



Prosjektoppgave

Tittel: utfordringer ved motivasjon av kunnskapsarbeidere

Title: Challenges of motivation of knowledge workers

Undertittel: På hvilken måte kan leder motivere kunnskapsmedarbeideren til å utnytte egne ressurser og kompetanse?

Subtitle: In what way can the manager motivate knowledge workers to leverage their own resources and expertise?

Forfatter: Lisa Molin Hugdahl
Forfatter: Brit Elisabeth Kjenstadbaek

LPD540

Prosjektoppgave i Ledelse og personalarbeid

NSN
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): Lisa Molin Hugdahl
Brit Elisabeth Kjenstadbakk

Norsk tittel: utfordringer ved motivasjon av kunnskapsarbeidere

Engelsk tittel: Challenges of motivation of knowledge workers

Studieprogram: Ledelse og personalarbeid

Emnekode og navn: LPD540 –NSN

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 1/6-15

Brit E Kjenstadbakk
underskrift

Lisa M Hugdahl
underskrift

underskrift

underskrift



SAMMENDRAG

Denne prosjektoppgaven er en avsluttende oppgave i Ledelse og personalarbeid ved HINT, Høyskolen i Nord-Trøndelag. Målet for prosjektoppgaven er å fordype seg i problemstillinger og fagområder knyttet til ledelse. Problemstillingen for oppgaven er: På hvilken måte kan leder motivere kunnskapsarbeideren til å utnytte egne ressurser og kompetanse? Vi har ønsket å se på motivasjon og kompetanse ut i fra et ledelsesperspektiv, i tillegg til å se om det er forskjeller fra vår egen organisasjon som er helsesektoren og idrettssektoren.

Til å besvare problemstillingen er det gjennomført 4 kvalitative intervjuer, to ledere fra helsesektoren og to ledere fra idrettssektoren. Vi har gjort en litteraturgjennomgang før intervjuene for å sikre bred forståelse for eksisterende forskning innenfor temaet. Vi har analysert materialet ut i fra et fenomenologisk perspektiv. Datamaterialet er inndelt i tre hovedkategorier: motivasjon, kompetanse og ledelse. Hver enkelt kategori blir drøftet. I tillegg har vi valgt å se på hva helsesektoren kan lære av idrettsmiljøet, og på dagens trender innenfor motivasjon og ledelse.

Summary

This assignment is a final assignment in Leadership and Human Resources work at HINT, College of Nord-Trøndelag. The objective of this assignment is to immerse in issues and subjects related to leadership. The research question is: In what way can the manager motivate knowledge workers to leverage their own resources and expertise? We wanted to look at motivation and competence from a management perspective, as well as to see if there are differences between our own organization, which is health care, and the sports sector.

To answer this question, it carried four qualitative interviews. We have interviewed two managers from the health care sector and two executives from the sports sector. We have made a literature review ahead of the interviews to ensure broad understanding of existing research on the topic. We have analyzed the material from a phenomenological perspective. The data is divided into three main categories: motivation, competence and leadership. Each category is discussed. In addition, we have chosen to look at what the health care sector can learn from the sport sector, and on current trends in motivation and leadership.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	6
1.1 PRESENTASJON AV OPPGAVENS TEMA	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNING	6
2. TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 KUNNSKAP OG KUNNSKAPSORGANISASJONEN	7
2.1.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere	8
2.1.2 Ledelse/lederstil i en kunnskapsorganisasjon	9
2.2 MOTIVASJON.....	10
2.2.1 Ytre motivasjon	10
2.2.2 Indre motivasjon.....	11
2.2.3 Motivasjon av kunnskapsmedarbeidere	12
3. METODE	12
3.1 VITENSKAPSTEORI.....	13
3.1.1 Hermeneutikk	13
3.1.2 Fenomenologi.....	14
3.2 ETISKE BETRAKTNINGER	14
3.3 INTERVJU SOM METODE.....	14
3.3.1 Utvelgelse av informanter	15
3.3.2 Intervjusituasjonen	15
3.3.3 Datainnsamling	15
3.4 STUDIENS RELIABILITET OG VALIDITET	15
4. RESULTATER OG REFLEKSJONER.....	16
4.1 MOTIVASJON.....	16
4.2 KOMPETANSE	18
4.3 LEDELSE.....	19
4.4 HVA KAN HELSESEKTOREN LÆRE AV IDRETSMILJØET?	22
4.5 MOTIVASJON OG LEDELSE I DAG	24
5. OPPSUMMERING/AVSLUTNING.....	26
LITTERATURLISTE	28

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	30
VEDLEGG 2: SAMTYKKE	31
VEDLEGG 3: INTERVJU 1 HELSELEDER	32
VEDLEGG 4: INTERVJU 2 HELSELEDER	34
VEDLEGG 5: INTERVJU 1 IDRETTSLEDER.....	36
VEDLEGG 6: INTERVJU 2 IDRETTSLEDER.....	40

1. INNLEDNING

I dagens samfunn arbeider en større andel av befolkningen i det man beskriver som en kunnskapsorganisasjon. Dette er organisasjoner hvor «hovedgruppen» av medarbeiderne er spesialister på sitt område, hvor de som styrer og kontrollerer egen utførelse og egne prestasjoner gjennom tilbakemelding fra sine kolleger, kunder/pasienter og ledere. Vi ønsker å se på mellomleders muligheter i en kunnskapsorganisasjon, til å benytte ressursene til sine ansatte på best mulig måte. For ledere er motiverte medarbeidere en ressurs. Det er derfor av stor verdi at ledere har kunnskap om hva som motiverer medarbeiderne. I denne sammenheng mener vi at det best beskrives som å benytte «rett person på rett plass». Innen idrettsmiljøet er dette et kjent begrep. For å kunne dra noen paralleller til idrettsmiljøet ønsker vi å gjøre intervju av ledere både innen idretten og i sykehus. Kan det være noe som sykehussektoren kan lære av idretten eller omvendt? Er det vanskelig å sammenligne så forskjellige organisasjoner, eller har vi flere felles trekk enn hva i utgangspunktet er klar over?

1.1 Presentasjon av oppgavens tema

Grunnlaget for valg av temaet, er hovedsakelig at vi ønsker å utforske hvordan en leder kan benytte medarbeidernes egne ressurser på best mulig måte. Hvordan kan vi motivere medarbeiderne som har jobbet ved samme avdeling i flere år, og gi dem utfordringer slik at de ønsker å fortsette i jobben. Vi ønsker å se på motivasjon og kompetanse ut i fra et ledelsesperspektiv, og i tillegg se om det er noen likheter og forskjeller på dette tema fra egen organisasjon, som er helsesektoren og idrettssektoren. Har man en bevissthet på egne ressurser og kompetanse, og hvordan bidrar dette til motivasjon? Har leder bevissthet rundt ulike personligheter og individuell tilrettelegging? Hvordan kan leder bidra til å beholde erfarne kompetente arbeidstakere på arbeidsplassen, og hva motiverer dem?

1.2 Problemstilling

«På hvilken måte kan leder motivere kunnskapsmedarbeideren til å utnytte egne ressurser og kompetanse»?

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å se på problemstillingen ut i fra et ledelsesperspektiv på mellomledernivå. Vi har sett på teorier om motivasjon og kompetanse som vi mener er relevant for vår problemstilling. Det er mange teorier rundt ledelse og lederstil, men vi har valgt å forholde

oss til de begreper som informantene har tatt opp, og den lederstil som innen litteraturen er relevant for kunnskapsmedarbeideren.

2. TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Kunnskap og kunnskapsorganisasjonen

Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter kommer til uttrykk gjennom hva vi kan gjøre. Man skiller mellom ulike kunnskapsformer; eksplisitt kunnskap, praksis kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er erfaringer og forhold som man kan sette ord på, arbeidsoppgaver man utfører og som man kan samtale og diskutere omkring. Taus kunnskap er noe som man har vanskelig for å sette ord på, men som man av erfaring vet fungerer. Praksis kunnskap er når man er i stand til å gjennomføre og ta i bruk den tause eller skjulte kunnskapen (Levin & Rolfsen 2004, Jakobsen & Thorsvik 2013).

En arbeidstaker som har en evne til å tolke og forstå en bestemt situasjon uten klare, entydige og eksplisitte regler, regnes som en ekspert. Novisen følger en streng regelføring, mens eksperten vurderer og tolker hver enkelt situasjon. Kunnskapssynet blir utvidet fra et syn på at all kunnskap kan uttrykkes i klare regler til at kunnskapen er noe mer kompleks (Levin & Rolfsen 2004).

Kompetanse defineres gjerne som evnen til å utføre en oppgave eller beherske et yrke i møte med komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Man deler gjerne inn kompetanse i kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Innenfor sykepleieyrket skiller man ofte mellom teoretisk og praktisk kompetanse. Teoretisk kompetanse vil si at man skriftlig eller muntlig kan svare for seg på et visst kunnskapsnivå, mens praktisk kompetanse må vises i utøvelse av yrket. Spisskompetanse viser til en ekspertise innen et veldig spesifikt område, hvor personen har større kompetanse i motsetning til generell kompetanse. Spisskompetanse har blitt mer og mer etterspurt ettersom helsesektoren har blitt mer spesialisert (definisjoner.no).

De siste tiårene har et flertall av organisasjonene blitt mer kunnskapsstyrte. Kunnskapen regnes som den viktigste ressursen i organisasjonen, og en sentral drivkraft i samfunnsutviklingen. Kunnskap blir et viktig grunnlag for verdiskaping og

kunnskapsarbeideren bidrar sterkt med sin unike kompetanse (Klev & Levin 2009, Kvello & Moe 2014).

Kunnskapsbedriften eller kunnskapsorganisasjonen kjennetegnes av at det er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter. Kunnskapsarbeideren spiller ikke bare en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen, de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst. Det er kunnskapsarbeidernes unike kompetanse som former kunnskapsbedriftene. I Norge har vi dyr arbeidskraft med høy kompetanse. Vi kan ikke konkurrere på pris, men vi kan konkurrere på kunnskapsbasert arbeidskraft (Sandvik, 2011).

Kunnskapsorganisasjonen trenger ofte kunnskapsmedarbeiderne mer enn kunnskapsarbeiderne trenger organisasjonen. Et godt sitat fra en kjent leder i Magma sammenfatter denne problemstillingen: «*Ressursene forsvinner ut av døren hver dag når medarbeiderne går hjem. Min viktigste oppgave som leder blir å sørge for at de har lyst til å komme tilbake igjen i morgen*» (Grund 2006).

Sykehus ses på som en typisk kunnskapsorganisasjon der de fleste medarbeidere har høy utdanning.

2.1.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere

Kunnskapsarbeidere blir ofte definert som arbeidstakere med høyere utdanning som bruker kunnskap fra denne utdanningen i sin yrkesutførelse. De utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet, og forventer individuell frihet i arbeidet. De trenger mål og mening med arbeidet for å skape motivasjon og inspirasjon til å benytte sin kreativitet og sine kunnskaper, og de forventer komplekse og utfordrende oppgaver. Kunnskapsarbeiderne lar seg i liten grad kommanderes gjennom byråkratiske kontrollordninger og er mer opptatt av egne mål enn organisatoriske mål (Kvello & Moe 2014, Levin & Rolfsen 2004, Grund 2006).

En høy utdannings grad betyr ikke automatisk at man er en kunnskapsarbeider, det er egenskapene ved arbeidet som avgjør i hvilken grad det kan kalles kunnskapsarbeid. For å utøve kunnskapsarbeid kreves ofte et mangfold av ferdigheter og spesialisering, problemløsning, kompleksitet, informasjonsprosessering og autonomi (Sandvik 2011).

2.1.2 Ledelse/lederstil i en kunnskapsorganisasjon

Historisk sett var det fagpersoner som var ledere i kunnskapsbedriftene. I dag er det ikke lenger et krav, at den øverste leder i bedriften innehar kompetanse innen faget han leder. Men det er utfordrende å lede fagfolk som innehar større fagkunnskap enn lederen. Sykehus er komplekse organisasjoner, der det kreves kunnskap om den klinisk virksomhet, administrasjon og ledelse for å kunne administrere daglig drift og pasientflyt i dagens sykehus.

Det finnes flere definisjoner på ledelse, men de fleste er enige om at ledelse er en spesiell form for adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd. Hensikten med ledelse innenfor en organisasjon er å få de ansatte til å arbeide for å nå et bestemt mål, motivere dem til å yte og få dem til å trives i arbeidet. Lederstil handler om hva ledere er opptatt av, hvordan de opptrer og hvordan de forholder seg til medarbeiderne sine (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ledelse av kunnskapsarbeidere handler om å skape verdi gjennom innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Verdiskapning kan påvirkes gjennom en økning i evne eller motivasjon, på samme måte vil en reduksjon i evne eller motivasjon lede til en verdiødeleggelse (Lines 2011).

Kunnskapsarbeideren er ofte selvdreven, og lederens oppgave blir å sørge for at de går i samme retning og jobber for et felles mål. Lederen må akseptere at maktbalansen er endret, og at det er medarbeideren som sitter med kunnskapen og kompetansen (Sandvik 2011).

I litteratur som omhandler kunnskapsarbeideren blir ofte transformasjonsledelse utpekt til å være en nyttig tilnærming. Transformasjonsledelse består av fire faktorer; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. Idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon gir de underordnede en opplevelse av at de deltar i et stort og viktig prosjekt, at de ansattes engasjement og aktive deltagelse er av stor betydning når organisasjonens visjon skal implementeres. Intellektuell stimulering innebærer at lederen påvirker de ansatte til å være kreative og nytenkende, at man ser problemer fra ulike vinkler og gjengse forestillinger og nåværende praksis blir stimulert til å vurderes på nye måter. Individuell støtte betyr at lederen skaper et klima som er støttende, der man lytter til de ansattes behov og trener dem på å prestere bedre. Ledelsesfilosofi for transformasjonslederen er mål og visjon, de baserer beslutninger på en bred oversikt over situasjonen, ikke bare på nåværende situa-

sjon. De er opptatt av verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Glasø og Thompson, 2013).

2.2 Motivasjon

For en organisasjon vil det være like viktig å holde å kompetansen som eksisterer i organisasjon, som å tiltrekkes seg nye ansatte. Motiverte medarbeidere ønsker å bidra med noe ekstra til organisasjonen. Mennesker motiveres av ulike faktorer i ulike situasjoner. Motivasjon relatert til det samme arbeidet kan derfor fortone seg ulikt mellom ulike medarbeidere. Organisasjoner som klarer å motivere sine medarbeidere vil kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler for bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Medarbeiderens motivasjon vil sannsynligvis påvirkes av både alder, livssituasjon og kanskje kjønn. Innen teorien er det vanlig å dele motivasjon inn i ytre og indre motivasjon. Innenfor ytre motivasjon er det to sentrale motivatorer organisasjonene har til rådighet, lønnsystemer og karrieresystemer (frynsegoder, bonuser, ros og stillingsopprykk osv). Indre motivasjon er knyttet til arbeidsoppgavens karakter og utførelsen av arbeidsoppgaven. Eksempel på en slik faktor er mestringsfølelse. Det man opplever mestring når man løser en oppgave, og får tilbakemelding på selve arbeidsoppgaven og utførelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.2.1 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er knyttet til at medarbeideren får belønning for den jobben de utfører, noe som kan være lønn, høyere stilling, status eller jobbsikkerhet. Sentralt innen ytre motivasjon er lønn og karrieresystemer. Begge disse er basert på fremtidige belønninger, som økt lønn og stillingsforfremmelse. Dette blir beskrevet som materielle belønninger og omfatter alle goder som på en eller annen måte har en pengemessig verdi (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Belønning kan også være symbolsk, dette kan være at sjefen gir ros for godt utført arbeid, eller man får en særlig oppmerksomhet på en festlig anledning. Denne formen for belønning har liten grad av pengemessig verdi, men den kan virke sterkt motiverende. Belønningssystemer som lønn kan oppleves som motiverende effekt så lenge den er knyttet til fremtidige belønninger. Når lønnsøkningen er oppnådd har den liten motiverende effekt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Karrieresystemer består av organisasjonenes systematisk plan for rekruttering, motivering og utvikling av medarbeiderne. For å sikre motivasjon hos både nytilsatte og erfarne, bør det legges til rette for at de enkelt kan oppleve en utvikling av arbeidsoppgaver og

