, skal vi si "fordummet" intervjuobjektene.

### ***3.4 Utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv***

Sentrale forhold med hensyn til analyseenheter i intervjuer er hvem man velger ut til intervju, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv.

#### ***3.4.1 Utvalgsstrategi og antall informanter***

Avdelingen, som de aller fleste andre avdelinger i og utenfor Forsvaret, har gjennomgått, gjennomgår og vil gjennomgå mindre eller større endringer, både basert på ny teknologi og økonomi. Vi valgte å intervju 6 informanter som hadde forskjellig ståsted både i alder, erfaring, kompetanse, utdanning og hvor lenge de har vært i avdelingen. Slik søkte vi å få frem det store bildet – det generelle på avdelingen. Avdelingen er lokalisert på forskjellige geografiske steder. Noen av mellomlederne og medarbeiderne sitter ganske langt fra den øverste lederen i avdelingen. Det kan ha betydning for deres syn på hva som er viktig innenfor temaene i positivt lederskap og motivasjon.

I en oppgave hvor man søker å finne ut hvordan en avdeling fungerer er det viktig å snakke med tilstrekkelige mange personer. Hva som er tilstrekkelig vil være varierende blant annet ut fra oppgavens problemstilling og avdelingens størrelse. Vi hadde i første omgang tenkt å intervju 5-6 medarbeidere uten leder ansvar og 5-6 ledere. Da vår avdeling ikke har flere enn 85 ansatte og at vårt studium er et deltidsstudium fant vi fort ut at dette ville være vanskelig å få til og ikke nødvendigvis gi oss noe mer enn om vi valgte færre informanter. Vi endte dermed opp med å intervju 6 stykker og heller få god kvalitet på disse intervjuene.

#### ***3.4.2 Rekruttering***

Ingen av de ansatte i avdelingen er ukjente for oss. For å rekruttere «rette» informanter så var det viktig for oss å få en god spredning, som vi tidligere har nevnt. Samtidig var det viktig at

informantene hadde lyst til å bidra i oppgaven. To av informantene er fra øverste ledelse i avdelingen. Disse er nærmeste leder for seksjonssjefer samtidig som de har det øverste ansvaret for alt personell og drift av avdelingen. En av informantene er seksjonssjef, en er teamleder og de to siste er medarbeidere uten lederansvar som er underlagt seksjonssjefer og teamledere. Dette gir oss mulighet til å se avdelingen fra flere perspektiver. Den eldste informanten er nær pensjonsalder og den yngste er i tidlig 20 årene. Dette ga oss muligheten til å få frem forskjellige perspektiv med hensyn til varierende bakgrunn, livserfaring og utdanning. Informantene har varierende fartstid i forsvaret og i avdelingen. Noen har vært i forsvaret i over 20 år mens andre har bare noen få år. Informantene har vært i avdelingen i fra 3 til 10 år. Vi synes valget av informantene traff bra. Vi opplevde en god variasjon på svarene og føler at de representerer på mange måter mangfoldet i avdelingen. Dette vil vi komme nærmere inn på i analysen av intervjuene.

Årsaken til at vi bevisst valgte ledere på forskjellige nivå, og noen under lederansvar som informanter, var fordi vi ønsket å se om ledernes «egne» vurderinger stemte overens med medarbeidernes oppfatning, og med dette utvalget mener vi at vi fikk dekket opp og etterprøvd svar på flere nivåer innenfor avdelingen.

*«Vi ser ofte at ledere overvurderer sine egne ferdigheter som ledere»,* er en uttalelse fra Øyvind Martinsen ved BI. Han mener at samsvaret mellom vurdering av egen ledelse og medarbeidernes vurdering av samme ledelse kun er 4-6% (Martinsen Ø. , 2011). Selvinnsikt vil derfor etter vår mening være en viktig del av det å være leder. Undersøkelsen vår ble gjennomført ved at lederne til dels vurderte seg selv, i tillegg til at deres underordnede vurderte dem. På denne måten fikk vi undersøkt om det var samsvar mellom egen vurdering og andres vurdering av lederstil.

### **3.4.3 Tidsperspektiv**

Vi gjennomførte alle intervjuene i løpet av 3 uker, med 3 intervjuer i 2 av ukene og ett i siste uken. Dette kan vi si med en gang at vi ville gjort annerledes om vi kunne ha gjort det om igjen. Da ville vi hatt maksimum to intervjuer i uken. Dette for å få tid til å transkribere hvert intervju før neste intervju. Slik kunne vi lettere ha fanget opp ting og justert spørsmålene til

neste informant og dermed fått utviklet intervjuene etterhvert. Isteden måtte vi sende ut tilleggsspørsmål etter at intervjuene var gjort. Dette medførte en del tilleggsarbeid både for oss og informantene.

I tillegg er det viktig å nevne at avdelingen som er blitt undersøkt var under en stor omstillingsprosess på det tidspunktet informantene ble intervjuet. Dette har nok påvirket noen av svarene deres. Dette gjelder spesielt ledere med personellansvar som var underlagt et svært stort tidspress på grunn av tidslinjen for gjennomføring av omstillingen. På grunn av dette vurderte vi å gjennomføre andregangs intervju med enkelte av informantene. Dette ble ikke gjort av mange årsaker. Informantene er enda ikke ferdig med omstillingen og preges enda av stort tidspress. Vi forfattere er også en del av dette og dermed var det vanskelig å finne tid og anledning til dette.

### **3.5 Dataanalyse**

I intervjuer får man inn en stor mengde ustrukturert data hvor man ønsker å «plukke» ut de interessante og fornuftige dataene. Vi hadde seks informanter hvor intervjuene varte mellom 30-60 minutter. Dette ble en stor mengde data som vi måtte forholde oss til. Utfordringen ble å få dette inn i et rammeverk som ble håndterlig for oss. Første steg var å lese gjennom transkriberingene flere ganger for å finne ut hvordan vi ønsket å løse dette.

Under analysen vil det være slik at vi forskere fortolker den dataen som er samlet inn. Forskerens forståelse er viktig for utgangspunktet for dataanalysen. «*Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 185). Den største forskjellen mellom analyse og fortolkning er at man i analysen deler noen opp i biter eller elementer. Her prøver forskerne å finne et mønster i datamaterialet, for så å trekke en konklusjon sett ut fra problemstillingen. Ved tolking av data settes dataene inn i en større sammenheng. Her ser man i større grad på hvilke konsekvenser analysen og konklusjon har for det som undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Før vi begynte å analysere teksten var det viktig å organisere dataene vi hadde. I første omgang fant vi noen grunnelementer som vi sorterte etter. Her ble det tatt med mye

informasjon fordi at alt syntes å være viktig for oss. Siden vi allerede i intervjuguiden skilte på fire temaer innenfor positivt lederskap så var dette også en naturlig måte å organisere den innsamlede dataen på. De fire temaene selvledelse, ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse var den grove inndelingen. Dette var relativt store «bolker» så vi måtte videre finne elementer under disse temaene som vi søkte å sortere etter. Her ønsket vi også å skille på hva som kom inn under holdning, kunnskap og ferdigheter som var utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Dette var en god løsning, men vi oppdaget også fort at en del av disse elementene går inn i hverandre. Dette har ført til at enkelte funn i analysen brukes i flere underkapitler.

Som vi tidligere var inne på, kodet vi innholdet i dataen ved bruk av fortolkning, hvor vi brukte både vår egen erfaring, kunnskap og kjennskap til problemstillingen i kodingen, samtidig som vi prøvde å forstå informantenes tolkning av de spørsmål som de fikk. Som analysemetode valgte vi narrativ analyse, der vi som forskere kan variere mellom å være den som leter etter fortellinger i intervjuene, og den som setter de mange hendelsene i intervjuene sammen til en ny sammenhengende fortelling (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Kvale og Brinchmann (2009) sier noe om å få frem meningsstrukturer via handlinger i en fortelling og vi ville prøve denne analysemetoden

### ***3.6 Datakvalitet***

Lincoln og Guba (1985) og Guba og Lincoln (1989) mener at kvaliteten på kvalitative undersøkelser måles med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

Påliteligheten sier noe om studien man har utført er godt håndverk. Hvor pålitelige våre data er vil vise seg med hensyn til nøyaktigheten av undersøkelsen vår, hvordan vi samlet inn disse dataene og hvordan de ble bearbeidet. Også hvilke data vi brukte, og hvilke data vi mente hadde verdi for undersøkelsen vil spille en rolle for påliteligheten. Dette måtte hele tiden vurderes. Påliteligheten i kvalitative undersøkelser er vanskelig å etterprøve, spesielt siden vi som forskere har tolket utsagnene fra informantene ut fra vårt "ståsted". Det at vi i denne oppgaven har vært to forskere, med forskjellig bakgrunn, som utførte datainnsamlingen og

analysen sammen, kan i våre øyne være med å styrke påliteligheten, da vi to kunne fungere som sparringspartnere der vi både kunne korrigere og bekrefte hverandre i dette arbeidet.

Troverdigheten i kvalitative undersøkelser er vanskelig å teste. Dette gjøres ved å beskrive prosessen best mulig for at leserne skal få et best mulig bilde av hvordan forskerne har gått frem. Funnenes troverdighet er avhengig av hvordan vi setter vårt preg på analyseprosessen. I denne studien kan funnenes pålitelighet kanskje styrkes gjennom at det blir lagt vekt på å følge analysetrinnene nøye.

Hvorvidt at funnene/slutning(e) i vår undersøkelse viser seg å være overførbar, at vi kan generalisere, kommer an på om vi lykkes i å få på plass begreper og forklaringer på våre funn som kan være nyttige på andre områder enn det vi studerer. Vi tror også det er en styrke at vi er to som utfører analyseprosessen da ulike tolkninger av funn og svar kan avdekkes og diskuteres, og således gi analysen flere perspektiver og se sammenhenger, og ikke bare tilkjenner en forskers subjektive tolkning eller holdning. Som for troverdighet er det viktig å beskrive beslutningene i forskningsprosessen. Bruk av sitater fra informantene som støtter våre tolkninger kan også bidra til å øke funnenes bekræftbarhet.

For å få en mest mulig lik intervjusituasjon for alle informantene, benyttet vi en intervjuguide som beskrev egenskapene til positivt lederskap. Fordi vi brukte lydopptak og transkribering av intervjuene kan dataene som faktisk kom frem under innsamling av informasjonen sjekkes og kontrolleres.

Det var viktig å finne intervjuobjekter ut fra den problemstillingen som vi hadde valgt. Mange av våre spørsmål handlet om den enkelte leders kompetanse som leder og evnen til å bruke sine lederegenskaper. Dette ville i utgangspunktet vært vanskelig å sjekke hvis man ikke valgte å kjøre en intervjurunde med aktuelle medarbeidere som intervjuobjektene er overordnet til. Dernest var det viktig å velge ut intervjukandidater som hadde vært med å implementere endringer i sin avdeling – fordi vi anså det som en viktig faktor med hensyn til motivasjon.



I tillegg ville både pålitelighet og troverdighet for dataene være avhengig av den relasjonen vi hadde til intervju-objektene. Vi ville både bevisst og ubevisst kunne påvirke svarene spesielt gjennom etablerte relasjoner som vi hadde både til informantene og de øvrige i avdelingen. For å unngå dette valgte vi å intervju noen kjente og noen litt mer ukjente personer (vi vet om og kjenner de fleste på avdelingen, men kjenner svært få personlig). All vurdering av informasjon vil være subjektiv. Forskerne i denne oppgaven kommer fra samme arbeidsplass, men jobber i utgangspunktet i forskjellige seksjoner og har forskjellige roller i organisasjonen. Dette har ført til at vi til tider har tolket dataene forskjellig både i positiv og negativ retning. Dette har ført til gode diskusjoner rundt funnene og vi føler at informasjonen er blitt tolket ut fra begges perspektiv. I en intervjusituasjon med to intervjuere kan det tenkes at det kan oppstå en uheldig maktbalanse mellom informant og intervjuere. Dette var vi bevisste på, og la til rette for en god og avslappet atmosfære slik at informantene åpnet seg og fortalte det de selv mente, og ikke det de trodde vi ville høre.

Avdelingen er stor og lokalisert på flere steder. Ved at vi valgte informanter fra forskjellige forsvarsgrener, og ulike seksjoner, ville kanskje i større grad føre til at dataene ble pålitelige. Hvorvidt dataene viser gyldighet, eller troverdighet, i en større sammenheng, må kanskje sees på i en større studie der Forsvaret sees på i forhold til andre større organisasjoner/strukturer, selv om vi har en formening om at dataene vil ha troverdighet, da Forsvaret – i fredstid - tåler å sammenlignes med andre sivile organisasjoner.

### ***3.7 Etiske vurderinger***

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette er kjøreregler som gjelder for all virksomhet i samfunnet, også for oss forskere.

Dette var vi spesielt oppmerksomme på fordi vår forskning, i datainnsamlingen og i analysen av dataene, berørte mennesker direkte. Vi gjorde intervjuer med folk om positivt lederskap med spørsmål som involverte andre mennesker enn dem vi intervjuet. Derfor var vi svært bevisste på hvordan spørsmålene ble formulert, for at ikke informantene eller andre skulle

stilles i forlegenhet, eller bli satt i ei lojalitetsknipe. Informantene fikk derfor god informasjon i forkant av intervjuet om hva den enkelte samtykket til da de valgte å delta i undersøkelsen vår, og at informantene når som helst kunne trekke seg om de ville. Kanskje skulle vi ha formulert noe skriftlig som skulle signeres, men vi valgte å gjøre denne informasjonsprosessen muntlig, og det hadde ingen av informantene noen innvendinger til.

Vi har også vært bevisste på vår taushetsplikt i gjennomføringen av studien. Informantene skulle være trygge på at identiteten deres ville bli behandlet konfidensielt og at de skulle få lov til å være anonyme hvis de ønsket det. Det var det ingen som i utgangspunktet ytret ønske om, men vi har likevel valgt å konsekvent ikke bruke navn verken på informanter eller avdeling, for slik å prøve å unngå at noen kan identifiseres. Dette tror vi også har medført til at både informantene og vi følte oss litt friere i intervjusituasjonen.

### ***3.7.1 Å forske i egen organisasjon***

Det finnes både fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon, og for at vår oppgave skal være troverdig er det viktig at vi belyser disse forholdene. Nyeng & Wennes, (2006) mener at hvis man skal forske på egen organisasjon må det også være en saklig årsak til at man velger egen organisasjon. De nevner at mange forsker på egen organisasjon fordi at de mener at de sitter på løsningen til organisasjonens problemer, eller fordi de har egen «vinning» som hensikt (Nyeng & Wennes, 2006).

For vår del føler vi ikke at noen av disse problemstillingene treffer oss. Avdelingen ble valgt fordi vi ønsket å se hvordan ledelse ble utført i de forskjellige seksjonene og nivåene, og om ledelsen virket motiverende for de ansatte, og hva informantene la i begrepet positivt lederskap. Vi har ikke på noe tidspunkt hatt noe mål om å «ta» noen, eller komme med noen direkte anbefalinger etter avsluttet analyse.