arbeidsforholdet. Organisasjonene vektlegger ulikt, og det finnes flere varianter av karriereveier. Vertikale karriereveier, hvor lønn og ansvar gis gjennom å avansere oppover i organisasjonen. Laterale karriereveier betyr at medarbeiderne oppnår høyere lønn og status ved å bevege seg fra et område til et annet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

En teori som legger til grunn at mennesker motiveres av ytre faktorer er teori X. Denne teorien beskriver at menneskene er i utgangspunktet late av natur og motiveres først og fremst av økonomisk belønning. De er dermed villige til å gjøre det som gir størst mulig økonomisk vinning. Grunnen til sin late natur er irrasjonelle følelser og manglende selvdisiplin og selvkontroll. Det beskrives at medarbeiderne må kontrolleres og styres for at de skal yte noe for organisasjonen (Schein, 1982).

2.2.2 Indre motivasjon

De indre faktorene for motivasjon er de som henger sammen med det direkte samspillet mellom medarbeideren og jobben. Det betyr at jobben må oppleves som meningsfylt, og at man har et personlig ansvar for arbeidsresultatet (Schein, 1982). Det finnes mange teorier om hva som motiverer ansatte, men bare noen få er opptatt av hva organisasjoner kan gjøre for å skape motivasjon. Belønningssystemer som motivasjonsfaktor baseres på en generell teori om motivasjon, beskrives som forventningsteori. Hovedpoengene i denne teorien er at belønningen skal være noe en ønsker seg og at ansatte må ha tro på at det er sammenheng mellom innsats og resultat, og at det fører til ønskede belønningene (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

Mens teori X først og fremst er en kynisk beskrivelse av den menneskelige natur, er teori Y en mer idealistisk beskrivelse. Når de primære behovene for mat, drikke og søvn er tilfredsstilt, blir det frigitt energi til å dekke noen av de sekundære og tertiære behov. Ut fra denne teorien antas det at ansatte utfører jobben på en moden måte og er i stand til å vise selvbestemmelse og uavhengighet, gjennom å se ting gjennom et langsiktig perspektiv. Ansatte er selvmotiverte og selvkontrollerende, og det behøver ikke nødvendigvis eksistere motsetningsforhold mellom selvrealisering og mer effektiv innsats i organisasjonen (Schein, 1982).

I litteraturen finnes det flere teorier som utdyper sammenhengen mellom selvoppfatning og motivasjon. Bandura har skrevet en teori som omhandler forventninger om mestring. Han

trekker inn kognitive begreper, der han blant annet i likhet med flere mener at personenes forventninger er sentrale i motivasjon. Bandura benytter begrepet mestringsforventninger. Han mener at forventningene er viktige for hvilke aktiviteter vi skal utføre, og hvor mye energi en skal investere i gjennomføringen. Bandura skiller mellom to slags forventninger. Den første forventningen bygger på klare handlinger som er nødvendig for å nå målet. Den andre forventningen bygger på forventninger om resultatet som følger av handlingen (Imsen, 2005). Han understreker at forventninger om mestring har betydning for atferd, tankemønster og motivasjon (Skaalvik og Skaalvik, 2007).

2.2.3 Motivasjon av kunnskapsmedarbeidere

Det finnes mindre forskningsbasert viten om hva som motiverer kunnskapsarbeideren (Lines et al, 2011). Men det hersker ingen tvil om at kvalifiserte og motiverte medarbeidere er viktig for helsesektorene både nå og i et fremtidig perspektiv. Motivasjon handler om hva man kan og vil, og er i litteraturen knyttet opp mot begrepet jobbtilfredshet (Kvello og Moe, 2014). Jobbtilfredshet er blitt definert på flere måter, men de fleste definisjoner beskriver en subjektiv vurdering av egne behov og forventninger opp mot de opplevelser man har i tilknytning til jobben (Kvello og Moe, 2014). Jobbtilfredshet vil ut fra denne beskrivelsen være knyttet opp til personlige behov for hver enkelt ansatt, noe som kan variere ut fra flere faktorer som alder, kjønn og sosial status.

Hackman og Oldham beskriver begrepet arbeidets motivasjonspotensiale. Dette kan beskrives som innholdet og egenskaper ved selve jobben. Er det muligheter for autonomi og tilbakemeldinger i jobben oppleves jobben ofte mere interessant. En jobb kan være motiverende i seg selv hvis innholdet oppleves som interessant og givende. Det vil også være viktig at det gis mulighet for selvstendighet i arbeidet, og at det gis tilbakemelding fra andre på den jobben som blir utført (Kvello og Moe, 2014).

3. METODE

Kvalitativ metode egner seg til å utvikle nye beskrivelser, begreper eller teoretiske modeller, eller til å få frem mangfold og nyanser. Denne formen vil ikke egne seg hvis en ønsker å få svar på spørsmål som, «hvor ofte?», «hvor mye?», «mer effektivt enn?» (Malterud, 2002).

For å belyse problemstillingen vår har vi valgt å bruke kvalitative dybdeintervju. Vi vil her

redegjøre for den metodologiske fremgangsmåten for studien, samt hvordan data er innsamlet for videre analyse. Innledningsvis ser vi på hva som kjennetegner en kvalitativ tilnærming til forskerspørsmålet. Vi vil se nærmere på hva kvalitative dybdeintervju innebærer og hvordan det er brukt i denne studien. Vi går igjennom hvordan bearbeiding av data er utført og hvordan data skal sikre studiens holdbarhet. Studiens kvalitet vil vurderes ut fra om oppgaven er reliabel, valid og om den generaliseres. Denne vurderingen gjøres for å sikre at forskningsresultatene er riktige. Litteratursøk viser at de personene som har forsket og fordypet seg innen dette aktuelle tema refererer til hverandre.

Vi har forsøkt i tolkningen av forskningsresultatene og være objektive, men at vår bakgrunnen kan påvirke forforståelsen, og som igjen kan påvirke vår tolkning av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapen handler om å søke sannheten, hvordan ting forholder seg i virkeligheten. Samtidig er formålet med vitenskapen at den skal føre til fremskritt eller forandringer. Forandringer innebærer at man legger frem nye fakta, men forutsetter også at gamle oppfatninger forkastes. Når vitenskapen stadig gjør fremskritt, betyr det at vi aldri kan vite noe sikkert. Hvis gårsdagens sannheter er dagens usannheter, vil sannsynligvis dagens sannheter være morgendagens usannheter (Thurèn, 2006).