Nyeng & Wennes, (2006), påpeker at engasjement kan virke både positivt og negativt på forskningen og kan være en mulig feilkilde. Dette begrunner de med at det å være engasjert

vil være med å motivere oss som forskere til å ferdigstille forskningen. Samtidig kan stort engasjementet ha for stor påvirkning på resultatet og dermed være opphav til en feilkilde. Fordeler som nevnes er at man har kjennskap til språket, kulturen og historien til organisasjonen. Den største begrensningen med å studere sin egen organisasjon er at man står i fare for å legge for stor vekt på å innta «maurperspektivet» på det man ønsker å forske på. Videre må vi tenke på at vi er aktører i organisasjonen og det kan føre til at man får problemer med å innhente gode valide data. Spesielt hvis man skal intervju egne ledere eller ansatte som vi selv er overordnet til (Nyeng & Wennes, 2006). Dette var noe vi hadde tenkt på i utvelgelsen av informanter. Vi valgte ikke informanter som noen av oss var overordnet til, men vi hadde et ønske om å bruke øverste leder i avdelingen som informant. Dette fordi vi mente at hans betraktninger av problemstillingen var vesentlig. Nyeng & Wennes, (2006) nevner at det største problemet med å intervju overordnede er at man kan bli avist som brysomme. Dette følte vi ikke traff oss. Det forelå ingen større konflikter i organisasjonen som skulle tilsi at dette skulle bli et problem. Avdelingssjefen var tvert i mot svært interessert i vår tiltenkte forskning, og ville gjerne la seg intervju.

Den ene forskeren har vært i Forsvaret i snart 20 år og har hatt forskjellige roller i organisasjonen. Den andre har lang fartstid i offentlig tjeneste, men noe kortere fartstid i Forsvaret, og har nylig inntreidd i en lederrolle. Dette anså vi for å være en styrke da vi valgte å forske på egen avdeling. Våre forutatte holdninger og kunnskaper vil påvirke hvordan man tolker funnene, men som vi har nevnt tidligere så hadde vi nokså forskjellig utgangspunkt og erfaringsgrunnlag for forskningen og mente, og mener fremdeles, at vi kunne bruke det som en «kvalitetssikring.»

En annen problemstilling som blir belyst av Nyeng & Wennes, (2006) er hva som skjer om man gjør funn som er «ubehagelige» - vil vi som forskere tørre å rapportere sannheten? Vi måtte være forberedt på å finne både positive og negative funn i analysen. «Takhøyden» i vår avdeling er nokså høy og avdelingssjefen var bevisst at det kunne bli gjort funn av negativ art. Nå gjorde vi ingen funn, som vi anser som å ha negativ effekt på avdelingen, men vi har likevel valgt å anonymisere avdelingen.

For å ikke gå i «baret» som forskere i egen avdeling måtte vi hele veien være bevisst vår rolle både som medlemmer i avdelingen og som forskere. Nyeng & Wennes, (2006) foreslår å spille djevelens advokat, med det mener de at vi skal lete etter funn som strider mot vår oppfatning og teori. Dette har vi gjort oss noen tanker om og vi prøvde å lete etter funn som strider mot den oppfatningen vi har av avdelingen. I tillegg hadde vi tenkt å velge informanter som vi ikke kjenner personlig. Dette viste seg vanskelig. Der vi jobber kjenner vi, eller i hvertfall vet vi om alle.

#### **4.0 Analyse, funn og diskusjon**

Vi har valgt å dele inn analyse, funn og diskusjon i fem temaer. Dette er de samme temaene som vi har brukt i teorikapitlet under positivt lederskap. Motivasjonsteorien vil bli tatt med under alle temaer hvor dette er viktig. Det vil si at vi starter med begrepet positivt lederskap for deretter å ta for oss selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitetsledelse. Vi presenterer først funnene innenfor et tema for å deretter analysere og diskutere funnene. Noen av funnene vil kunne høre inn under flere temaer. Vi har derfor valgt å gjenta noen av funnene, fordi vi mener de har stor betydning. Disse vil dermed bli diskutert fra flere vinkler. Under hvert tema vil vi også kommentere hvilke holdninger, kunnskap og ferdigheter som kreves av lederne innenfor hvert tema.

#### **4.1 Positivt lederskap**

Det første spørsmålet vi stilte informantene var hva de la i begrepet «positivt lederskap». Dette fordi vi mente det var viktig å vite hvilken forståelse informantene hadde av begrepet positivt lederskap. Ifølge Johannessen & Olsen, 2008 er hovedfokus i positivt lederskap å «mobilisere den kompetanse, kreativiteten og energien de ansatte besitter» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21). Dette gjøres ved hjelp av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. I følge dem er det ikke lengre naturlig å organisere bedrifter ved hjelp av sterke hierarkiske og byråkratiske organiseringer. Hovedoppgaven til dagens ledere er ifølge dem å greie å motivere de ansatte til økt arbeidslyst og kreativitet slik at bedriften får utnyttet de ansattes resurser best mulig. Ut fra dette kan vi si at positivt lederskap består av mange elementer. Det vil blant annet være å motivere den ansatte gjennom å se den ansatte, oppmuntre til kreativitet, involvere de ansatte, å vise tillit til de ansatte osv.

#### **4.1.1 Funn Positivt lederskap**

Informant 1 mente at positivt lederskap kunne oppsummeres som fokus, prioriteringer, involvering og tilgjengelighet. Videre presiserte han at det var viktig å gi den enkelte ansvar. Under fokus la informanten vekt på at det var svært viktig at den enkelte i organisasjonen hadde forståelse av hva som var viktig her og nå. Med dette mente han at enhver skulle vite hva som var de viktigste prioriteringer for sjefen. Videre la han vekt på at alle måtte involveres i prioriteringer og oppgaver. Om begrepet tilgjengelighet nevnes det evnen til å kunne være tilstede for den enkelte.

Informant 2 mente at positivt lederskap var at man som leder hadde som utgangspunkt at folk ønsker å gjøre en så god jobb som mulig. Ut fra dette utgangspunktet mente han at man som leder må sikre at alle vet hva de skal gjøre, legge til rette for de ansatte og ha de rammer som skal til for at den enkelte skal lykkes. Videre assosierer han positivt lederskap med at man ser folk og treffer dem der de er.

Informant 3 mente at positivt lederskap er at lederne motiverer de ansatte til å gjøre arbeidsoppgavene. Både de små og store oppgaver, i en positiv tone og med ett smil rundt munnen.

Informant 4 mente at positivt lederskap er at man som leder utgjør en forskjell. Å utgjøre en forskjell er for han at han som leder klarer å motivere de ansatte. Herunder syntes han at det var vel så viktig at man som leder klarte å motivere ansatte til å motivere seg selv. Han syntes det var viktig å ha en verktøykasse slik at man som leder klarer å heve blikket og se fremover. Ifølge informanten var det viktig å påse at det er en fart og en retning på det man foretar seg og får folk med seg i samme retning.

Informant 5 mente at positivt lederskap kort og godt var å lede som et godt eksempel. Ifølge han var det å være en leder som ga motivasjon og ikke brukte frykt som ledermetode.

Informant 6 hadde stikkordet synlighet om positivt lederskap. For informanten var det viktig at lederne viste interesse, omsorg og var tilstede. Videre syntes informanten at det var viktig med god informasjonsflyt og at man fikk god og korrekt informasjon.

#### ***4.1.2 Analyse og diskusjon positivt lederskap***

Alle informantene hadde en klar mening om hva de la i begrepet Positivt lederskap. Johannessen og Olsen sier at "positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenking, positiv psykologi og systemtenkning" (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21). Dette stemmer godt med det som informantene mente var positivt lederskap. De brukte uttrykk som indikerer at tilstedeværelse er svært viktig. Positivitet hos ledere er også mye brukt av informantene. Andre ord som gikk igjen var involvering, se de ansatte, omsorg og være et godt eksempel. Hvis vi ser på teorien rundt positivt lederskap så ser man at alle disse formuleringene er en viktig del av positivt lederskap. Dette viser at ansatte og ledere på mange måter er kjent med hva positivt lederskap er uten at de nødvendigvis har lest teorien rundt emnet.

Beskrivelsen som informantene bruker her sammenfaller også med det Spurkeland beskriver som god ledelse hvor han blant annet bruker uttrykk som menneskeorientert og motiverende. Funnene bekrefter også Spurkelands utsagn om at du må gjøre deg fortjent til å bli kalt en leder.

Informantens definisjon av positivt lederskap forteller oss at det kreves positive holdninger hos lederne og at generelt gode holdninger hos lederne vil ha positiv betydning for de ansatte. Det forteller oss også at positivt lederskap krever at lederne må ha kunnskap om menneskene i organisasjonen for å kunne motivere dem. Videre kan man si at ferdigheten til å se sine medarbeidere er et viktig aspekt for å utøve positivt lederskap. Alle disse beskrivelsen som informanten har brukt vil bli diskutert mer inngående under temaene som de hører hjemme i.

#### ***4.2 Selvledelse***

Selvledelse er som tidligere nevnt en av grunnsteinene i positivt lederskap (Johannessen & Olsen, 2008). Tanken her er at de ansatte blir motiverte til å bidra ved å kunne bruke seg selv

og egen kompetanse i jobben. De ønsker ikke å bli detaljstyrt av egen leder. De ansatte motiveres i stor grad til å gjøre en god jobb gjennom egne mål. I intervjuene stilte vi ingen direkte spørsmål om selvledelse, men ved at informantene fikk fortelle hva som motiverte dem, hva ledelsen gjorde for å motivere og påvirke dem. Videre ble det stilt spørsmål om hvordan en typisk arbeidsdag/uke var, og muligheten til å påvirke/styre egen dag. Gjennom dette fikk vi frem noen funn som kommer inn under temaet selvledelse.

#### ***4.2.1 Funn selvledelse***

Informant 1 mener at de ansatte motiveres ved at han lar dem være med å finne løsninger på oppdrag. Ifølge han var det svært viktig å ta imot innspill fra de ansatte og vurdere alle innspill grundig. Dette for at de ansatte skal føle at de er med å påvirke de mål som blir satt. Det fremkommer også at han mener at det finnes to typer ansatte. Det er de som du bare kan gi et oppdrag til, så setter de i gang og løser oppgavene ut fra sine forutsetninger og leverer i tide. Den andre gruppen er de som trenger mer styring. Sistnevnte gruppe må ifølge han ha hjelp i form av klare retningslinjer og rammer for hvordan en oppgave skal løses og i ytterste konsekvens få forslag til hvordan oppgavene skal løses. Informanten mener at hovedårsaken til den store forskjellen mellom disse gruppene er erfaring og kompetanse. Ifølge han greier de med mest erfaring å se hva som må til for å få ting gjort og hva som bør prioriteres. Denne gruppen styrer seg stort sett selv, mens de med lav kompetanse og liten erfaring må detaljstyres. Samtidig presiserer informanten at han som leder ikke ønsker å gi for mange retningslinjer og føringer på hvordan oppdrag skal løses. De ansatte trenger å ta ansvar for å få erfaring og heve sin kompetanse. Ifølge informanten hever de ansatte sin kompetanse gjennom å selv prioritere oppgaver og finne de beste løsninger selv. «Det er kjempeviktig å gi de ansatte ansvar. De aller fleste vokser av det. Ansvar fører til mestring og motivasjon». Uten ansvar mener informanten at den enkelte har lett for å bare lene seg tilbake og ikke ta tak i ting. «Som sjef forventer man at den enkelte tar ansvar og viser til resultater». På spørsmål om hva informanten gjør for at avdelingen skal nå sine mål forteller han at det viktigste er å kommunisere hvilket fokusområde avdelingen har og kommunisere hvilke forventninger han har. Informanten forventer at avdelingen prioriter de områdene som han har satt fokus på. Videre mener han at det er viktig at han blir oppdatert og gitt status på de oppdrag som han har prioritert. Det viktigste for hans motivasjon er at lederteamet drar i samme retning og greier å selge inn avdelingens mål slik at alle i organisasjon drar i samme retning og fortsetter å utvikle avdelingen kontinuerlig.

Informant 2 mener at forventninger til ansatte er viktig. Det kan være forventninger om at man har forstått oppgaven, forventninger om å løse oppgaven i henhold til de rammer som er gitt. Noen ganger er forventningene kommunisert og andre ganger ikke. "... men forventninger er viktig – de gir retning mot mål". Videre mener han at tilbakemeldinger er viktig begge veier. Manglende tilbakemeldinger kan skape usikkerhet om forventninger, spesielt der de er uuttalte. «Likeså er det viktig at alle gir klare tilbakemeldinger på at oppdrag/oppgaven er forstått, at man ikke gir uttrykk for en annen ting og så løses ikke oppgaven slik den var ment og innenfor målene», sier han. Informanten kommer også inn på at de ansatte er forskjellige og har forskjellige behov for oppfølging.

"Ja, men lederstilen er også avhengig av oppfatninga man har av de man skal lede. Noen trenger veiledning i større grad enn andre, noen trenger å bli tatt litt tak i og få litt stramme tøyler, andre ikke, noen ser oppgavene lettere enn andre osv. Jeg har jo en sjef som krever noe av meg, jeg har folk jeg leder og prosjekter jeg er involvert i – alle krever noe, jeg må bevise noe for omverden – det er ikke alltid så enkelt når man kanskje må bruke svært lang tid på en sak man ikke kan snakke med andre om."

Videre sier informanten at han selv blir motivert ved å bli utfordret både på svake og sterke sider slik at han får utvikle seg.

Informant 3 mener at arbeidsdagen er en fin blanding av faste gjøremål og oppdukkende ting. «Jeg føler at en typisk dag tilfredsstillende mine behov». Informanten mener at han styrer dagen selv når det kommer til de primære arbeidsoppgavene, men føler ingen ansvar for sekundære arbeidsoppgaver. Informanten mener det er lederen som må ta ansvar og fortelle hvem som skal gjøre sekundæroppgavene, hvis de skal bli utført. Samtidig synes informanten at det er viktig å ta ansvar for egne gjøremål. På spørsmål om hva som skal til for å motivere de ansatte, svarer han blant annet: "Mestringsfølelsen trumfer over mange ting. Den er en viktig del av å gjøre en god jobb, og den setter jeg høyt". Videre sier han at det er både viktig og motiverende for ham at lederen lar ham løse oppdragene på sin måte så lenge som han produserer tilfredsstillende resultater.