3.1.1 Hermeneutikk

Hermeneutikk bygger på hva hvert enkelt menneske har med seg av tanker, følelser, verdier og holdninger som en har ervervet gjennom sin interaksjon med verden rundt seg; dette utgjør den enkeltes forståelseshorisont (Thomassen 2005). Denne forståelseshorisonten (forforståelsen) vil alltid påvirke hvordan vi ser, forstår og fortolker andre mennesker og det de sier og gjør. Vi kan ikke fortolke andre på et rent objektivt grunnlag – måten vi fortolker tekster, andre mennesker, eller fenomener på vil alltid ha sitt utgangspunkt i vår egen forforståelse. For å få innblikk i meningen bak menneskelige handlinger, må den som forsker delta i samfunnet, snakke med menneskene og tolke det som skjer. Vi har forsøkt å være objektive i tolkningen av forskningsresultatene, men vår bakgrunn kan påvirke forforståelsen, som igjen kan påvirke vår tolkning av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

3.1.2 Fenomenologi

Fenomenologi er i kvalitativt design en tilnærming for å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, å forstå et fenomen. Fenomenologi har en deskriptiv innretning, og ønsker å gjengi den enkeltes opplevelse av de fenomener som omgir dem på en så god måte som mulig – og uten innvirkning av vår egen forståelse og oppfatning av de samme fenomener. Fenomenologien er opptatt av å gjengi det sannferdig, det umiddelbare, det faktiske – uten et teoretiserende språk som medfører avstand til forholdet med det som skjer og opplevelsen av det som skjer. Målet skal være å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden. Skal vi forstå mennesket må vi også forstå verden på grunn av at det er mennesket som konstituerer virkeligheten og ikke omvendt. Stegene i fenomenologisk design er forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. På hvert trinn i analyseprosessen går man som forsker tilbake til sine rådata og sammenligner intervjuene for å sikre at ingen viktige data rundt det fenomenet man studerer er utelatt. Ved presentasjon av resultatene beskrives alltid analyseprosessen for at leseren skal bli bedre kjent med den, noe som vi har jobbet for å få til i vår oppgave (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

3.2 Etske betraktninger

Studien har få informanter og miljøet innenfor det norske helsevesenet og idrettsbevegelsen er lite og transparent. Muligheten for at enkelte lesere kan vite hvem informantene er, kan muligens være tilstede. Det er derfor tilstrebet å bruke sitater som kan være representative for alle, hvor en ikke skal kunne kjenne igjen informanten. Det er med samme bakgrunn bevisst valgt å ikke nevne informantenes bakgrunn, kjønn eller arbeidssted. Deltagelsen i oppgaven er frivillig og informantene er informert om videre bruk av oppgaven. Nyttens av undersøkelsen er i størst grad for oss.

3.3 Intervju som metode

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Dette er en metode som er fleksibel, og som kan brukes nesten overalt. Denne metoden gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Kvalitativt forskningsintervju er samtale med struktur og et klart formål. Strukturen er rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Partene er ikke likestilte i og med at intervjuer stiller spørsmål og kontrollerer derfor situasjonen. Formålet blir å forstå og beskrive noe, og selve intervjuet blir ofte en dialog, mer enn spørsmål- og svareanse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Før en starter en kvalitativ intervjuopprosess vil det være nyttig å gjøre en refleksjon

rundt hvorfor en vil ha en dialog, for å hente inn data. Hva er årsaken til at en ønsker å benytte kvalitative intervjuer? Hvorfor ønsker man en løs tilnæringsmåte i stedet for en strukturert form for datainnsamling? Kan det være svakheter ved kvalitative intervjuer i forhold til å få svar på problemstillingen? (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

3.3.1 Utvelgelse av informanter

Vi har valgt å intervjuere ledere med lang erfaring som leder, og som innehar relevant lederutdanning. To av lederne er fra helsesektoren og to fra idrettsmiljøet. Alle fire ledere som er spurt om å delta har svart positivt på henvendelsen.

3.3.2 Intervjusituasjonen

Intervjuene er foretatt på informantenes arbeidsplass. Det mener vi er med på å skape en mest mulig trygg intervjusetting.

3.3.3 Datainnsamling

Alle intervjuer er tatt opp på bånd. Disse er innen kort tid etterpå transkribert. Materialet har vi så kodet etter tre hovedtema: motivasjon, kompetanse og ledelse.

3.4 Studiens reliabilitet og validitet

Reliabilitet henviser til hvor pålitelige resultatene er, med forskningsfunnenes konsistens. Reliabilitet omhandler undersøkelsens data, måten data samles inn på og bearbeides, samt hvilke data som brukes. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Det er prøvd å sikre reliabiliteten ved at opptakene er skrevet ordrett av. Intervjureliabilitet ble sikret gjennom at det er vi personlig som har gjennomført alle intervjuene. For å unngå å påvirke informantene i noen bestemt retning er spørsmålene stilt som åpne spørsmål. Vi har også god kunnskap om faget og rollen fra egne erfaringer som ledere. Reliabiliteten kan ha blitt påvirket av at vi er ledere og arbeider innen samme organisasjon som to av informantene, og gjennom at vi har egne erfaringer og tanker rundt temaet. Vi har vært bevisst på dette under pågående intervju og tatt egne tanker og kommenterer til det informantene har kommet med etter intervjuets slutt.

Med validitet menes hvorvidt en intervjustudie og de data man samler inn, undersøker det fenomenet man ønsker å belyse. Validitet kan ikke oppfattes som noe absolutt, at data er valide eller ikke valide, men kan ses på som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt.

(Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Vi har valgt å se på problemstillingen vår ut i fra et lederperspektiv, og har derfor valgt å intervju erfarne ledere. Vi har brukt åpne spørsmål i intervjuguiden, og tillatt intervjuobjektene å bruke egne ord. Vi har ikke avbrutt dem for å stille spørsmål. Oversettelsen er gjengitt ordrett for å tilstrebe validitet, og for å belyse de forhold vi ønsker å belyse i denne studien. Studiens validitet kan knyttes til om data er generaliserbare, hvilket handler om hvorvidt funnene i undersøkelsen kan overføres til andre lignende situasjoner. Innen kvalitativ forskning er man mer opptatt av å gi en detaljert og rik beskrivelse av fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

4. RESULTATER OG REFLEKSJONER

4.1 Motivasjon

Vår egen motivasjon er det som får oss til å handle, det vi velger å gjøre, og kan deles inn i grad og styrke. Det vil være viktig for organisasjonen at de har motiverte ansatte som kan yte ekstra (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Motivasjon deles inn i indre og ytre motivasjon. Motivasjon kan beskrives som den indre «driven». Den indre driven kommer innenfra, det er selve kvaliteten. Ansatte skal ha en opplevelse av at jobben er meningsfull og at de har et ansvar i forhold til resultat. I følge teori Y er ansatte selvmotiverte og selv kontrollert (Shein, 1982). En idrettsleder beskrev dette: «*Den indre biten synes jeg er viktig og som leder er vi opptatt av å stimulere den indre motivasjonen slik at vi også får på en måte en utvikling som blir vedvarende og langvarig*». Alle har behov for å bli akseptert, respektert og bli vist tillit, som igjen vil gi selvtillit.

Den ytre motivasjon er bare verdifull dersom den over tid fører til en indre motivasjon. Ytre motivasjon i form av belønning, premier, lønn vil ikke være nok hvis ikke den indre motivasjon er tilstede (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En idrettsleder beskriver at en skal være på vakt for den ytre motivasjonen, slik at den ikke får for stor plass. Han mener det vil være viktig med tilbakemeldinger på den jobben som blir utført og ros og god feedback påvirker motivasjon. Den verste feedback en kan gi er å være passiv og overse folk eller bli oversett. Det er med andre ord viktig å bli sett som den personen man er.