Informant 4 mener at det er stor variasjon i oppgaver og gjøremål på en arbeidsdag. En arbeidsuke består av en del faste gjøremål. Dette gjelder spesielt de administrative oppgavene. Videre dukker det opp en del ikke-planlagte oppgaver. Dette kan være støydempende tiltak både mellom seksjonene og ikke minst når det gjelder forventninger fra kunden. Informanten føler at han i stor grad har mulighet til å påvirke egen arbeidsdag. Dette gjøres ved å få en så god oversikt som mulig over ting som skal gjøres i løpet av en uke. Ut fra disse oppgavene prioriterer han egne og gruppas oppgaver. For han er oppgaver som berører eget personell det aller viktigste, for eksempel tids- og lønnskjema - riktig lønn til rett tid er av stor betydning for folk. Ifølge informanten er det mange ulike lederstiler i avdelingen. Noen leder lite, mens andre styrer mer detaljert. Selv prøver han å lære av de andre lederne både med hensyn til hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Informanten mener selv at han til tider kan være en kontrollfrik og styrer hardt mot målene. Dette har han endret seg noe på og har i dag lettere for å slippe kontrollen litt og innse at enkelte tidsskjema må forskyves. Han prøver å huske på å gi tilbakemeldinger til både kollegaer og ledere for å motivere dem. Informanten mener også at det å få støtte og tillitt er det som virker mest motiverende på han. Det må også være lov til å prøve og feile. Det må utvises en klarhet på forventinger og målsetninger. Tilbakemeldinger både fra kollegaer og ledere er det som virker motiverende på han og som øker innsatsen hans. Han nevner også at han av og til gir seg selv en enkel oppgave som raskt lar seg løse for å få motivasjonen opp.

Informant 5 mener han får lite direkte føringer fra ledere over han. Informanten er satt til å lede en seksjon og det er opp til han hvordan han løser oppdragene som er gitt seksjonen. Ifølge informanten er det både fordeler og ulemper ved å ha lite konkrete rammer og retningslinjer. Vedkommende har tidligere vært vant til at det stiltes helt klare krav til han, og dermed visste han til enhver tid hva som ble forventet. Få føringer gjør at han til tider kan bli usikker på hva som forventes av han. Informanten mener det er viktig å forholde seg til det hierarkiet som eksisterer i organisasjonen. Det vil si at han rapporterer til sjef over seg, og de under rapporterer til han. Det vil også si at han mener at skiftleder på hvert skift er den som tar avgjørelsene på eget skift. Skulle det oppstå komplekse problemer eller oppgaver så er det han som seksjonssjef som har ansvaret, men han finner som regel løsninger sammen med lederne (skiftledere) underlagt ham. Det er viktig for ham at han føler seg ivaretatt av egen leder og at jobben er trygg slik at han kan konsentrere seg om å løse oppdrag.

Informant 6 forteller at det foreligger en plan, en oversikt på gjøremål, og man prøver å ha en viss oversikt på arbeidsuken. Men, avdelingen støtter et operativt miljø som kanskje trenger bidrag adhock. Dette medfører at det ofte blir endringer på den planlagte arbeidsuken. Derfor mener informanten det er viktig med oppsummeringsmøter på slutten av uken, slik at man får kontroll med det som ikke ble gjort, og som må prioriteres neste uke. På grunn av at oppgavene kommer litt fra alle kanter, og at det ofte kommer oppgaver som er adhock, så mener informanten det er viktig at man er selvgående og holder seg oppdatert på problemstillinger med henhold til de oppgaver man har. For eksempel gjennom prosedyrer. Ifølge informanten er det stor forskjell på de ansatte. Noen sitter og venter på at oppgavene skal komme til dem, mens andre evner å se oppgavene og ta tak i disse uten at noen har fortalt dem det. Informanten mener at seksjonene og han selv er selvgående og at de selv får prioritert oppgavene, men samtidig så ønsker informanten at lederen tar en viss kontroll og sjekker opp om de har gjort det som skal gjøres. Lederen må komme med kontrollspørsmål: "Kor det går, har du kontroll...."

#### ***4.2.2 Analyse og diskusjon selvledelse***

Selvledelse består av mange elementer, og det er mange forutsetninger som skal være på plass før man kan si at man har lyktes med selvledelse. Funnene våre viser at det varierer i hvilken grad man bruker selvledelse innenfor de forskjellige seksjonene, og etter hvilket nivå man styrer på. Dette vil være helt naturlig fordi forutsetningen til den enkelte i avdelingen til å drive selvledelse er forskjellig. I tillegg skal man også ha i tankene at selvledelse ikke nødvendigvis vil virke motiverende på alle arbeidstakere.

Ifølge teorien skal selvledelse føre til motiverte medarbeidere (Johannesen og Olsen, Lai, Linda osv). Dette samsvarer også med funnene våre. Alle informantene mener at det å styre egen arbeidsdag og å få fri tøyler på hvordan oppdrag/oppgaver skal løses, er viktig for motivasjonen. At det er viktig å ha selvbestemmelse over egne oppdrag og kunne påvirke egen arbeidshverdag finner vi igjen i teorien. Hvor blant annet Fjeldstad påpeker at ledere som forteller de ansatte hva de skal gjøre og hvordan det skal gjøres er avleggs og vil være demotiverende. Dette støttes også av Spurkeland som mener at en leder må ha tro på sine ansatte og i dette innebærer det å ha tillit til at den ansatte tar ansvar for sine oppgaver

(Spurkeland, 2004). Ut fra dette kan vi si at det å styre egen dag og oppdrag er viktig for motivasjonen. Samtidig ble det nevnt av både informanter med lederansvar og ansatte at ikke alle kunne ha like stor frihet. Selvledelse kan virke krevende for noen og det krever en del av både ledere og ansatte. Lederne må gi de ansatte tillit og overlate en større del av styringen til den enkelte. De må altså slippe kontrollen og ikke minst være klar på hvilke mål avdelingen har. Det vil si at lederne må ha en positiv holdning til sine medarbeidere og ha en tro på at alle gjør sitt beste. Motsatt vil være at lederne mistenker de ansatte for å være late og lure seg unna oppgaver. På den andre siden må den ansatte vise seg verdig tilliten og ansvaret. Alle lederne som ble intervjuet mente at de ansatte vokste og ble motiverte av å ikke bli detaljstyrte, og at de som ledere ikke ønsket å fortelle de ansatte hvordan de skulle løse sine oppdrag. Dette tolker vi dit hen at de har tillit til medarbeiderne og de mener at de ansatte er de fremste til å finne den beste løsningen og at de utfører oppdragene. Dette stemmer godt overens med teorien hvor både Johannessen & Olsen (2008) og Karp (2016) viser til at tillit er en forutsetning for at selvledelse skal fungere. Dette støttes også av Fjeldstad, Kvalhaugen og Holen som mener at det nå er den ansatte som besitter den beste kompetansen til å finne løsninger på oppdrag, og ikke som tidligere hvor man mente at det var lederne som hadde den beste kompetansen.

Lederne på øverste nivå forventet at de underlagte lederne tok med seg oppdragene inn i egen seksjon, og løste dem uten noen sterke føringer. Målene og forventningene til den enkelte seksjon mente de var godt kommunisert. Når et oppdrag ble fordelt ble det gitt noen rammebetingelser. Ifølge Jacobsen & Thorsvik, (2013) er en av forutsetningen for å lykkes med selvledelse at målene er klart definert, kommunisert og bekreftet forstått. Dette stemmer godt med funnene våre til informantene på det øverste nivået. En av informantene uttalte at det å kommunisere forventninger, mål og hva som var fokus var en av hans viktigste oppgave. En annen informant mente at det å kommunisere forventningene til de under seg var svært viktig, og en forutsetning for å gi retning mot mål. Begge disse informantene forventet at de som ble gitt oppdraget kom tilbake med spørsmål hvis det var noe som var uklart. At forventninger og retning er viktig finner vi støtte for hos Deming. Forventninger, retning, arbeidsglede og gjensidig avhengighet er viktige grunnsteiner (Meta kompetanse). Forventninger til de ansatte og mål er viktig. Dette gjelder både i jobb og privat. Vi har tidligere snakket om 24-timers mennesket. Det stilles krav og forventninger til oss av ledere, arbeidskollegaer, venner og familier. Når vi her snakker om mål er det de mål som er satt i

avdelingen, seksjonene og teamene. Det som ikke er diskutert er individuelle mål. Disse er også viktig med henhold til utvikling av den enkelte ansatte og ikke minst vil individuelle mål være en del av motivasjonen til den enkelte. Dette påpekes også av Martinsen som sier at det er viktig å sette seg egne mål (Martinsen Ø. L., 2013). Siden vi kjenner godt til avdelingen vet vi at det skal settes individuelle mål i forbindelse med medarbeidersamtaler. I disse samtaler er det fire fokus-områder. Det er avdelingens mål, seksjonens mål, den ansattes mål og kompetanseplan. Medarbeidersamtalen var ikke et tema i intervjuene og ble heller ikke tatt inn som en viktig faktor fra noen av informantene. Dette betyr ikke at medarbeidersamtalen er uvesentlig, men kanskje heller blir tatt som en selvfølge siden dette har vært praktisert i avdelingen i mange år. En av lederinformantene snakket om viktigheten av å gi de ansatte mulighet til å påvirke de målene som blir utarbeidet i avdelingen. Påvirkning av mål er viktig for å få den enkelte til å føle eierskap til målene. Det å føle eierskap til målene vil få den enkelte til å yte ekstra og gi en indre motivasjon. Forskning har hevdet at hvis de ansatte er med å formulere spesifikke og krevende mål så blir den enkelte mer effektiv og innsatsen økes (Martinsen, 2013). Disse funnene stemmer også godt med teorien innen motivasjon hvor man blant annet i Herzbergs tofaktor-teori mener at egenskapen i jobben er viktig og som vi også tolker som at utfordringer og selvstyring er positive egenskaper ved jobben. På den andre siden er det viktig at disse målene ikke er for utfordrende. De må være oppnåelig og tilpasset kompetanse nivået.

Funnene til lederinformantene på øverste nivå stemmer godt overens med funnene fra informantene på undergitt nivå. Funnene viser at det gis lite direkte føringer på hvordan seksjonssjefer og teamleder skal styre egen gruppe. De hadde en oppgaveportefølje som skulle leveres innenfor noen gitte rammebetingelser. Innenfor de rammebetingelsene styrer de selv hvordan oppdragene skulle løses. Det forventes at ledere på alle nivå tar med seg oppdragene inn i egen gruppe og løser dem i henhold til gitte frister. Dette viser at lederne på alle nivåer har tillitt fra lederne over. Flere av informantene mente at tillit var vesentlig for motivasjonen. Dette stemmer også godt med våre teoretiske funn hvor blant annet Lai (2017) mener at det motsatte som lave forventninger og mistillit vil virke demotiverende. Tillitt er også viktig for blant annet å øke mestringsevnen til den enkelte som igjen vil øke motivasjonen. Dette finner vi også i funnene våre hvor flere av informantene mente at det å få kjenne på mestringsfølelse var viktig for motivasjonen. Dette kjenner vi igjen fra teorien om selvledelse hvor mestringsfølelse er viktig og skal føre til økt innsats. Ifølge Johannessen &

Olsen (2008) er personlig mestring knyttet til muligheten for å justere atferden, utvikle mål og fremme mestringsfølelsen. Slik vi tolker funnene våre var de ansatte opptatt av at ledelsen hadde tillit til dem og at de ga dem utfordrende oppgaver hvor de fikk frie tøyler.

Alle våre informanter følte at de styrte dagene stort sett selv, fikk den tillit som de forventet og ble motivert gjennom å få frie tøyler innenfor oppgaveløsning. Men det kom også frem at selvledelse ikke var løsningen for alle arbeidstakere. Mange av lederne følte at enkelte av de ansatte til tider måtte detaljstyres. Hva er så årsaken til denne forskjellen? Som tidligere nevnt så er det noen forutsetninger som må være på plass i selvledelse. Tidligere har vi nevnt noen betingelser som lederne må ha på plass, men det finnes også noen forutsetninger blant de ansatte. Skal man lykkes med selvledelse blant medarbeiderne kreves det at de ansatte har de riktige kunnskapene og ferdighetene. Som et minimum må de ha den kompetansen og de erfaringene som kreves for å løse de gitte oppdragene. De må være engasjerte i den jobben de har og ha evne til å jobbe selvstendig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Funnene våre tyder på at ikke alle medarbeiderne har disse forutsetningene for å være selvgående og ta egne avgjørelser. Ifølge informantene må noen detaljstyres på grunn av blant annet manglende kompetanse. En av informantene som har lederansvar mente at noen manglet den erfaringen og kompetansen som trengs både for å løse enkelte oppdrag og for å selv kunne prioritere. En annen mente at enkelte ikke evnet å se hva som måtte gjøres. Ifølge informanten måtte de fortelles eksakt hva som skulle gjøres før de tok tak i oppgaver. Disse funnene tolker vi som at ikke alle vil kunne motivers gjennom selvledelse. Dette viser også at selvledelse ikke nødvendigvis er veien å gå for alle hvis ikke alle forutsetningene er på plass. I alle virksomheter vil erfaring og kompetanse variere. Det betyr at man har forskjellig forutsetninger for å løse oppdrag. Det vil si at man som leder må ta hensyn til disse forskjellene hvis man skal fremme motivasjon. Oppgaver som tildeles og forventes løst må være tilpasset den ansattes erfaring og kompetanse. Selvledelse henger i stor grad sammen med mestringsfølelse. Hvis en medarbeider til stadighet blir gitt oppgaver som er over hans eller hennes kompetansenivå, så vil personen kunne få en dårlig mestringsfølelse som påvirker evnen til å drive selvledelse og motivasjon. Mestringsfølelse fører til positivt selvbilde og positive forestillingsevner (Johannessen & Olsen, 2008). Hvis vi antar at dette er sant så vil det motsatte føre til dårligere selvbilde og negative forestillingsevner. Dette vil si at ansatte som stadig får oppgaver de ikke behersker, vil komme i en negativ spiral og bli demotiverte. Det blir dermed viktig at lederne tar hensyn til dette hvis de ønsker motiverte

medarbeidere. I avdelingen som vi har undersøkt er det en miks av unge og gamle, erfarne og nye, og der lengst erfaring nødvendigvis ikke betyr høyest kompetansenivå. Funnene våre sier ingen ting om årsaken til at noen mangler kompetanse og erfaringer. Hvis dette er nye medarbeidere kan det hende at deres modningsnivå vil forbedres over tid og at de etter hvert vil bli i bedre stand til å løse sine oppdrag selvstendig. Samtidig skal det nevnes at slik vi tolket det under intervjuet, var det også enkelte som hadde vært lenge i avdelingen som ikke var spesielt selvgående.

Lederne i avdelingen ser ut til å ha både de rette holdningene, kunnskapene og ferdighetene som kreves for å motivere de ansatte gjennom selvledelse. Informantene føler at de selv finner løsninger på oppdragene deres, de får den tillitten som trengs og får støtte fra egne ledere når det trengs. Samtidig viser funnene at dette ikke er gjennomgående i hele avdelingen og vår undersøkelse sier ingenting om hva som gjøres for å motivere de resterende til selvledelse. Et annet viktig aspekt her er at vi mennesker er forskjellige. Noen er konstruert for å ta initiativ, og ta ansvar, og det er vår påstand at det er disse som er mest selvgående og som også på denne måten bygger seg opp mest kompetanse.