Ytre motivasjon i form av økt lønn beskrives i teorien som om det kun har en motiverende effekt så lenge det er knyttet til en fremtidig belønning. Belønning kan også være symbolsk,

som blant annet at det blir gitt ros og feedback på den jobben som er utført (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Teori X beskriver også at det er økonomisk vinning som motiverer den ansatte i tillegg til at de må styres og kontrolleres i deres arbeid (Shein, 1982). I følge en idrettsleder er feedback svært undervurdert, og at det er svært viktig å både gi og ta imot feedback. Han beskriver videre at vi er dårlige både på å gi og motta ros. *«Vi er så dårlig på å gi ros, vi er sulteforet på ros, når en nordmann gir en annen nordmann eller norsk kvinne da, ros, så er det ikke lett å se hvem som har det verst»*. Dette sitatet er svært beskrivende. Hvorfor er det slik at vi nordmenn er dårlig både på å gi og ta imot ros? Svaret på dette er trolig svært sammensatt, mye ligger kanskje i vår kultur?

Alle informantene beskriver at det er viktig at organisasjonen har tydelige mål, og at en sammen skal jobbe for å nå disse målene. Når man ser at mål blir nådd, vil dette føre til mestring, læring og utvikling, som igjen kan virke motiverende. Det å mestre og lykkes i jobbsammenheng, gir en indre motivasjon til å stå på videre. Dette stemmer overens med Bandura sin teori om at mestring har en betydning for adferd, tankemønstre og motivasjon (Skaalvik og Skaalvik, 2007).

Informantene er enige i at godt arbeidsmiljø er en viktig motivasjonsfaktor. En idrettsleder beskriver at det vil være viktig at man vet hvilke krav som stilles og alle bidrar. Det er ikke ønskelig med et miljø hvor noen skulker og snylter og ikke bidrar. Godt arbeidsmiljø gjør at man gleder seg til å gå på jobb, og har lyst til å gå på jobb. Det er viktig at en er stolt av arbeidsplassen sin, og føler tilhørighet, anerkjennelse og arbeidsglede. Er dette tilstede, vil gevinsten være både å få dekke grunnleggende sosiale behov, og dermed en opplevelse av jobbtilfredshet. En helseleder beskrev det slik: *«Ja det er det å ha en plass som man trives og ha folk som er stolt over plassen sin, over der man jobber, det synes jeg er motiverende, at folk skryte over arbeidsplassen sin»*.

En av informantene beskriver at ikke alle skal behandles likt på en arbeidsplass skal. Medarbeiderne har forskjellige behov som gjør at det er behov for differensiering. Videre er det viktig med arbeidsoppgaver som inspirerer deg og gir deg mening, som gjør at en kan vokse og få energi. En må få mulighet til å utvikle seg selv, få arbeidsoppgaver som er utfordrende og selvrealiserende. Dette samsvarer med hva teorien mener er viktige motivasjonskilder. Jobben skal oppleves meningsfylt og gi mulighet for å utvikle seg som menneske (Schein, 1982). At medarbeiderne har kunnskap og kompetanse i forhold til

arbeidsoppgaven som skal gjøres er en forutsetningen for å kunne utføre en god jobb. Det vil også være viktig for leder og ha kjennskap til hva som motiverer hver enkelt arbeidstaker. Leder må være åpen for at ansatte kan komme og luften sine frustrasjoner, men ikke la det gå så langt at de «dyrker frustrasjonene».

4.2 Kompetanse

Alle informantene er opptatt av kompetanse, og de mener utdanning er en viktig del av den formelle kompetansen. For å mestre den rollen/situasjonen som de står i, er det den erfaringen de tilegner seg som er avgjørende. Dette stemmer godt overens med den teoretiske definisjonen på kompetanse, som evnen til å utføre en oppgave eller beherske et yrke i møte med komplekse krav, holdninger og ferdigheter. En god funksjonalitet får man kun når man klarer å bruke den ervervede kunnskapen ved utførelse av praktiske ferdigheter. Informantene skiller her mellom ulike kunnskapsformer, noe som også blir poengtert i teorien blant annet av Levin og Rolfsen. De har et syn på kunnskap som et vidt begrep. Det er ikke nok å tilegne seg kunnskap gjennom utdanning. Erfaring og den tause kunnskapen som man kun får med seg gjennom mengdetrening og lang erfaring ser man på som minst like viktig. Kunnskap kan man lære, men for å få kompetanse må man praktisere. Samtidig er ikke kunnskapen varig, den må brukes og holdes ved like eller glemmes den. Det å holde seg oppdatert, og ha en indre motivasjon for å fornye seg og utvikle seg er også en viktig del av kompetansebegrepet. *«Jeg tror at kunnskap og kompetanse er holdningsskapende. Dette er en kjempeviktig bit om å gjøre en veldig god jobb ... man går inn i jobben på en annen måte. Man har en annen trygghet».*

Flere informanter mener det er viktig å stimulere den ansatte til å bruke sin kompetanse, som det videre kan føre til en utvikling på andre områder. *«Vi må bruke kompetanse til å være proaktiv, vi skal være i forkant hele tiden av det som vi tror kan skje».* Å dele kompetanse er viktig, i det ligger også det å være en ressurs for andre. Man bør aldri være tilfreds med at de ansatte er funksjonsdugelig, bruker sin kompetanse. De bør hele tiden få en mulighet å utvikle seg videre. Det å strekke seg, å komme et steg videre gir en opplevelse av mestring som er motiverende. Leder må ikke være redd for å stille krav eller gi de ansatte utfordringer. Utfordringene som blir gitt skal være tilpasset den enkeltes kompetanseområde. Det er motiverende for den som har stor kompetanse å få større utfordringer. Selv om funksjonaliteten ved arbeidet er lik vil kompetansen hos den enkelte ansatte være ulik og det er en utfordring. *«Funksjonalitet blir ofte verdsatt mer fordi virksomheten krever det»*, men

for at de ansatte skal føle seg verdsatt må den enkeltes kompetanse verdsettes. Dette bekreftes også i litteraturen der kunnskapsmedarbeideren beskrives som en arbeidstaker med forventninger om komplekse og utfordrende oppgaver. Leder fra helsevesenet poengterer viktigheten av at de ansatte kan faget sitt, slik at det ligger en forventning hos pasienten om at de skal møte profesjonelle folk.

Kunnskap har stor betydning for kunnskapsarbeideren. Den er gjerne personlig og individuell, hvilket betyr at kunnskapsarbeideren kan ta den med seg utenfor organisasjonen. De besitter også en stor grad av taus kunnskap, slik at det som ikke er nedskrevet. Og få lært og delt skjer på den ansattes premisser (Opdal 2012).

Kompetanse er dynamisk, man utvikler seg hele tids og den evnen man har til å lære av sine feil er viktig i forhold til å bruke den oppdaterte kunnskapen til å skape ny utvikling. For å lære noe nytt kreves det at man er villig til å endre adferd, og at man må gjenta man har lært for å holde det ved like. Det kreves også en kultur for feedback. Vi må kunne spørre når vi møter på utfordringer, og være åpen for å ta imot korrigerende. Vi har behov for gode veiledere, men det å veilede andre er en viktig jobb som er lite verdsatt.

4.3 Ledelse

Ledelse av kunnskapsarbeidere er utfordrende. Det krever en leder som har kunnskap om faget, om organisasjonen og har klare mål for arbeidet. En leder må være inspirerende, kunne skape motivasjon og et godt motivasjonsklima. I tillegg må lederen legge til rette for selvstendig arbeid, der kunnskapsarbeideren får brukt egne evner og kompetanse. *«Det er mye lettere å være god på system- og administrativt- orientert leder, enn å være en motiverende og inspirerende leder»*. Dagens samfunn stiller større krav til lederne. Man skiller ikke mellom administrasjon og ledelse. Det er en forventning om at en leder kan mer enn administrasjon. Som leder må man ha evne til å få de ansatte til å jobbe for et felles mål. *«Jeg tror jeg kan motivere ansatte med å være inspirerende, med å ha en god målsetting»*. Man skal gjerne ha kunnskap om faget, men det betyr ikke at man trenger å være en sterk fagperson. Man må i tillegg være interessert i , samt inneha kunnskap om ledelse.