For å få selvledelse til å fungere i en virksomhet er det også viktig at lederne har kunnskap om hva som skal til for å motivere til selvledelse. Dette vil si at man trenger blant annet kunnskap om hvordan man skal gi tilbakemeldinger, hvordan motta tilbakemeldinger, hvordan få tillit i gruppen og ikke minst hva som kan virke motiverende og øker mestringsevnen til de ansatte. Ut fra funnene våre tolker vi det slik at denne kunnskapen finnes blant lederne i denne avdelingen.

Holdning og kunnskap om selvledelse er viktig, men den enkelte må også ha de ferdighetene som kreves for å praktisere dette. Når vi ser på funnene våre ser vi at kunnskapen finnes i avdelingen, men denne praktiseres i varierende grad. For eksempel så er alle lederne og medarbeiderne helt klar på at tilbakemeldinger er veldig viktig for mestringstroen og motivasjonen. Samtidig kommer det frem fra en del av lederinformantene at de mener selv at de til tider er for dårlige til å gi tilbakemeldinger, og gjerne hadde sett at de gjorde det oftere. På den andre siden så tolker vi det slik at de undergitte informantene mener at lederne gir dem

tilbakemeldinger og påvirker deres mestringstro gjennom å gi dem tillit. Dermed kan man si at lederne har disse ferdighetene, men at det til tider bli litt tilsidesatt under perioder hvor det er stort arbeidspress.

### ***4.3 Samhandlingskompetanse***

Grunnpilarene i samhandlingskompetanse er som tidligere nevnt kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (Johannessen & Olsen, 2008). For å finne ut om dette var noe som det ble fokusert på i denne avdelingen og for å se hvor viktig dette var for de ansatte, så spurte vi om hvordan de påvirket de ansatte i riktig retning og hvordan de ansatte følte at lederne påvirket dem. Videre hadde vi noen generelle spørsmål om hvordan kommunikasjonen fungerte i avdelingen og om hvordan erfaringsoverføring ble ivaretatt.

#### ***4.3.1 Funn samhandlingskompetanse***

Informant 1 mener at han påvirker de ansatte gjennom å gi anerkjennelse og ved å kommunisere forventninger. Han påpeker spesielt viktigheten av å gi anerkjennelse når folk har gjort en god jobb. I tillegg mener han at det er viktig å fokusere på hvilke holdninger man ønsker og ikke ønsker i forskjellige fora. Videre påpeker han at det er viktig å bruke tillitsmannsapparatet for å påvirke de ansatte i riktig retning. Informanten forteller at han har faste møter med de tillitsvalgte for å «luften» nye ideer og for å kommunisere eventuelle oppgaver og endringer. Dette for å kunne forberede de ansatte på kommende hendelser og for ha en konstruktiv diskusjon om hvordan man skal gå frem. Han forventer at tillitsmannsapparatet bruker sin «makt» til å påvirke de ansatte også. Det å kommunisere hvilke mål og forventninger man har vil ifølge han påvirke de ansatte i positiv retning. Videre mener informant at det å bygge gode relasjoner til de ansatte er med på å påvirke dem, og i den sammenheng blir "en-åpen-dør-policy" et viktig verktøy for ham. Som tidligere nevnt under selvledelse så mener informant at det er viktig å lytte til forslag og innspill fra de ansatte. Han erkjenner at det nødvendigvis ikke er han som bestandig sitter på den beste løsningen. Han påpeker også at han ikke ønsker bare "ja"-mennesker rundt seg.

Informant 2 mener at ivaretagelsen av samhandlingskompetansen er noe variabel. Han skulle gjerne sett at det var mer tid til å ivareta alle, men han føler at det i dag er for mange som

krever en bit av han. Han føler at til tider fungerer kommunikasjonen dårlig. Årsaken mener han kommer av at avdelingen presses til å levere på for mange områder. Avdelingen er en driftsorganisasjon som skal levere nokså klare primæroppgaver. For tiden føler han at avdelingen pålegges mange oppgaver som ikke er nødvendig, men kun for å tilfredsstille noen lenger opp i organisasjonen.

".... jeg føler at vi gjør mange ting noen ganger som ikke gir noen mening verken for det ene eller det andre. Det er blitt veldig mye sånne formalistiske ting som skal gjøres..... og effekten hverken i måloppnåelse, for oppdraget eller for personell er ikke alltid tilstede".

Alle disse "ekstra" oppgavene går utover kommunikasjonen med eget personell. Han føler ofte at det er ledelsens behov som dekkes ved kommunikasjonsutveksling. Det er mange føringer fra "toppen" som skal kommuniseres ut og i en svært hektisk hverdag blir det da lett til at man ikke tar seg tid til å høre på hver enkeltes mening. Ifølge informanten så eksisterer det for få arenaer hvor det er tilrettelagt for gode kommunikasjonsprosesser og tilbakemeldinger. Samtidig mener han at han har god dialog og informasjonsutveksling med sine nærmeste medarbeidere. Det vil si teamledere og andre ledere i avdelingen. Liten tilstedeværelse nevnes også som en årsak til at samhandlingskompetanse blir for dårlig ivaretatt, ifølge informanten. Han føler at han for tiden har stor reisevirksomhet på grunn av store endringer i organisasjonen. Dette fører til at de dagene han er tilstede går til å få gjort de mest prekære oppgavene.

Han sier også at man er for dårlig på å gi tilbakemeldinger til den enkelte. Han mener at tilbakemeldinger på at ting fungerer vil kunne stimulere de ansatte, men ofte blir det fokusert og gitt tilbakemeldinger på det som ikke fungerer. Ifølge han burde avdelingen generelt, slik han ser det, blitt mye flinkere til å ta folk på "fersken" i å gjøre positive ting og gi dem umiddelbare tilbakemeldinger på det.

Ifølge informanten er det noe erfaringsoverføringer i avdelingen, men også her mener han at det finnes mange forbedringspotensialer. Det skrives blant annet en del gode erfaringsrapporter etter endte oppdrag, men man er for lite flink til å ta disse frem ved neste oppdrag. Samtidig prøver avdelingen å få til dublering i stillinger ved avgang, men heller ikke



her mener han at avdelingen lykkes helt. En annen utfordring er at avdelingen er spredt over flere lokasjoner.

Ifølge informant 3 foregår det en del erfaringsoverføringer mellom de erfarne og de mer uerfarne når det oppstår situasjoner eller problemer. Samtidig kommer det frem at det er vanskelig å bli god på alt, da det er situasjoner hvor det oppstår problemer som inntreffer så sjelden at man ikke har mulighet til å bli god på det. Når du går skift kan det gå måneder og i verste fall år mellom enkelte hendelser. Informanten mener at erfaringsutvekslingen mellom de enkelte skiftene fungerer bra. En utfordring er ifølge han at seksjonene har så mange midlertidig ansatte med lite erfaring. Dette medfører at man ikke får en optimal erfaringsoverføring på alle skift. Videre forteller informanten at ledelsen tilrettelegger greit for videre læring og at de har muligheten til å trene på blant annet prosedyrer. Ifølge han er det godt tilrettelagt for å videreutvikle seg, hvis man ønsker. «Det er den enkeltes ansvar å ta initiativ hvis man ønsker utvikling», sier han. Indirekte kommer det også frem at man har muligheten til å «sluntre» unna hvis man ønsker det, men det går, ifølge informanten, bare utover en selv.

Når det gjelder kommunikasjon så synes informanten at egen leder informerer godt om det som skjer i egen seksjon og at de er godt informerte om hva egen leder kommuniserer oppover i avdelingen. Informanten mener at de på seksjonene får lite og ingen informasjon fra det han benevner som toppledelsen. Videre mener informanten at det kommuniseres godt i egen seksjon. Han nevner da de forskjellige kommunikasjonsmidlene som de bruker, som Facebook, Messenger, e-post og andre sosiale medier. Det blir ikke lagt vekt på muntlig kommunikasjon fra informantens side. Informanten tolker kommunikasjon som det som skjer via sosiale medier. Sosiale medier er også en kommunikasjonskanal som brukes mye mellom de ansatte, ifølge ham. Han mener selv at han ikke kan kommentere hvordan det kommuniseres i resten av organisasjonen fordi han ikke har erfaring med det.

Informant 4 nevner at seksjonen hans er delt inn i team. Tanken er at man skal kunne jobbe på tvers av teamene. Det stimuleres noe til dette, men informanten mener her at man har mer å gå på, da holdningen i seksjonen er noe varierende. "Noen er seg selv nærmest og konsentrerer

seg mest om seg selv og hvordan de ønsker det, mens andre er flink til å ta hele gruppen med seg". Samtidig har seksjonene morgenmøte hver dag for å planlegge dagen og fordele oppgaver. Etter disse møtene sitter gjerne teamlederne igjen og diskuterer forskjellige problemstillinger for å lære av hverandre.

Som eksempel nevner han at i forbindelse med ei ny vaktordning, så ble det igangsatt strukturerte kurs med erfaringsoverføringer, samt at det ble skrevet mye god dokumentasjon. Dette har dessverre dabbet av i den senere tid, og informanten skulle ønske at dette kom i gang igjen. Han sier: "det er viktig å huske at vi er en kompetansebedrift og at det er kompetanse vi skal leve av".

Ifølge informant 5 er det tilrettelagt for erfaringsoverføring i seksjonene, men det finnes en ukultur som medfører at det ikke blir fokusert like mye på erfaringsutveksling på alle skift. Han mener at det slenges litt for mye «dritt» mellom de ansatte som fører til at enkelte kvier seg for å spørre om hjelp. Dette hemmer utviklingen til enkelte. Problemstillingen har vært tatt opp av han som leder på møter. Ifølge han er erfaringsoverføring en viktig del av jobben til skiftleder. Han har iverksatt noen konkrete tiltak som skal få erfaringsoverføringen til å «gli» lettere. Det skal blant annet skrives hendelsesrapporter. Disse rapportene har stor verdi for han og gir han mulighet til å få med seg hva som har skjedd når han ikke er tilstede og muligheten til å lære. Seksjonen har gode prosedyrebeskrivelser på hendelser og oppgaver, men ifølge informanten mangler det beskrivelser og erfaringsoverføring på hvorfor ting er som de er. Det å vite hvorfor ting skjer er ifølge informanten kilden til å bli en bedre arbeidstaker. Som nevnt har seksjonen noe systematisk erfaringsoverføring, men i det daglige så mener han at det ofte er slik at de uerfarne må spørre om alt de lurer på. Han mener at de erfarne må bli flinkere til å ta med seg de uerfarne, uten at de blir spurt, på oppgaver som er krevende og problemer som oppstår sjelden. Felles vaktoverleveringer mellom skiftene er også en del av erfaringsoverføringen. Informanten synes kommunikasjonen i avdelingen fungerer generelt bra, samtidig nevner han at det er en utfordring at de ansatte er i alle aldersgrupper og at det er en blanding av militær og sivile ansatte. Han mener at disse gruppene kommuniserer forskjellig. Videre kommer det frem at han opplever at han ofte informerer de over han om hva som skjer, men føler at han i liten grad får tilbakemeldinger på den informasjonen han gir.

For informant 6 er samhandlingskompetanse svært viktig for at teamet skal fungere optimalt. Hun synes det er viktig å spille de andre gode. Dette føler hun at hun prøver å oppnå gjennom at hun sørger for erfaringsutveksling innad i eget team. Dette både for at hun selv skal få en bedre hverdag, men også for hele teamet skal få en bedre hverdag. Ifølge henne er gode relasjoner byggesteinen for å bedre samhandlingskompetansen. Og innrømmer at det er lettere å søke hjelp og støtte til de som hun kjenner best. "..... Jeg spiller jo litt på dem man har god kjemi med. Relasjon er viktig, de jeg har gode relasjoner til er de jeg bruker hvis jeg må ha noe gjort eller fikset fort.". Videre mener informanten at hun har god kommunikasjon med ledelsen og mange av de andre, men hun er usikker på om informasjon som gis kommer frem til alle. For henne kan det virke som at mye informasjon stopper opp en eller annen plass og dette påvirker kommunikasjonen i avdelingen. Hun tror at en av årsakene til at hun har god kommunikasjon med de fleste ligger i at hun også oppsøker andre. Ifølge henne virker det som at enkelte ikke er så interessert i informasjon og kommunikasjonen med ledelsen og de andre. Dette ut fra at hun mener at enkelte ikke oppsøker dette.

Informanten forteller også at seksjonen arbeider med erfaringsoverføring. Det er lagt mye jobb i å skrive gode instruksjer og prosedyrer. Samtidig ser hun problemet med å få alt ned på papir. Noen erfaringer er vanskelige å formidle skriftlig. Dette løses ved at de tar for seg enkelt problemstillinger sammen i teamet. Dette gjøres i stor grad for at alle skal ta lærdom av et problem som oppstår, og slik kunne være i stand til å løse lignede problem senere. Ifølge henne er det viktig at de lykkes som team og ikke som enkelt personer.

#### ***4.3.2 Analyse og diskusjon samhandlingskompetanse***

Samhandlingskompetanse er viktig for å få motiverte medarbeidere og krever mye av ledere. I en virksomhet vil det være mange forskjellige personligheter, medarbeidere i alle aldre og med forskjellige profesjoner. Dette vil påvirke hvordan ledere bør kommuniserer, gi tilbakemeldinger og oppfordre til erfaringsoverføringer. Funnen våre innenfor samhandlingskompetanse viser at det kan være krevende å være en leder som skal ivareta personell i alle aldre, forskjellig profesjon, erfaring og med varierende kompetanse nivå. Funnen våre innenfor samhandlingskompetane viser at informantene generelt har gode holdninger, kunnskap og ferdigheter innenfor samhandlingskompetanse. Det blir påpekt både

positive sider og noen utfordringer innenfor temaet. Felles for alle er at de er enige om at kommunikasjon, tilbakemeldinger, informasjon, erfaringsoverføring og relasjonsbygging er viktig. Noen av informantene mener at mange av disse elementene er på plass, mens andre gjerne skulle sett at de var mye flinkere innenfor noen av disse elementene. Tidspress, ressursmangel og aldersforskjeller brukes som forklaring på hvorfor noen mener at de til tider ivaretar samhandlingskompetansen for dårlig. Nedenfor har vi diskutert noen av de funnene opp mot teorien som vi mener kan være interessante ut fra vår problemstilling.

Ifølge Johannessen & Olsen (2008) så er det viktig som leder å tenke på at både avsenderens og mottakerens personlighet og språk har stor betydning for hvordan budskap tas imot og tolkes hos mottakeren. Hvis man ikke tar hensyn til dette kan mottakerne lett feiltolke og gi budskapet en annen mening enn det var ment som. Dette viser også funnene våre hvor informantene mener at kommunikasjon kan til tider være utfordrende på grunn av stort sprik i alder og forskjellige profesjoner blant de ansatte. Hvilke språk som appellerer til en 20-åring og en 60-åring vil være forskjellig. Den yngre generasjonen vil ha sin egen måte å kommunisere på og bruker i større grad andre kommunikasjonskanaler enn den eldre generasjon. Dette kommer også tydelig frem fra en av de yngre informantene som i intervjuet fremhever Facebook og Messenger som primære kommunikasjonskanaler.

Det at det stadig er endringer innenfor kommunikasjons- og informasjonsteknologien er en av grunnene til at det er blitt viktigere at ledere har god kunnskap og ferdigheter innenfor kommunikasjon. Påvirkning via kommunikasjon og/eller informasjon har fått en økt betydning i et samfunn hvor det fokuseres på samhandlingskompetanse (Johannessen & Olsen, 2008). Dette stemmer også godt med funnene våre. Den yngste informanten var ikke så opptatt av at dialogen mellom seksjonen eller skiftene skulle foregå nødvendigvis via telefon eller ansikt til ansikt, mens andre informanter var opptatt at det var etablerte møter og fora for utveksling av informasjon. Vi antar at dette er fordi at den nye generasjonen ansatte er oppvokst med digitale kommunikasjonsmidler og er vant å søke den informasjonen de trenger via nettet. Det vil si at denne generasjonen må påvirkes på en annen måte enn den eldre generasjonen. I tillegg er det vanlig å være lokalisert flere steder. Noe som også vil kunne være en utfordring innenfor samhandlingskompetanse. Dette er også gjeldende for denne avdelingen og det nevnes som en utfordring. De som er samlokalisert nært ledelsen har

enklere tilgang til informasjon og bygger lettere gode relasjoner til ledelsen ved at de befinner seg i umiddelbar nærhet. Dette er også et viktig aspekt som lederne må ta hensyn til. Informasjon er makt. Dette forteller oss at kommunikasjon i samhandlingskompetanse vil være både utfordrende og viktig for lederne. Det kreves kunnskap om hvordan man skal påvirke de forskjellige generasjonene som er i virksomheten her. Videre kreves det ferdigheter i de forskjellige påvirkningsprinsippene.

Hvordan skal man da som leder lettest mulig nå ut til alle de ansatte med riktig informasjon både for å involvere de det som skjer og ikke minst for å påvirke de til å dra i samme retning? En av informantene forteller at han løser dette blant annet ved å bruke tillitsmannsapparatet aktivt. Han anser tillitsmannsapparatet som en viktig ressurs for å påvirke og kommunisere med de ansatte. Gjennom egne faste møter mellom avdelingssjef og tillitsvalgte deler han informasjon og tar imot råd som ifølge han gir han større muligheten til å få diskutert viktig milepæler. På denne måten mener han at han har en bedre måte å kommunisere med de ansatte på, enn om han skulle ha samlet alle ansatte. Sett ut fra at blant annet Johannessen & Olsen (2008) har påpekt at man må bruke forskjellige påvirkningsprinsipper alt etter hvem som mottar budskapet, så vil man kunne si at det er lettere for informanten og dele informasjon med en liten gruppe fremfor å kommunisere med alle, og samtidig påse at de tolker hans informasjon rett. Fallgruven her er hvordan denne informasjonen blir videreformidlet. Informasjonen vil kunne forringes på veien til de andre. Dermed anser vi at det er viktig at man er sikker på at informasjonen er forstått riktig slik at ikke budbringer gir feilaktig informasjon videre. Dette forteller oss også at lederne har kunnskap om kommunikasjonens verdi og at han gjennom sin kunnskap har valgt å bruke de ansattes representanter for å holde alle best mulig informert. Gjennom dette viser han også en positiv holdning til å involvere dem i hva som skjer og ikke minst gir dem mulighet til å påvirke de fremtidige planene.

Påvirkning av de ansattes adferd gjennom kommunikasjon og relasjonsbygging anses som viktig for å få alle til å trekke i samme retning. Johannessen & Olsen (2008) skriver blant annet om relasjonsbasert kommunikasjon, som å lytte, oppmuntre, forhandle, være støttende og om erfaringsoverføring (Johannessen & Olsen, 2008). Vi finner flere eksempler på dette i funnene våre. Blant annet mener informantene at det er viktig å involvere de ansatte i

pågående prosesser slik at de får muligheten til å påvirke resultatet. Videre er det eksempler på at lederne oppmuntrer de ansatte til å komme med tilbakemeldinger og involvere de ansatte i beslutninger. Spurkeland (2004) kaller dette relasjonsledelse og sier blant annet at medarbeiderne lar seg påvirke gjennom god ledelse. Dette underbygges også av Kvalshaugen som påker at lederne i større grad må spille på de ansatte blant annet gjennom å lytte til dem, istedenfor å gi inntrykk for at en selv vet best (Bristøl & Indseth, 2015). Vi finner flere eksempler på at informantene aktivt bruker relasjon og kommunikasjon for å påvirke de ansatte. En informant påpeker at han prøver å bygge relasjon med de ansatte ved å tilbringe litt tid sammen med dem i "kaffe"-kroken. En annen kommer konkret med at han gjennom å kommunisere mål og forventninger motiverer de ansatte til å jobbe sammen mot målene. Dette underbygger også det Johannessen & Olsen (2008) benevner som påvirkningsferdigheter. De mener at ferdigheter innenfor påvirkningsteknikker er viktig for å lykkes med å nå de mål virksomheten har. Ifølge dem legger gode ledere opp strategier for å kommunisere viktige mål og visjoner. Dette stemmer godt overens med våre funn hvor disse egenskapene kommer frem blant lederne, og at medarbeiderne har påpekt at det er viktig for deres motivasjon at de blir involvert i målene. Herunder kommer også en leders evne til å lytte. Gjennom å lytte kan du velge de rette påvirkningsstrategiene (Johannessen & Olsen, 2008). Funnene våre viser at informantene her bruker tilbakemeldinger aktivt for å øke motivasjon. Dette er også en egenskap som de ansatte mener er viktig for motivasjonen.

Kommunikasjon og spesielt tilbakemeldinger er viktige aspekter for å lykkes med erfaringsoverføring. Suksessfaktoren i erfaringsoverføring er tilbakemelding som gir selvfølelse (Johannessen & Olsen, 2008). En av informantene mente at kommunikasjonen og måten å gi tilbakemeldinger på var hemmende for erfaringsoverføringer i seksjonen. Årsaken var ifølge han at det til tider ble brukt en sjargong som førte til å enkelte kviet seg for å spørre om hjelp. Hvordan man sender et budskap har betydning på hvordan mottakeren oppfatter budskapet. Det kan være både kroppsspråk, tone og ordvalg. Dermed kan en tilbakemelding ha en hemmende effekt for læringskurven til den enkelte (Johannessen & Olsen, 2008). I en avdeling med både unge og eldre, forskjellige profesjoner og forskjellige kompetansenivå kan det lett oppstå feiltolking av en tilbakemelding. Spesielt alder har betydning, da unge og eldre tilegner forskjellig betydning i både tonefall og språk. Informanten i denne avdelingen nevner at det slenges «dritt» innad i gruppen. For noen kan dette være gøy, mens for andre kan dette virke hemmende både på kompetanseheving og arbeidsmiljø. Dette stemmer godt med teorien

som advarer mot kommunikasjon som kan gi dårlig selvfølelse og virke hemmende (Johannessen & Olsen, 2008). Det påpekes også av Karp som mener at felles retningslinjer for samhandling er viktig (Karp, 2016). Dette tyder på at innad i denne avdeling er det viktig at lederne har gode ferdigheter i kommunikasjonsteknikker og kunnskap om hvordan man skal utnytte dette for å motivere og fremme erfaringsoverføring. Videre er det viktig at det blir bygget gode relasjoner både mellom ledere og ansatte, men også blant de ansatte for å trygge kommunikasjonen, slik at man lettere kan tolke informasjonen riktig. Erfaringsoverføring er viktig og en nødvendighet i et samfunn som endrer seg raskt. Gjennom relasjonskompetansen mener Johannessen og Olsen at man vil skape fleksibilitet, noe som gjøre det enklere å håndtere de forskjeller som finnes innad i for eksempel en seksjon. Det at ledere aktivt gir positive tilbakemeldinger til medarbeiderne vil ofte fremme de ansatte til å ta i bruk positive tilbakemeldinger til hverandre (Johannessen & Olsen, 2008). Kuvaas påpeker at tilbakemeldinger ikke bare må være konstruktive, men også må komme ofte (Kuvaas, 2017). Dette stemmer godt med funnene våre, hvor informantene forteller at positive tilbakemeldinger både gir dem motivasjon og smitter over på egen måte å respondere på. En av informantene, som ikke hadde lederansvar, fortalte at hun aktivt brukte positive tilbakemeldinger for å oppmuntre arbeidskollegaene til å yte mer. En annen informant mente at han brukte positive tilbakemeldinger i perioder, men at man for ofte fokuserte på tilbakemeldinger når ting gikk galt. Informanten mente at dette ville virke demotiverende og ønsket at de skulle bli bedre på "ferske" de ansatte ved gode arbeidsprestasjoner. Dette bekreftes av teorien hvor man mener at negative tilbakemeldinger vil virke demotiverende og ta fra de ansatte arbeidslysten. I tillegg er det viktig å ferske de ansatte i de gode gjerningene slik at de får positive tilbakemeldinger umiddelbart (Johannessen & Olsen, 2008).

En annen kunne fortelle at seksjonen var samlokalisert med tanke på at de skulle bli bedre til erfaringsoverføring, men dette stoppet litt opp på grunn av at noen var seg selv nærmest. Dette tolker vi som at det jobbes aktivt med å øke samhandlingen, men at det bør jobbes mer med å fremme ønsket holdning for å sikre god erfaringsutveksling og samhandling. Ifølge Johannessen og Olsen er suksess i erfaringsoverføring koblet mot den tilbakemeldingen vi gir og hvordan vi mottar den. Tilbakemeldingen bør være av en slik art at den øker selvfølelse for å fremme erfaringsoverføring (Johannessen & Olsen, 2008).

#### **4.4 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse**

Sosial og emosjonell kompetanse innebærer at man evner å sette seg inn i andres følelsesmessige tilstand og ikke minst håndtere egne følelser. Det å vise empati vil være med å knytte bånd til andre og bygge opp tillit (Johannessen & Olsen, 2008). Gjennom intervjuene våre forsøkte vi å finne ut hvilken holdning, kunnskap og ferdighet lederne og medarbeiderne syntes var viktig innenfor temaet. Vi søker altså svar på om lederens bevissthet rundt egen og de ansattes fremtreden, påvirkning av adferd, emosjonell intelligens og konflikthåndtering er viktig for å kunne fremme motivasjon gjennom positivt lederskap.

##### ***4.4.1 Funn ledelse av sosial og emosjonell kompetanse***

Ifølge informant 1 så er en av hans viktigste oppgaver som sjef å være tilgjengelig for den enkelte. Åpen dør policy er en viktig del av det. Samtidig innrømmer informanten at det ikke er like lett å være tilgjengelig bestandig. Som leder har man mange administrative oppgaver som spiser av tiden. I tillegg er det mye aktivitet som fører til at man i perioder ikke er like mye tilgjengelig på kontoret som man ønsker. Videre kommer informanten inn på viktigheten av å se den enkelte. «Man må se den enkelte og invitere til samtale når man ser at noen trenger det, selv om den enkelte ikke har bedt om det» sier han.

Informanten mener at det er svært viktig å ha integritet som leder. De ansatte må kunne stole på sin leder. En god leder må evne å løse oppgaver og evne til å gå inn i problemområder. Som leder kan du ikke være redd for å ta tak i konflikter. En god sjef må lytte til de ansatte og ikke bruke sin makt ved å bestandig være den som har siste ordet. Ved feil maktbruk vil du få en organisasjon som lener seg tilbake og ikke tar tak i oppgavene, ifølge informanten.

Bevissthet rundt egen atferd er viktig, ifølge informanten: «som sjef må du tenke over hvordan du opptrer fremfor de ansatte». Som sjef kan du ikke forlange en ting av de ansatte og selv gjøre det motsatte.

På spørsmålet om bevissthet rundt egen og de ansatte adferd og om påvirkning av de ansatte svarer informant 2 at formelle og uformelle møter er ganske essensielt i jobben. Man agerer og oppfører seg gjerne i forhold til det. I de formelle møtene inntar man en formell holdning.



De uformelle møtene dukker gjerne bare opp, for eksempel at man må diskutere en problemstilling og da inntar man en annen type lederskap enn i de mer formelle møtene. «Alt treffer deg i den rollen du har som leder – det er jo det som både er det vanskelige og det artige og interessante å jobbe med» sier han. Ifølge informanten er det mest utfordrende det som dukker opp ad-hoc, og da tenker han spesielt på når det dukker opp problemstillinger rundt personlige problemer eller arbeidsmiljø. «Det er gjerne slike ting som tar tid, og som ikke vises så godt ute i avdelingen at man jobber med», sier han. Videre forteller informanten at han liker å tro at han har en teori-y lederstil, men erkjenner at så fort det blir litt stress og at man blir presset på tid, så minner nok hans lederstil om teori-x til tider.

"Så på en eller annen plass midt i mellom god tid og dårlig tid, så finner du kanskje den beste lederen i meg. Hvilket betyr at når det er veldig god tid, så er jeg en veldig dårlig leder, og når det er veldig dårlig tid, så er jeg også en dårlig leder, men en eller annen plass imellom, med litt stress, så tror jeg at jeg trives best og får vist fram den beste lederen i meg."

På direkte spørsmål om informanten håndterer og bruker sosial og emosjonell kompetanse i det daglig svarer han at det påvirkes av to ting. Det ene er om han klarer å oppfatte ting rett og det andre på hvilken "modus" han er i når en eventuell sak dukker opp. Igjen mener han at hvis man er i en periode med stort tidspress så overser man mange av disse faktorene, mens i perioder hvor man føler at man har kontroll så er det lettere å ta hensyn til disse faktorene og bruke det i ledelse.

Informant 2 mener at det er viktig å være et godt forbilde for de ansatte. Han prøver selv å være det, men innser at han ikke alltid er det. Ofte blir slike situasjoner unnskyldt med at man har dårlig tid. Han føler selv at man som leder bruker for mye tid på formalistiske ting, «...som skal gjøres for å tilfredsstille et kryss i et ark, eller en eller annen fasinasjon rundt noe...». Flytteprosesser oppleves også som en tidstyv, og en del ting i forbindelse med det gjør at noen oppgaver føles litt meningsløse. «Vi jobber, slik jeg ser det, i en organisasjon der oppdragene/målene bør være ganske klare – vi skal levere definerte tjenester til en bruker og han skal tilfredsstilles», sier informant 2. Her mener informanten at organisasjonen ikke lykkes helt. Årsaken mener han er at han som leder ikke har lykkes med å få opp den entusiasmen slik at alt løses på best mulig måte.