Selv om ledelse innen helsesektoren og idrettssektoren er forskjellig, har man mange like tanker rundt ledelse. Alle informantene er ledere med lang erfaring. De mener alle at de har

lært mye gjennom sin erfaring som leder og de har brukt den erfaringen til å endre sin lederstil underveis.

Vi er vel 7,2 mrd mennesker på jorda, og nå er jeg seriøs, jeg tror det er ingen som har nådd taket av sitt potensiale. Det er høyt under taket for oss altså. Det var så jeg nesten fikk bakoversveis når jeg oppdaget hvor lite jeg egentlig kunne i forhold til... ,så på en måte har jeg i løpet av det året jeg har vært her da så har jeg tatt et oppgjør med mine sannheter, og det er viktig for enhver, -å ta oppgjør med mine sannheter, altså, for det som jeg tror på det blir jo en sannhet, det har lett for å bli det, og jeg tror at alle treng å stille spørsmål innover i seg selv, noen refleksjoner om hvordan er jeg som leder, og det er ganske tøft det.

Alle informantene trekker frem leders ansvar og leders påvirkning hva gjelder motivasjon og kompetanse.

Min påvirkning som leder der ligger jo i hvilke utfordringer man får, hvilket ansvar man får, hvilken tillit man får, hvordan vi er organisert i forhold til muligheter for utvikling. For både faglig og menneskelig utvikling. Der har vi ganske stor påvirkning som ledere.

Flere har fokus på leders ansvar for å skape et positivt motivasjonsklima, men også på de ansattes bidrag for et godt arbeidsmiljø.

Det er lederen som er hovedansvarlig for å skape et positivt motivasjonsklima, altså lederen er hovedansvarlig for å skape den sosiale miljøet. Hovedansvaret ja, men alle har jo ansvar, men hovedansvaret ligger på lederen, å skape det motivasjonsklimaet

Hvordan kan leder skape et godt motivasjonsklima, og hva kjennetegner det? «Motivasjonsklimaet det er det sosiale miljøet jeg skaper slik utøverne opplever det». Det sosiale miljøet er viktig både innen idrettssektoren og helsesektoren. Innen idrettssektoren snakker man om fellesskapet, og i helsesektoren er det kollegiet. I en masterutredning fra NHH som studerte faktorer som motiverer og demotiverer helsearbeidere, konkluderte man med at kollegiet er viktig bidragsfaktor til motivasjon. I kollegiet får helsearbeideren et grunnleggende behov dekt (Opdal 2012). Motivasjonsklima vil påvirke ansattes opplevelse og forståelse av hva slags adferd som verdsettes og belønnes i en bestemt jobb. Lederen vil være sentral i motivasjonsklimaet på grunn av at han sender signaler til medarbeidere om hva som er ønsket motivasjonsfokus (Nerstad, 2014). Teorien skiller mellom to former for motivasjonsklima, mestrings- og prestasjonsklima. Mestringsklima kjennetegnes ved suksess ved stor innsats, selvutvikling, oppgavemestring og samarbeid. Man har fokus på å gi ansatte muligheten til å utvikle sitt potensial uten konstant sammenligning med andre. Prestasjonsklima kjennetegnes ved suksess på grunnlag av sosial sammenligning. Man

motiverer til rivalisering og interne konkurranser. De beste og de med mest talent står i fokus og fremheves stadig. Det er viktig hele tiden å prestere best, fordi man kun blir målt og belønnet på grunnlag av sluttresultatet. Nyere forskning fra idretten konkluderer med at trenere bør skape et mestringsklima fremfor et prestasjonsklima, fordi det er forbundet med mange flere positive konsekvenser. Mestringsklima gir bedre vekstbetingelser i form av aktivitetsglede, velferd, indre motivasjon (der aktiviteten i seg selv er belønnende) og høyere prestasjoner. Det gir også økt grad av utholdenhet ved nederlag/feiling. Et prestasjonsklima kan føre til negative konsekvenser som prestasjonsangst, negativt stress, ytre motivasjon (f.eks. pengebelønning), utbrenthet og fusking. Konsekvensen kan være at utøvere faller lettere ifra idretten ved feiling. I følge Nerstad som har forsket på motivasjonsklima mener hun at idretten har vært bedre på å fokusere på mestring kontra prestasjon. Hun beskriver videre at erfaringer fra idretten er overførbart til arbeidslivet (Nerstad, 2014). I denne oppgaven vil vi senere beskrive, ut fra våre funn, hva helsesektoren kan lære av idrettsmiljøet.

De fleste informanter påpeker også at det å se den ansatte er viktig,

Det er ikke så veldig vanskelig å se den enkelte. Det handler om å gi et vennlig nikk når du går forbi. Da er det ikke vanskelig i det hele tatt. Men hvis du skal se hver enkelt ansatt .. med sett seg ned og nå skal jeg virkelig bli kjent med det er mennesket så når du ikke det målet... men det er ikke alltid det som skal til. Det er mange måter å se den enkelte på. Inkluder, spør i møter.. den som aldri sier noe.

At man har det trivelig og trygt på jobb, er ikke nok for å skape et motiverende klima. Det må utfordres og stilles krav for at den ansatte skal lære noe av egne erfaringer og komme et steg videre.

Et miljø der du utfordres, et miljø som engasjerer, og det gjør du når du utfordrer dem, stiller spørsmål. Men den spørrende lederen, noen ganger må man kanskje utfordre ved å ikke spørre, men at du kanskje må fortelle hva du skal gjøre også, men det beste er jo at man selv skal komme på og finne svarene.

I transformasjonsledelse er en av faktorene intellektuell stimulering. Lederen skal påvirke de ansatte til å være kreative og nytenkende. Man skal prøve å se problemer fra ulike vinkler og nåværende praksis, samt forestillinger om hva som er riktig blir stimulert til å vurderes på nye måter (Glasø og Thompson, 2013).

Må huske da at motivasjonsklimaet, som er så avgjørende, det skal være sånn at det utfordrer, ingen varmetue. Åå her e d koselig å være, det skal ikke være sånn, det skal være utfordrende.”

Her er det viktig at lederen kjenner sine ansatte og klarer å gi utfordringer på ulik nivå. Individuell støtte er en annen faktor av betydning innen transformasjonsledelse, og betyr at lederen skaper et klima som er støttende, der man lytter til de ansattes behov og trener dem på å prestere bedre (Glasø og Thompson, 2013). «Jeg tror jeg kan motivere ved å lytte. Det tror jeg også kan være veldig motiverende».

Den individuelle tilretteleggingen er viktig. Men det er vel like viktig at de ansatte arbeider mot et felles mål som ikke bare baseres på egne interesser. De ansatte trenger en felles overordnet visjon som kommuniserer retningen for arbeidet. Her mener Sandvik at transformasjonsledelse er ideell for ledelse av kunnskapsarbeid (Sandvik 2011).

Hvordan arbeider vi mot et felles mål? Innen idretten skiller man mellom samarbeid mot målet og samhandling.

Alle skal bidra så jeg, ikke for at de må bidra nei, men at de vil bidra, og det er jo det som er forskjellen på samhandling og samarbeid. Det ordet samarbeid bruker man ofte, men når vi samarbeider så jobber vi stort sett alene, og så kommer vi sammen på et møte kanskje, og så jobber i alene igjen. Samhandling, da jobber vi sammen. Det er ikke så stor forskjell på å jobbe alene og jobbe alene sammen med andre, og så jobbe sammen, det er noe helt annet altså. Det er et Atlanterhav mellom samarbeid og samhandling.