Informant 3 er fornøyd med egen ledelse Samtidig føler informanten at det til tider er litt lite tilstedeværelse fra ledelsen. Noe av dette kommer av at ledelsen jobber dagtid, mens informanten jobber skift. Informanten har liten kjennskap til ledere på andre seksjoner og ledere over hans egen, samtidig så føler han ingen savn fra dette. Ifølge ham så forholder han seg til ledere i egen seksjon. Leder i egen seksjon påvirker de ansatte ved å for eksempel være en god kollega, samtidig som at lederen viser hvem som er sjef når det trengs. Lederen viser interesse for å bli kjent med den enkelte. Videre mener informanten at egen leder tar hensyn til de forskjellige mennesketypene som finnes i seksjonen. Han mener de blir håndtert forskjellig etter hva de kan og ikke kan. Ifølge informanten har egen leder en positiv leder stil.

Informant 4 savner mer tilstedeværelse av leder. Han nevner at det skjer mye i avdelingen og lederne er mye ute og reiser. Det er en åpen dør policy i avdelingen men det hjelper lite når lederne ikke er tilstede. Samtidig føler informanten seg godt ivaretatt av egen leder. For ham er det svært viktig at ledelsen viser ham tillitt, og det gjør de, sier han. Han har tidligere erfaring med sjefer som ikke har vist tillitt og det har skapt usikkerhet og hemmet ham. Ifølge informanten er det mange ulike lederstiler i avdelingen. Noen leder lite, mens andre styrer mer detaljert. Selv prøver han å lære av de andre lederne både med hensyn til hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Informanten mener selv at han til tider kan være en kontrollfrik og styrer hardt mot målene. Dette har han endret seg noe på og har i dag lettere for å slippe kontrollen litt, og innse at enkelte tidsskjema må forskyves.

Informant 5 synes det er svært viktig å tilbringe tid med de ansatte. Han prøver å være sammen med de ansatte, ved for eksempel vaktoverlevering, og ta seg tid til å prate med alle. «Som leder må du bli kjent med de ansatte, både som kollega og som leder» sier han. Ifølge han er det å være leder en jobb som varer hele døgnet. Informanten opplever i liten grad kontakt eller direkte ledelse fra egen leder, samtidig så føler han at han har den støtten han trenger fra ledere over han når han ber om det. Det er noe han setter stor pris på.

Informant 6 fremhever at det er viktig å ha kjemi og stole på de man jobber sammen. Hvis man ikke har tillit så fører det til frustrasjon. Ifølge informanten er det viktig at lederne viser

at de ser den enkelte ansatte, og at de er et medmenneske. Videre nevner informanten at det er viktig at lederne er tilstede og evner å ta tak i konflikter.

#### ***4.4.2 Analyse og diskusjon ledelse av sosial og emosjonell kompetanse***

Sosial og emosjonell kompetanse er blant annet knyttet til verdier og oppfatninger som en person har. Disse er i stor grad styrende for motivasjonen og er dermed en viktig del av motivasjon gjennom positivt lederskap. Har så lederne i vår undersøkende avdeling de holdninger, den kunnskapen og de ferdighetene som er viktig innenfor ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, for å drive de ansatte i riktig retning? Og hvilke holdninger, kunnskap og ferdigheter synes de ansatte at det er viktig at lederne har for å motivere dem? Tilbakemeldinger, omsorg, egen adferd og konflikthåndtering er noen av de viktigste elementene i ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Tilbakemeldinger har vi også diskutert under selvløsløse og samhandlingskompetanse, men vi vil også her komme med en diskusjon rundt temaet sett ut fra hvordan man gir tilbakemeldinger.

En av informantene nevner at han som leder må evne å løse oppgaver og til å gå inn i problemområder. Evne til konflikthåndtering ble nevnt av flere ledere og ansatte som viktig. Egen sosial og emosjonelle kompetanse er med å styre hvordan man takler konflikter og den gode samtale er konfliktdempende (Johannessen & Olsen, 2008). I hvilken grad man lykkes i å håndtere en konflikt påvirkes av kunnskap og ferdigheter til lederen både om egne og motpartens følelser og reaksjonsmønstre. For å kunne bruke sosial og emosjonell kompetanse aktivt må en ledere evne å bruke både seg selv og kunnskapen om de ansatte i blant annet tilbakemeldinger og konfliktløsning. Ifølge Johannessen og Olsen er nøkkelen til suksess her å kunne møte enhver situasjon med den rette emosjonelle tilstanden. Dette stemmer godt med funnet våre hvor det kommer frem at det er viktig å være bevisst blant annet egen makt som leder og ikke misbruke den makten man har som leder. Det vil kunne føre til demotiverte og «late» medarbeidere. Dette funnet viser at informanten nettopp er bevisst egen posisjonen og makt i avdeling, og bruker denne kunnskapen aktivt blant annet i håndtering av konflikter. I tillegg tolker vi funnene våre som at informanten mente at adferd til lederne i møte med de ansatte var viktig. Det vil si at man må ha åpen holdning som viser at man aksepterer alle og ser de forskjeller som finnes. Dette finner vi støtte i blant annet fra

Jacobsen & Thorsvik (2013) som mener at ferdigheter innen mellommenneskelige forhold er viktig for en leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Alle informantene med lederansvar synes det er viktig å være bevisst egen adferd og at egen adferd er med å påvirke de ansatte. Vi fikk inntrykk av at alle ønsket «å vise vei» og være gode eksempler for de ansatte – det vil si å være gode rollemodeller. Vi har flere eksempler på dette både gjennom medarbeiderne og lederne. Eksempelvis var noen opptatt at å gi ansvar, bevisstgjøring av medarbeidere på avdelingens rolle og intensjon og gjennom å angi retning for fremtiden. Det å gi ansvar er viktig i sosial og emosjonell kompetanse. Det viser at man har tillit og verdsetter medarbeidernes kompetanse. Dette understøttes av blant annet Kvålshaug som påpeker at lederne utfordres på kompetanse innenfor det sosiale, samarbeid og relasjon for å blant annet bygge tillit (Bristøl & Indseth, 2015). En av grunnpilarene i å bygge gode relasjoner, drive frem indre motivasjon og tenne lysten til å bidra er gjennom å vise tillit og gi ansvar. Vi fant eksempler på at lederen var bevisst på å tilbringe tid med de ansatte, noe som er med å på å bygge gode relasjoner. Gjennom relasjonsbygging vil man bli kjent med de ansatte både som leder og kollega og gir en bedre forutsetning til å motivere de ansatte gjennom for eksempel tilbakemelding. Dette gir også en leder mulighet til å håndtere de ansatte ut fra deres ståsted. Det blir også bekreftet av to av informantene som ikke har lederansvar. De føler at lederne tar hensyn til at det finnes mange forskjellige mennesker i avdelingen og de håndteres og ulikt. En av informantene mente at lederen var god til å skille på det å være kollega og det å være leder. Det viser at de evner å bygge relasjoner. At relasjonsbygging er en viktig del av det å være leder finner vi støtte for i flere teorier. Spurkeland hevder at ledere som evner å bygge relasjoner og samhandle vil få innflytelse og lykkes med å påvirke de ansatte i riktig retning (Spurkeland, 2004). Funnene våre viser at lederne har både kunnskap, ferdigheter og holdninger innenfor sosial og emosjonell kompetanse og at dette ser ut til å være viktig for de ansattes motivasjon. Samtidig viser en del av funnene våre at den bevisste bruken av dette varierer blant lederne, men også at tidspress til tider er med på å få ledere til å agere annerledes enn ved «rolige» tider. Helt konkret kommer det frem at en av lederne føler at han til tider kan virke avvisende på medarbeiderne i situasjoner hvor han er presset på oppgaver og tid. Dette er nokså vanlig blant mange ledere. Leo Kant som har forsket på destruktiv ledelse har gjennom hans undersøkelser funnet ut at 31% av lederne endre lederadferd under stressende situasjoner og da ofte til en destruktiv lederstil (Kant, 2017). Alle vil en gang i blant kunne virke avvisende

og lite inkluderende på grunn av stress. Karp påpeker at blant annet tålmodighet, utholdenhet og at man takler stress er noen av utfordringen som både ledere og ansatte står ovenfor (Karp, 2014).

Tilgjengelighet blant lederne er også et viktig aspekt innenfor dette temaet. I følge funnene våre ønsker alle lederne å være tilgjengelig for sine medarbeidere så ofte som mulig og åpen dør policy er viktig for mange av dem. Det at egen leder er tilgjengelig nevnes også som viktig for medarbeideren. Samtidig kommer det frem både gjennom funn fra lederinformantene og medarbeiderne at lederne ikke er like tilgjengelig som man skulle ønske. Dette er lederne bevisst og forteller at det ofte er så mye å gjøre at man ikke får muligheten til å være like mye tilstede som man ønsker. Ut fra dette kan man si at holdningene til lederne er der. Kunnskapen om at det er viktig å være tilgjengelig er også tilstede blant lederne. Når det gjelder ferdighetene så er det mulig at de også er tilstede, men enten på grunn av feil prioriteringer eller på bakgrunn av at man blir satt under press på hva som skal levere fra andre hold, så greier ikke lederne å være like tilgjengelig for de ansatte som de ønsker, eller like mye som de ansatte hadde ønsket. Dette er nok ikke et unikt funn i denne organisasjon. I et forskningsprosjekt i 2012 som Tengblad (2013) gjennomførte blant ledere fant han ut at ledere brukte mye av sin tid på brannslukning, kommunikasjon og oppdukkende ting. Ifølge forskningsprosjektet løper ledere stort sett rundt og løser uforutsette problemer. Dette vil si at uansett om man ønsker å være tilgjengelig så er det ikke sikkert at tiden strekker til. Samtidig er det å håndtere oppdukkende ting også en del av det å være tilgjengelig hvis dette er problemløsning blant de ansatte. I funnene våre kommer det frem at noe av grunnen til at man i mindre grad enn ønsket er tilgjengelig, kommer av brannslukning av situasjoner blant medarbeider, men det kommer også frem at ledelsen ofte har mye fravær på grunn av reising for å løse oppdrag som strengt tatt ikke er innenfor deres primære oppdrag. Dette er for eksempel pålagte omstillinger som for så vidt i stor grad berører medarbeiderne, men som en av informantene sier at medarbeideren ikke nødvendigvis ser at lederne gjør. Det at medarbeiderne ikke direkte vet eller ser hva lederne gjør kan være med å skape misnøye og føre til utsagn som at lederne har liten tilstedeværelse.

Viktigheten for den enkelte av tilstedeværelse av leder varierer også blant informantene. En av informantene opplyste at han i liten grad hadde kontakt med egen leder i det daglige. Dette

var heller ikke noe han følte at han trengte. Det viktigste for informanten var at han fikk støtte fra lederen når han trengte det. Den støtten han trengte fikk han så snart han selv tok kontakt med lederen. Dette viser hvor forskjellige behov medarbeiderne har. Denne informanten var altså godt fornøyd med å lede seg selv og at han var gitt frie tøyler til å styre sin seksjon. Ifølge Jacobsen & Thorsvik, (2013) så består lederrollen av to overlappende elementer. Der det ene elementet er den adferden som leder faktisk utviser og den andre den forventningen andre har til lederens adferd. Sett ut fra dette perspektivet kan det være at informanten, som ikke er så «avhengig» av tilstedeværelse av sin nærmeste leder, ikke har noen forventninger om det. For denne informanten var det kun viktig å ha kontakt med leder ved «kriser», eller situasjoner hvor man trengte direkte støtte. Altså mener han at han har den støtte som han forventer og dermed kan dette være en kommunisert forventning fra lederen. Hvis vi da tar hensyn til hva Mintzberg mente om de forskjellige lederrollene så vil det variere ut fra hvilket nivå leder ligger på i hvordan man ser på ledelse. Det vil si at en seksjonssjef som har en avdelingsleder som sin nærmeste leder naturlig ikke forlanger like god kontakt med egen leder. En avdelingsleder prioriterer nok også annerledes for sine medarbeidere enn hva en seksjonssjef gjør for sine teamledere. Eksempelvis så mente en av dem som ikke hadde lederansvar at lederen til tider var lite til stede. En av årsakene var nok at medarbeideren jobbet skift, mens lederen jobbet dagtid. Denne informanten hadde heller ingen forhold til ledere fra andre seksjoner eller oppover i hierarkiet. Dette kan naturlig komme av at informanten jobber skift, men også fordi at informanten generelt ikke var spesielt opptatt av andre ledere enn sin nærmeste leder. En annen informant uten lederansvar hadde god kontakt med lederne på tvers i avdelingen og lederne over egen leder. Dette var også viktig for informanten fordi det førte blant annet til bedre informasjonsutveksling og samarbeid på tvers av seksjonene. Igjen viser det at de forskjellige medarbeiderne har forskjellige behov, både ut fra hvor i hierarkiet de jobber, men også på grunn av individuelle forskjeller.

Vår sosiale utvikling og følelsesmessige utvikling henger nøye sammen – og er avhengige av hverandre. Helt fra barnsben av er vår sosiale utvikling avhengig av omsorgsfulle og trygge voksne som tar oss på alvor og anerkjenner oss, og som dermed bygger vår mestringfølelse og selvtillit. Måten vi møter verden, og møtes av verden, gjennom sorg, sinne, glede osv., endrer seg med alder og erfaring. En leder i en virksomhet bør derfor inneha en modenhet og empati som gjør at han/hun evner å sette seg inn i, og forstå hvorfor vi alle kan være så ulike som vi er. «Å behandle alle likt betyr at vi må behandle alle ulikt», er et kjent begrep i skolen.

Dette kan by på utfordringer når elever, og ikke minst foreldre, oppdager at man «gjør forskjell» på folk. Men, gjennom gode dialoger viser det seg ofte at mennesker faktisk forstår hvorfor man ikke alltid kan behandle alle helt likt. Alle er forskjellige. Nå betyr ikke dette at fordi noen har mye gjeld og andre ikke, så skal den med mye gjeld automatisk få bedre lønn for samme ytelse. Nei, men kanskje betyr dette at arbeidsplassen må kunne tilpasses slik at alle der får ut potensialet sitt på best mulig måte. For noen betyr det kanskje tilpasset arbeidspult, for andre mulighet for å trene i arbeidstida, og for andre igjen å ha muligheten for å trekke seg litt tilbake (på et «stillerom»?) for å kunne samle tankene bedre. Livene våre er heller ikke statiske – de endres. Vi gjennomgår faser. Faser med gleder. Faser med sorger. Oppturer og nedturer. Vi er emosjonelle vesener som skal fungere sammen, både i arbeidsliv og privat. Dette er viktig for en leder å ha kunnskap om.

#### ***4.5 Ledelse av kreativitet***

I kreativitetsledelse kan vi snakke om at lederen skal fylle to funksjoner; lederen bør ha kompetanse i hvordan forløse nye tanker og ideer hos sine ansatte, og lederen bør ha kompetanse om hvordan organisere arbeidet i bedriften, slik at det fremmer utvikling av nye ideer eller løsninger. Dette anses som viktig for å ha relevans, eller konkurransefordeler for å takle kunnskapssamfunnets utfordringer fremover (Johannessen & Olsen, 2008). Dette skal gjennomsyre alle nivåer i virksomheten, og påvirke hverdagen til alle på en måte som øker arbeidsgleden. Arbeidsglede fremmer læring og ideutvikling som igjen bidrar til konkurransefordeler.