Kan norsk helsevesen lære noe av idretten i forhold til samspill og samhandling? Klarer vi å finne ut hva enkeltpersoner er gode til, og gjøre dem enda bedre og komponere et «lag» som setter fellesprestasjonene høyest?

4.4 Hva kan helsesektoren lære av idrettsmiljøet?

Gjennom våre intervju hvor vi har valgt ledere fra både helse og idrett, ser vi at begge parter kan ha mye å lære av hverandre. Resultatene fra intervjuene viser at begge jobber med lignede oppgaver og utfordringer, men likevel forskjellig. Vår forforståelse kan på dette området påvirke våre vurderinger. Vi skal se litt nærmere på hva idrettsmiljøet kan tilføre helsesektoren.

Idrettsmiljøet har stort fokus på leders kvalifikasjoner og god lederstøtte. En idrettsleder beskrev dette:

Så handler det veldig mye om oss.. om trenerkompetanse om trenerutvikling.. fordi at hvis ikke trenerne er skolert nok og i stand nok til å både skape tilhørighet i sin

gruppe å kan jobbe med utvikling med menneskene.. både kall de faglig og sosialt å psykisk å hela den pakka der.. så vil heller ikke den utviklinga kom.

Tradisjonelt innen helsevesenet har det ofte vært sykepleiere eller leger med god faglig bakgrunn, som blir rekruttert som ledere. Innen helsesektoren har det ikke vært praksis at man stiller krav om lederutdanning, verken ved tiltredelse i ny stilling eller som oppfordring etter ansettelse. Idrettsmiljøet har et større fokus på å ha en fungerende leder som er skolert til de oppgavene en blir satt til å lede. Når det gjelder fokus på opplæring av nye ledere og lederstøtte har helsesektoren en del de kan lære av idrettsmiljøet: «I all type ledelse så må det være noen overordnet som ser hvordan medarbeideren faktisk handterer evnen til å være leder for den gruppa man er satt til å lede».

Under intervjuene av idrettsledere hadde begge informantene et tydelig fokus på kjerneverdiene i organisasjonen. De beskriver at kjerneverdiene er limet i organisasjonen, og det de legger stor vekt på dette i sin ledelsesfilosofi: «Lederfilosofi, hva er det for noe? Jo det er å ha en gjennomtenkt plattform for den måten man ønske å stå frem på som leder. I jobben og utenfor jobben». Idrettslederne har fokus på at kjerneverdiene må være på plass før man kan begynne å utarbeide mål. Det skal ikke være noen usikkerhet rundt hva som er målet, det skal være entydig, lett å forstå og ikke mulig å tolke annerledes.

Idrettslederne uttrykker i større grad enn helselederne hvor viktig det er at de som de er leder for har indre motivasjon. De er opptatt av den indre driven som en leder beskriver. De beskriver videre, at den indre motivasjon må være tilstede for at vedkommende på sikt skal lykkes og føle mestring. Det kan også være riktig å veilede noen personer over til noe helt annet, ut fra ferdigheter og evner. Helsevesenet har sannsynligvis noe å lære her. Idrettsmiljøet er også opptatt av samhandling mer enn samarbeid. En idrettsleder beskriver dette.

Men altså komplementære ferdigheter, at vi har ulike sterke sider, god på ulike ting, men det vil ikke komme til syne, hvis vi ikke er på samhandlingsnivå. Hvis vi ikke er gode på relasjonelle ferdigheter. Hvis vi har den evnen jeg snakker om nå, så blir hver og en noe mer enn hva hver og en ville vært alene. Det er så viktig nemlig på ei samhandling, det er en ting det går ut på: Sett hverandre så ofte som mulig i situasjoner hvor flest mulig av oss får brukt sine sterkeste sider så ofte som mulig. For en lenke er ikke sterkere enn det svakeste leddet altså.

Idrettsledere i denne undersøkelsen har hatt fokus på mestringsklima, og ikke nevnt prestasjonsklima. De er som teorien beskriver opptatt av å skape et mestringsklima, som vil

være forbundet med flere positive konsekvenser som utvikling av eget potensiale, uten konstant sammenligning med andre (Nerstad, 2014).

Idrettsmiljøet er opptatt av å gi feedback til utøverne, positiv feedback. Gi positiv feedback på det utøveren praktiserer: «*Feedback, det er et veldig undervurdert tema, feedback er det vi gjør mest av. Det er en ting vi gjør like mye som feedback, enten tar du imot eller gir feedback, det er en ting vi gjør like mye også, og det er å puste*».

4.5 Motivasjon og ledelse i dag

God ledelse av kunnskapsarbeidere gir helt andre utfordringer enn ledelse av den klassiske samlebandsarbeideren i industrisamfunnet. De har en forventning om selvstendighet og frihet i arbeidet, og lar seg i liten grad kommanderes gjennom byråkratiske kontrollordninger. De er gjerne mer opptatt av egne mål enn organisasjonens mål. Dette blir leders oppgave å få samle de ansatte om en felles målforståelse. Kunnskapsarbeidere forventer at arbeidet er meningsfullt, og de blir motivert og inspirert når de får bruke sine kunnskaper og sin kreativitet. De vil gjerne ha komplekse og utfordrende oppgaver. Det å engasjere seg i en aktivitet og samtidig ha en langvarig og målrettet innsats for den aktiviteten skaper motivasjon. Ledere kan motivere kunnskapsarbeidere og skape verdi gjennom væremåte, beslutninger, målformulering og relasjonell adferd (Kvvello & Moe 2014).

Det er forsket mye på ledelse av kunnskapsarbeidere, og hvilken type lederstil som passer best. Her kommer man ikke til enighet. Det er mange faktorer å ta hensyn til, og ulike situasjoner kan også kreve ulik lederstil. Sandvik argumenterer for en fleksibel lederstil, mens Hein mener at man ikke skal fokusere på lederstil, men på lederskap og de sentrale verdier (Sandvik 2012, Hein 2009).

Jobbtilfredshet og jobbytelse har en omfattende forskningshistorie, og her viser både eldre og nyere forskning at opplevd jobbtilfredshet er en god indikator for jobbytelse. Den sterkeste drivkraften for jobbtilfredshet er om arbeidstakeren har en jobb som oppleves interessant og meningsfull, samt at man har innflytelse på oppgaver og innhold i jobben (Kvvello & Moe 2014). Jobbtilfredshet har stor betydelse for motivasjon og ytelse i arbeidet.

I de senere år har det vært stor interesse rundt kunnskapsmedarbeideren. Som beskrevet tidligere er dette høyt spesialiserte og kreative medarbeidere. Christensen har beskrevet hva

som motiverte kunnskapsmedarbeideren i det nye arbeidslivet. Han beskriver en modell, TURPAS- modellen. Denne modellen beskriver de motivasjonsfaktorene som han mener er viktig for kunnskapsmedarbeiderne. Disse motivasjonsfaktorene er tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering (Christensen, 2011). I følge TURPAS modellen blir kunnskapsmedarbeiderne motiverte av selvbestemmelse, selvrealisering og selvledelse. Dette kan ha utfordringer i forhold til at kunnskapsmedarbeiderne ikke nødvendigvis har erfaring i å lede eller lede seg selv. En annen utvikling blant kunnskapsmedarbeideren er et redusert skille mellom arbeidsliv og privatliv. Det stilles også spørsmålsteget om det økende behovet for selvrealisering kan føre til mindre lojalitet til bedriften (Christensen, 2011). Kunnskapsmedarbeiderne er ofte motivert for den jobben de skal utføre, men det kreves en del ressurser for å sikre at de utnytter denne motivasjonen til fordel for virksomheten (Christensen, 2011). For de unge kunnskapsmedarbeiderne er ikke lønnen i seg selv motiverende. Lønnen er ofte ikke avgjørende ved valg av jobb eller virker tilfredsstillende i forhold til utførelsen av arbeidsoppgavene, men følger med jobben (Christensen,2011).