##### ***4.5.1 Funn ledelse av kreativitet***

Informant 1 synes det er viktig å tilrettelegge for nye ideer og problemløsning. Ifølge ham motiveres de ansatte ved at han lar dem være involvert og med på å finne løsninger på oppdrag. Det er viktig å ta imot innspill fra de ansatte og vurdere innspillene. «... man må ta deres innspill seriøst og ikke minst applaudere gode innspill.». Videre forteller han at dette også gjøres gjennom møter hvor man ønsker at de ansatte skal komme frem med sin mening. Ifølge informanten er det viktig at folk kommer med nye ideer både til hva som skal gjøres og hvordan man skal løse ting. «Jeg vil ikke ha "ja-folk" rundt meg. Jeg vil ha folk som mener noe, og som tør å komme frem med dem og fortelle at sånn kan vi løse det...». Ifølge informanten må man ha takhøyde for at folk kommer og sier ifra når de mener at ting er løst

feil, og hvis de har forslag til hvordan det heller burde gjøres. Det er med å løfte avdelingen, ifølge informanten.

Ifølge informant 2 har ikke organisasjonen gode nok systemer som ivaretar og tilrettelegger for nye løsninger. Han føler at organisasjonen er såpass presset på tid at dette blir ikke prioritert fra hans side. Samtidig kommer det frem at det kommer frem nye ideer og forslag og hvis informanten har tid og overskudd så blir disse kanskje vurdert.

"Da er vi litt tilbake med dette med organisering. Jeg føler ikke at vi er så veldig opptatt av det, vi prioriterer det ikke. Vi har ikke noen gode systemer, så det blir liksom litt personavhengig, og hvor man er i overskuddssyklusen, om vi har mye eller lite å gjøre. Og så er det jo evnen til å sette seg inn i den nye ideen da? Gidder vi å ta tak i den? Vi har jo ikke noe system hvor slike tanker legges inn og kan behandle det på en god måte. Det blir liksom at noen kommer med et forslag, så kanskje man ser på det, og tar det videre. Nei, jeg føler ikke at vi ivaretar og tilrettelegger for nye løsninger på en god måte."

Informant 3 sier synes at ledelsen tilrettelegger greit for enten videre læring eller mengdetrening. Uansett synes han det er godt. Han føler han har godt med rom for å ha mulighet til å utvikle seg selv. "...noen saker som må tas på eget initiativ selvfølgelig, men hvis jeg ikke lærer meg det så går det på egen vilje. Så det er absolutt rom for å utvikle meg selv.". Med andre ord, hans oppfatning er at ledelsen legger godt til rette for at man innad på skiftene skal få både variasjon og trening på de forskjellige fagfeltene som skal dekkes, slik at man selv får mulighet til å finne løsninger. Det er ikke gitt at det alltid bare finnes ett svar på et problem.

Som nevnt tidligere av informant 4, så var det meningen at man skulle jobbe mer på tvers av team, for slik å hente ut både erfaringer, men også kanskje bringe til torgs nye løsninger, eller se andre muligheter, på bakgrunn av et samarbeid med medarbeidere med noe annen fagbakgrunn, og erfaring. Likeså nevnte han at teamlederne etter hvert morgenmøte bruker litt tid på å gjennomgå eventuelle problemstillinger og kanskje finne løsninger på disse. Imidlertid stiller teknikernes vaktordning til en viss grad krav til den enkeltes kreativitet. Ved



ei slik vakt, som vi ikke går nærmere inn på her, så er det mulig denne teknikeren får ei problemstilling som ikke er hundre prosent innenfor hans/hennes fagområde. Imidlertid skal vedkommende ha ferdigheter og kunnskap til enten å løse problemet, eller kunne finne ei løsning som kan fungere tilfredsstillende til "ekspertisen" ankommer, og kan ta et "hundre-prosents-grep" om problemet.

Noen ganger griper ting inn i hverandre. Under avsnittet om erfaringsutveksling nevnte informant 5 noen konkrete tiltak han hadde iverksatt for å heve kvaliteten på erfaringsoverføring. Det han sier her anser vi også som et funn og en del av kreativitetsledelse. Han har fått i gang et system der de ulike vaktskiftene skriver ned hendelser, tiltak, konsekvenser og eventuelle løsninger eller nye spørsmål rundt problemstillinger som kanskje oppstod i løpet av vakta. Motivasjonen bak systemet med disse hendelsesrapportene er å lede de ansattes tanker inn på å finne løsninger. Ved å finne løsninger bidrar man til mestringsfølelse både for seg selv og sine kolleger. Mestringsfølelse bygger selvtillit og økt positivt selvbylde. Dette mener han har stor verdi både for ham som leder og de ansatte, fordi dette øker folks kompetanse og evne til selvstendighet. "Det å klare å oppnå et mål som lag, eller sammen med andre, tror jeg er mye større motivasjon og skaper mer glede hos folk, kontra bonus eller premie."

Informant 6 sier hun prøver å involvere medarbeiderne sine hvis og når det oppstår ei problemstilling. Med hennes erfaring er det ofte at hun kanskje vet svaret, men likevel bringer problemet frem for de andre, og "litt sånn pedagogisk" lar de andre få prøve seg med å komme med forslag til løsninger. Hun understreker igjen dette med at "vi er et team", men samtidig lar hun det komme frem at det også er for å gjøre de andre mindre avhengig av at hun er tilstede - altså prøver hun å gjøre de andre mer selvstendige. Slik hun beskriver det kunne hun lett ha tatt minste motstands vei når et problem dukket opp, og bare løst det, for så og skynde seg tilbake til det hun holdt på med – uten at det hadde skjedd ei utvikling, noe kreativt, læring og mestring.

#### **4.5.2 Analyse og diskusjon av kreativitetsledelse**

”When Ideas Have sex”, sa zoologen og vitenskapsjournalisten Ridley i et TV-show (Ridley, 2010).

Drivkraften bak menneskets framskritt ligger i møtet mellom mennesker og utveksling og miksing av deres ideer og tanker. Det er gjerne da nye ideer oppstår. Dette er kanskje også et slags fundament for kreativitet og læring innad i organisasjoner. Der erfarne medarbeidere og uerfarne medarbeidere møtes, der gammel kunnskap møter ny kunnskap, der ny teknologi skal erstatte gammel teknologi, der noe gammelt må videreføres, der noe nytt må implementeres i det gamle osv.. Demings "ene grunnstein" om at alle i virksomheten er gjensidig avhengige av hverandre for at resultatet skal bli bra, passer også godt inn i dette bildet; det er ikke nødvendigvis hva den ene smarte kan gjøre alene, men hva den samlede, kollektive hjernekapasiteten skaper i lag.

Ut fra hva alle informantene uttrykker er det viktig med kreativitetsledelse. Praktiseringen av dette og tilrettelegging for det varierer både ut fra de forskjellige seksjonene, men også innenfor seksjonene. En av informantene er helt klar på at veien til suksess går gjennom å la de ansatte samarbeide på tvers og komme med nye løsninger. Dette stemmer bra med teorien om ledelse av kreativitet hvor Johannessen & Olsen, (2008) mener at man blant annet skaper konkurransefordeler gjennom å la medarbeiderne jobbe på tvers av faglig kunnskap og satt sammen i team. Gjennom samarbeidet innenfor de forskjellige fagkretser vil kreativitet øke og man får frem synspunkter som vil være med på å skape nye løsninger. Gjennom nye løsninger vil man kunne jobbe smartere og ikke minst vil det kunne virke motiverende for den enkelte. Dette gir også den fordel at man får kjennskap og ny kunnskap innenfor andre fagfelt. Hvis man ikke slipper kreativitet til vil man bli låst innenfor det som blir betegnet som systemtenkning, og dermed vil det hemme utviklingen til organisasjonene. For ledelse av kreativitet krever det at lederne blant annet har en holdning som tillater at de ansatte får lov til å prøve å feile. Dette finner vi støtte for i teorien hvor blant annet Karp (2014) mener at det må skapes en kultur hvor prøving, feiling og kunnskapsdeling er innarbeidet (Karp, 2014). Ifølge funnene våre viser det at avdelingen tillater dette og ser kreativitet som en metode for å utvikle avdelingen videre. En annen lederinformant uttaler at det ikke er så godt tilrettelagt for utvikling av nye ideer. Ifølge han gjøres det for lite fra ledelsessiden når det gjelder ivaretagelse og oppmuntring av kreativitet, selv om han mener at dette er viktig for

utviklingen av avdelingen. Vi tolker dette dit hen at det er rom og muligheter for å komme med nye ideer, men at det ikke er noen systemer som ivaretar disse. Samtidig ser vi at denne lederen i en annen sammenheng uttalte at de ansatte fikk oppgaver som de selv måtte finne løsninger på. Ut fra dette viser det at det både er rom for, og holdninger, som gir de ansatte mulighet til å være kreativ. Det at det ikke er noen systemer som ivaretar en systematisk tilrettelegging for kreativitet er ikke uvanlig, ifølge Johannessen & Olsen, (2008). De sier at det er sjelden at man finner virksomheter som har utviklet en struktur som systematisk oppmuntrer de ansatte til kreativitet. Dette er ifølge dem også et av de største problemene innen ledelse av kreativitet. Det er for få ledere som gjennom alle ledd, leder bevisst for å utløse kreativiteten blant de ansatte for å øke verdiskapningen eller effektivisere (Johannessen & Olsen, 2008).

En av informantene, uten lederansvar, forteller at hun med viten og vilje tar med seg nye problemstillinger inn i gruppen for å finne den beste løsningen. Dette sier hun gjøres både for at man leter etter alternative løsninger, og for å heve nivået på gruppen. Dette tolker vi som at de ansatte ser viktigheten av å se på løsninger sammen for å finne alternative metoder. Det at man også hever gruppas kompetanse vil på sikt kunne fremme flere nye løsninger og effektivitet vil kunne øke (Johannessen & Olsen, 2008). Ifølge informanten gjøres også dette for å fremme motivasjonen til de andre i gruppen - øke mestringsevnen, selvfølelse og autonomi.

For å forstå viktigheten av kreativitetsledelse så må lederne ha kunnskap om de muligheter som bevisst ledelse av kreativitet gir. Som tidligere nevnt så menes det at kreativitet blant de ansatte vil gi konkurransefordeler. Videre er det viktig at lederne forstår at teknologi og kunnskap i dagens samfunn fort blir foreldet og dermed vil det hele tiden være et jag etter å finne nye og bedre måter å løse oppdrag på. Ved at lederne har kunnskap og forstår at organisasjonen hele tiden må finne nye metoder for å løse oppdrag effektivt, og ikke minst for at de ansatte skal kunne utvikle seg, så vil man skape en organisasjon som er bærekraftig og kontinuerlig i utvikling og/eller forbedring. Dette bekreftes av en av informantene som sier at det er viktig å være åpne for nye ideer og la de ansatte få finne løsninger for å løfte organisasjonen. Dette viser også at han synes å ha kunnskap om dette. Det at de ansatte blir

gitt rom for å finne egne løsninger og komme med ideer bekreftes av mange av de andre informantene som mener at det er tilrettelagt for utvikling og egne løsninger.

Gjennom mange av funnene i oppgaven kommer det frem at det å få lov til å finne løsninger på oppgaver selv, og at det å diskutere løsninger med andre er viktig for motivasjonen, slik vi tolker svarene. Dette stemmer godt overens med det som skrives om positivt lederskap, men vi finner det også igjen i Maslows behovspyramide hvor blant annet selvrealisering er viktig for å motivere den enkelte.

Ifølge Johannessen & Olsen (2008) er det lederens oppgave å forløse de ansattes kreativitet. Dette forteller oss at lederne må ha de ferdighetene som kreves for dette. Det vil si at lederne må ha de ferdighetene som kreves for å motivere hele organisasjonen til å tørre å tenke ut nye løsninger. Og ikke minst å kunne prøve og feile uten at det påvirker motivasjon eller mestringsevnen negativt. Blant lederne som vi har intervjuet virker det som at ferdighetene er tilstede, men for enkelte så legger man ikke like mye vekt på dette på grunn av tidspress. Samtidig kommer det frem fra noen av informantene at det gis rom for prøving og feiling fra lederne og at det oppmuntres til å komme med nye ideer.

Ut fra informasjonen fra informantene tolker vi det slik at det er gitt rom for kreativitet, og dette forefinnes i noe varierende grad. Lederne i avdelingen synes å ha de holdninger som kreves innenfor ledelse av kreativitet. De ansatte gis mulighet til å komme med nye løsninger og forslag. Videre forstår lederne viktigheten av å skape kreativitet i avdelingen, og det oppfordres til komme med ideer og tilbakemeldinger på forbedringer. Samtidig viser vår undersøkelse at når avdelingen er under høyt press så slår det ofte negativt ut for kreativitetsledelsen. Funnene viser at man ved høyt press og arbeidstempo først og fremst prioriterer å få ting løst fortrest mulig og at man dermed ikke søker etter nye metoder for å utvikle avdelingen. Vi kan også konkludere med at de ansatte mener at kreativitet vil være med på å fremme motivasjon. Samtidig skal man både som leder og ansatt være bevisste på at ikke alle liker å lete etter alternative løsninger. Både på grunn av at man kan frykte for endringer og fordi at det finnes medarbeidere som liker en viss rutine.

## 5.0 Konklusjon

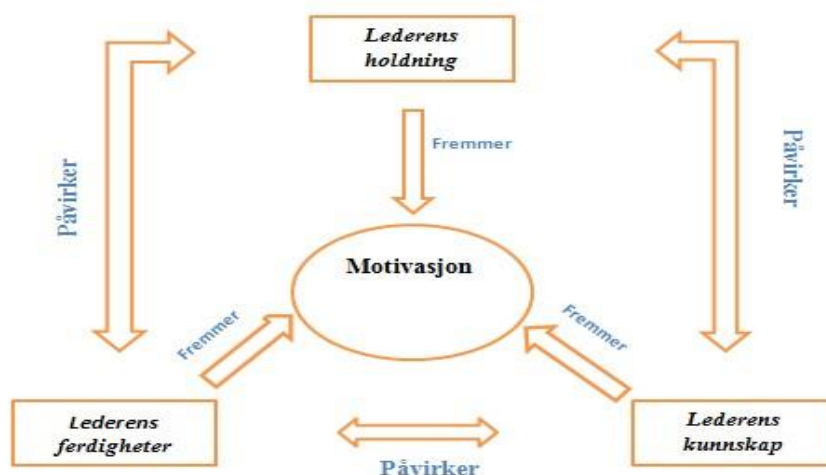
Problemstillingen vår var "Hvordan kan positivt lederskap fremme motivasjon?", der vi har lagt vekt på hva som kreves av kompetanse fra lederne for å lykkes med dette. Det finnes ikke noe entydig svar på dette, men ut fra vår undersøkelse kommer det frem at tilstedeværelse av de elementene som positivt lederskapet er bygget på vil fremme motivasjon hos de fleste medarbeiderne. Positivt lederskap er i stor grad bygget på at lederne skal fungere som en tilrettelegger og motivator. I tillegg kreves det at medarbeiderne i stor grad involveres i de fleste prosesser i virksomheten. I følge våre informanter er dette svært viktig og er med til å motivere dem til økt innsats, samtidig fortalte noen av informantene at de kjente til medarbeidere som ikke ble motivert av dette. Dette får oss til å tenke at positivt lederskap kan virke motiverende på medarbeidere som ønsker kontinuerlig utvikling og setter selvrealisering høyt. Hos medarbeidere som ikke har et stort vekstbehov og/eller som ikke har den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for lede seg selv, så vil ikke alle elementene i positivt lederskap nødvendigvis være drivkraften til motivasjon. Det at lederne skal være omsorgsfulle, vise tillit og involvere medarbeiderne er viktig for alle, men det er spesielt selvledelse som kan virke hemmende på noen arbeidstakere. Dette er heller ikke så overaskende siden selvledelse er bygd på en del forutsetninger hos medarbeiderne. Medarbeidere som ikke fyller forutsetninger som for eksempel høy kompetanse og evne til å se helhetsbildet, vil kunne føle at selvledelse virker demotiverende. I oppgaven har vi vært inne på at folk er forskjellige, og at noen mennesker evner ikke i like stor grad som andre å se egne løsninger. Dette betyr ikke at man ikke har behov for utfordring og selvbestemmelser, men at noen må styres og ledes mere enn andre.

I avdelingen som vi har undersøkt tyder funnene våre på at ledelsen har mye av den kompetansen som både lederne og medarbeiderne mener er viktig innenfor positivt lederskap. De viser en åpen og positiv holdning til medarbeiderne og gir uttrykk for at de har tillit til medarbeiderne. De prøver i stor grad og involvere medarbeiderne i målene og oppgavene som avdelingen har. De innehar en kunnskap om hva som skal til for å motivere, som for eksempel at det er viktig å la medarbeiderne utfolde seg i jobben, at medarbeiderne er forskjellige og dermed har ulike behov og at det er viktig med ledelse av samhandlingskompetanse gjennom kommunikasjon, tilbakemeldinger og erfaringsoverføringer. De ser at man er nødt å til å utvikle avdelingen gjennom samarbeid på tvers av seksjonene og prøver å påvirke de ansatte gjennom indre motivasjon. Samtidig ser vi at når avdelingen har "for mye" å gjøre, så

"glemmes" mye av dette. Da blir fokuset å få ting gjort fortrest mulig og ikke nødvendigvis best mulig. Dette sier oss at kompetansen er tilstede, men at under press så vil det være "lettere" og for eksempel ikke involvere andre, da dette vil være tidsbesparende. Dette er ikke unikt for den avdelingen som vi har undersøkt. Dette stemmer også godt med det Kant fant ut i sin doktoravhandling om destruktiv ledelse. Ut fra funnene ser vi også at medarbeiderne mener at lederne innehar mange av de ferdighetene som kreves. Medarbeiderne føler at de blir sett og har den tilliten som de trenger fra ledelsen.

På bakgrunn av vår undersøkelse, og analyse av den, mener vi å kunne konkludere med at positivt lederskap kan fremme motivasjon gjennom rette holdninger, kunnskaper og ferdigheter.

Vi ser også at det er en krevende jobb å være leder og som leder står man overfor mange problemstillinger som må tas hensyn til. Det forventes at man leverer fra mange hold, og til tider blir det en prioritering og spørsmål om hva man skal legge mest vekt på. Men, la oss se tilbake på hva Deming sa om grunnsteiner i en virksomhet; at alle i virksomheten er gjensidig avhengige av hverandre for at resultatet skal bli bra, at alle i virksomheten vet hvorfor vi er her og forstår hva de skal gjøre, og at vi har arbeidsglede. Vi mener at om en organisasjon har disse fellesverdiene på plass, noe vi også mener at avdelingen vi undersøkte har, så står plattformen – de riktige holdningene, ferdighetene og kunnskapen i organisasjonen – trygt og godt, selv om det «blåser opp» av og til og gjør slik at fasaden gynger litt, med tanke på tidvis arbeidspress, tidsnød, økonomi eller annet som forstyrrer harmonien. Figur 8 nedenfor, utviklet fra figur 1, får dermed stå som en illustrasjon på vår konklusjon.



Figur 8. Positivt lederskap: En leders ferdigheter, holdninger, kunnskap kan fremme motivasjon (Strømsnes & Dahle, 2018).

## 6.0 Kritisk refleksjon og videre forskning

Oppgaven vår pirker så vidt borti noen sandkorn i et stort sandtak, og kan derfor vanskelig stå alene som et monument på sannheten. Men, vi håper undersøkelsen vår kan være et bidrag til forståelsen om at positivt lederskap kan være av betydning for om en virksomhet skal ha livets rett i et samfunn som i dag, og i framtida, vil preges av mennesker med høy kompetanse og autonomi. Derfor tror vi det er viktig, og riktig, å lese undersøkelsen vår kritisk, for eksempel med tanke på spørsmålene vi stiller i dette kapitlet.

Har vi ensidig bare sett på funn som passet med forskningsspørsmålene våre, som gav oss svarene vi likte best? Åpenbart kan vi i denne undersøkelsen ha gått glipp av, eller oversett, funn som muligens går imot vår konklusjon. Det har i så fall ikke vært gjort med overlegg eller vært vår hensikt. Vi har prøvd å være så ærlige som mulig da vi lyttet til informantene, transkriberte det de fortalte, og analyserte funnene våre.

Var spørsmålene våre i intervjuguiden tydelige og konkret nok? Kanskje skulle vi i undersøkelsen spurt mer konkret om hvordan ledelsen legger til rette for at medarbeidere kan finne sin egen motivasjon ved at spørsmålene var mere spisset slik at det enda tydeligere kom fram hvorvidt vi spurte om holdning, ferdighet og kunnskap en leder bør ha. Hadde vi da

kanskje fått flere konkrete og utdypende svar fra informantene? Vi synes likevel vi fikk gode svar, men som sagt – kanskje noe å tenke på ved en senere anledning.

Hadde vi fått andre svar om vi hadde brukt flere informanter og om vi hadde hentet utvalget informanter fra flere yrkesgrupper? Vi har i denne undersøkelsen intervjuet seks informanter fra en avdeling, et ganske lite utvalg informanter. Men, som nevnt i metodekapitlet, de representerer alle nivåer i hierarkiet på avdelingen, alle nivåer i kompetanse og erfaring, alle aldre, og kjønn. Slik sett tror vi at informantene våre er et tverrsnitt av avdelingen. Skulle vi hatt flere informanter måtte vi sannsynligvis ha hentet disse fra flere avdelinger, noe som hadde vært interessant, men ville skapt praktiske utfordringer for oss med denne oppgaven. Kan dette være interessant for eventuelt videre forskning - å undersøke flere avdelinger?

Hadde resultatet vårt kunnet bli annerledes om vi hadde brukt flere ledelsesteorier? Positivt lederskap er i utgangspunktet svært lik mange andre ledelsesteorier, som for eksempel transformasjonsledelse og relasjonsledelse. Vi har brukt positivt lederskap som vår hovedteori og det setter også preg på oppgaven. Kanskje kunne flere ledelsesteorier gitt flere innfallsvinkler og slik skapt flere nyanser.

I oppgaven vår erfarer vi at ledere ofte endrer "lederstil" når de blir hardt presset på tid og ressurser. Dette har, som tidligere nevnt, kommet frem i et forskningsprosjekt som Kant (2017) gjennomførte. Den viste at 1/3 av lederne endret lederstil under stress. Det hadde derfor vært interessant og tatt med faktoren stress i videre forskning. Det hadde også vært interessant om man sammenholdt våre funn med lignende undersøkelser i andre virksomheter. En annen faktor, som vi ikke har lagt stor vekt på i oppgaven, er kultur og dens rolle. Resultatet av vår undersøkelse viser at det må finnes en kultur hvor blant annet prøving og feiling er akseptert av ledelsen, men vi har ikke brukt kultur som en faktor. Vi fant noen forskjeller mellom de ulike team og seksjoner. Dette kan ha med kulturforskjeller og gjøre. Kulturen i en virksomhet vil påvirke mange av elementene i positivt lederskap.

Som forsøkt vist i spørsmålene over; Andre perspektiv, innfallsvinkler og eventuelt videre forskning kan sannsynligvis både utfordre og styrke vår konklusjon. Dette er forskningens



natur, at "vedtatte sannheter" skal og bør utfordres, for slik å opprettholde drivkraften i utviklingen av samfunnet.

## Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bristøl, M., & Indseth, I. H. (2015, Oktober 7). *Dette kreves av fremtidens ledere*. Hentet fra e24.no: <http://e24.no/jobbdette-kreves-av-fremtidens-ledere/3453083>
- Fredø, T. (2016, 07 17). Petter Stordalens ti ledertips. *E24*.
- Føllesdal, H. (2017, Mars 16). *BI Business Review*. Hentet fra Er emosjonell inntelligens viktig på jobben?: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/er-emosjonell-intelligens-viktig-pa-jobben/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Børke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (3.. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner, Fra idè til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kant, L. (2017, April). Styr unna destruktive ledere. *Personal og Ledelse*, ss. 14-16.
- Karp, T. (2014). *ENDRINGER I ORGANISASJONER - Ideologi, teori og praksis*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (2017). Hvordan gi tilbakemeldinger. *Ledernytt*.
- Lai, L. (2017, Mars 22). *BI Business Review*. Hentet fra Eq-bløffen: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/eq-bloffen/>
- Martinsen, Ø. (2011, 11 24). *Når ledere vurderes*. Hentet fra BI.no: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/11/Nar-ledere-vurderes/>
- Martinsen, Ø. L. (2013). *Perspektiver på Ledelse* (3.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Meta kompetanse. (u.d.). Systemtenking. Norge. Hentet fra <http://www.metakompetanse.no/systemtenkning>
- Nyeng, F., & Wennes, G. (. (2006). *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Ridley, M. (2010). When Ideas have sex. Engelsk. Hentet fra [https://www.ted.com/talks/matt\\_ridley\\_when\\_ideas\\_have\\_sex](https://www.ted.com/talks/matt_ridley_when_ideas_have_sex)

Spurkeland, J. (2004). Relasjonsledelse. I J. Spurkeland, *Relasjonsledelse* (ss. 11-44). Oslo: Universitetsforlaget A/S.

Tengblad, S. (2013). *The Work Of Managagers: Towards a Practice Tehory of Management*. Oxford: Oxford University Press.

Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

## **Vedlegg**

### ***Vedlegg 1: Intervju av ansatte***

Nedenfor finner dere de generelle spørsmålene som vi vil ta opp under intervjuet. I tillegg har vi satt noen stikkord under noen av spørsmålene. Disse velger dere selv om dere ønsker å ta hensyn til. Selve intervjuet forsøkes gjort som en samtale om ledelse og motivasjon.

### **Hva legger du i begrepet positivt lederskap?**

#### **Hvordan er en typisk dag/uke på jobb?**

- Fortell hvordan en typisk dag/uke på jobb er for deg på jobb
- Hvilke utfordringer står du ovenfor
- Oppgaver versus tid
- Planlagte oppgaver versus ad-hock
- Støtte

#### **Hvordan prøver du å påvirke din egen arbeidshverdag?**

- Oppgaver, Selv ta ansvar / avhengig av å bli fortalt av leder)
- Tid
- Kollegaer (samarbeid / konflikt)
- Ledere

#### **Hvordan oppfatter du at lederskap utøves på jobben?**

- Fortell om en typisk vakt/dag/uke for deg som ansatt
- Lederstil
- Ulike typer utfordringer
- Positive og negative sider

#### **Hvordan oppfatter du at lederen prøver å påvirke de ansatte?**

- Mestring
- Måloppnåelse
- holdning

**Hvordan oppfatter du at ledelsen kommuniserer i organisasjonen?**

- Kommunikasjon
- Tilbakemelding
- Erfaringsoverføring
- Utfordringer
- Ferdigheter

**Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom deg og ledere og kollegaer?**

- Kommunikasjonskanaler
- Sjargong
- Tilbakemeldinger
- Erfaringsoverføringer (/ læring / veiledning)

**Vi er mange ansatte hos oss. Vi er alle forskjellige. Hvordan oppfatter du at ledelsen håndterer de ansatte?**

- Bevissthet rundt de ansattes fremtreden
- Påvirkning av adferd
- Emosjonell intelligens
- Konflikthåndtering

**Hvordan oppfatter du at ledelsen tilrettelegger slik at nye ideer/tanker eller erfaringer ivaretas i organisasjonen?**

- Læringsmiljø
- Systematisk erfaringsutveksling
- Team
- kompetanse

**Hvordan oppfatter du at ledelsen, eller eventuelt i hvilken grad mener du ledelsen motiverer de ansatte?**

- nok utfordringer
- Rutiner, arbeidsformer, variasjon ...
- adferd

- samarbeid
- produktivitet

**Hva mener du er den viktigste jobben for ledere?**

## ***Vedlegg 2: Intervju av ledere***

Nedenfor finner dere de generelle spørsmålene som vi vil ta opp under intervjuet. I tillegg har vi satt noen stikkord under noen av spørsmålene. Disse velger dere selv om dere ønsker å ta hensyn til. Selve intervjuet er en samtale om ledelses og motivasjon.

### **Hva legger du i begrepet positivt lederskap?**

#### **Hvordan utøver du lederskap på jobben?**

- Fortell om typisk uke for deg som leder
- Lederstil
- Ulike typer utfordringer
- Positive og negative sider

#### **Hvordan prøver du å påvirke de ansatte?**

- Mestring
- Måloppnåelse
- holdning

#### **Hvordan ivaretar du samhandlingskompetansen i organisasjonen?**

- Kommunikasjon
- Tilbakemelding
- Erfaringsoverføring
- Utfordringer
- ferdigheter

#### **Hvordan håndterer du som leder sosial og emosjonell kompetansen**

- Bevissthet rundt egen og de ansattes fremtreden
- Påvirkning av adferd
- Emosjonell intelligens

- Konfliktbehandling

### **Hvordan tilrettelegger organisasjonen for nye ideer og problemløsning?**

- Læringsmiljø?
- Systematisk erfaringsutveksling?
- Team?
- kompetanse

### **Hva gjør du for å motivere de ansatte?**

- nok utfordringer
- adferd
- samarbeid
- Produktivitet



### *Vedlegg 3: Oppfølgingsspørsmål*

#### **Konkret hva er det som skal til for at du blir motivert for å gjøre en god jobb?**

- Hva gjør eller kan din(e) leder(e) bidra med i denne sammenheng?
- Hva gjør eller kan dine medarbeidere bidra med i denne sammenheng?
- Hva gjør eller kan du selv bidra med i denne sammenheng?