Motivasjon er ikke lenger kun et ledelsesansvar. Kunnskapsmedarbeiderne har selv et ansvar for å være motiverte i arbeidssammenheng. Ansvaret for å være en motivert medarbeider flyttes fra virksomheten over på medarbeideren. Motivasjon er nå «ditt» eget ansvar, og det er et ansvar du skal ta, ikke bare for deg selv, men også for dine kollegaer og for virksomhetens skyld (Christensen, 2011).

Hedegaard Hein mener at alle ansatte kan klassifiseres i fire arketyper; primadonnaen, prestasjonsjageren, pragmatikeren og lønsmottakeren. Ser vi litt nærmere på primadonnaen, blir denne beskrevet som en person som vil strekke seg langt for å gjøre en god jobb, mest for egen tilfredsstillelse. Primadonnaer ønsker ros og anerkjennelse, ikke for ytre motivasjon, men for at dette bidrar til indre tilfredsstillelse av arbeidsinnsatsen. Disse ansatte, som kan klassifiseres som primadonna, legger ikke fra seg verdiene når arbeidsdagen er over. Det kan derfor være litt uklart skille mellom arbeidsliv og privatliv. Primadonnaer kan bli oppfattet som selvopptatte og fremhever gjerne seg selv (Hein, 2009).

5. OPPSUMMERING/AVSLUTNING

Målet med oppgaven har vært å se på mellomleders muligheter til å benytte de ansattes ressurser på best mulig måte. Vi har sett på hvordan leder kan benytte motivasjon og kompetanse hos de ansatte, for å utnytte egne ressurser. Gjennom innblikk i teori og intervju ser vi at motivasjon er sentralt i flere sammenhenger, både hos den enkelte medarbeider og for å skape et motivasjonsklima på arbeidsplassen. Det er flere motivasjonsfaktorer som er viktige. Godt arbeidsmiljø og indre motivasjon er sentrale faktorer. Indre motivasjon er viktig for å kunne oppleve at jobben føles meningsfull, og den ytre motivasjon vil være verdifull dersom den over tid vil føre til indre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det som motiverer kunnskapsmedarbeideren i det nye arbeidslivet er beskrevet som TURPAS-modellen. Motivasjonsfaktorene innenfor TURPAS -modellen er tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering (Christensen, 2011). Motivasjon er ikke lenger kun et ledelsesansvar, men kunnskapsmedarbeiderne har et eget ansvar for å være motivert i arbeidssammenheng. Ansvaret for å være en motivert medarbeider flyttes fra virksomheten over på medarbeideren (Hein, 2009).

Innenfor kunnskapsorganisasjon har kunnskap og kompetanse stor betydning. Kunnskapsmedarbeideren forventer komplekse og utfordrende oppgaver. Det er viktig at medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg, og får en opplevelse av mestring som er motiverende. Kunnskapsarbeideren har en stor grad av taus kunnskap, som gjerne er personlig og individuell. Leders oppgave blir å finne egnede utfordringer for arbeidstagere med høy kunnskap og lang erfaring. I tillegg må lederen legge til rette for selvstendig arbeid, der kunnskapsarbeideren får brukt egne evner og kompetanse. Har man lite motiverte medarbeidere, kan man snu opp ned på budsjetter, strategiplaner og organisasjonskart med det eneste resultat at papir og blekk forspilles (Opdal 2012). Ledelse av kunnskapsarbeidere er utfordrende. Det krever en leder som har kunnskap om faget, om organisasjonen og har klare mål for arbeidet. En leder som er inspirerende, kan skape motivasjon og et godt motivasjonsklima.

Det finnes ikke allmenngyldige regler for hva godt lederskap egentlig er. Enhver leder må utvikle sin filosofi for hvordan en får mobilisert mennesker, og hvordan motstridende krefter skal balanseres og håndteres (Grund, 2006). Skal en rekruttere nye medarbeidere, er det ikke alltid slik at «like barn leker best», og ikke nødvendigvis slik at «ulike barn leker best». Her

er det mye tilfeldigheter (Oksholen, 2004). Den individuelle tilretteleggelsen er viktig, men det er like viktig at de ansatte arbeider mot et felles mål som ikke bare baseres på egne interesser. Medarbeiderne trenger en felles overordnet visjon som kommuniserer retningen for arbeidet. Ledelsesfilosofi innen transformasjonsledelse blir basert på mål og visjon. Derfor mener vi at det er en ledelsestil som er godt egnet for ledelse av kunnskapsarbeid. Kunnskapsarbeideren er ofte selvdreven, og lederens oppgave blir å sørge for at de går i samme retning og jobber for et felles mål. Lederen må akseptere at maktbalansen er endret og at det er medarbeideren som sitter med kunnskapen og kompetansen (Sandvik 2011). Innen idretten skiller man mellom samarbeid mot målet og samhandling. De mener det er viktig å være på samhandlingsnivå. Vi kan samarbeide uten å samhandle. Når vi er på samhandlingsnivå flytter vi fjell.

Innenfor idrettssektoren legger man stor vekt på kjerneverdier i sin lederfilosofi. Idrettslederne har fokus på at kjerneverdiene må være på plass, før en kan starte å utarbeide mål. Det beskriver kjerneverdiene som limet i organisasjonen. Idrettsmiljøet har også stort fokus på leders kvalifikasjoner og god lederstøtte.

Våre informanter har delt mye av sin kunnskap og erfaring med oss. Resultatene fra våre intervju viser at informantene har en solid erfaring og kompetanse omkring ledelse. Lederne har et reflektert forhold til motivasjon og kompetanse, og viser tydelig at dette er viktig for de ansattes utvikling. Intervjuene her gitt oss et større perspektiv på våre sentrale tema motivasjon, kompetanse og ledelse. Vi har også fått tilbakemeldinger fra våre informanter at de opplevde intervjusituasjonen som lærerikt. «*Det er alltid motiverende det å få muligheten til å utvikle seg ... det er en god refleksjon for meg det her*». I arbeidet med denne oppgave har vi hatt fokus på at vår for forståelse ikke skal påvirke vår tolkning av resultatene, men med vår bakgrunn som ledere innen helsesektoren er det vanskelig å være helt nøytral.

Opgaven har gitt oss et teoretisk grunnlag og en dypere forståelse for å lede kunnskapsarbeidere, noe vi vil ta med oss i vår hverdag.

Fra intervju med idrettsleder:

-Vet dere hva hemmelighet bak suksess er? Vet dere det?

- Nei, har du oppskriften du?

- Ja jeg har det... hvis dere love å ikke si det nå, lovere dere det?

- Ja.

- Det er hardt arbeid. Det er kanskje derfor det er en hemmelighet for mange.

LITTERATURLISTE

Christensen, Peter (2011) *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*, Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 3/2011

Filstad Jakobsen, Cathrine (2010), *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*, Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 3/2010

Glasø, Lars og Thomson, Geir (2013) *Transformasjonsledelse*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Grund, J. (2006) *Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene?* Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 2/2006

Hein, Helle Hedegaard (2009), *Motivasjon – motivasjonsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag, København.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen.

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2010), *Introduksjon til samfunnsviten og skapelig metode*, Abstrakt forlag, Oslo

Kaufmann og Kaufmann (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen.

Klev, R. og M. Levin (2009), *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling*”, Fagbokforlaget, Bergen

Kvello, Ø. og Moe, T. (2014) *Barnevernledelse*, Gyldendal akademisk, Oslo

Levin, M. og M. Rolfsen (2004), *Arbeid i team*, Fagbokforlaget, Bergen.

Lines, R. (2011), *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*, Fagfellevurdert 3/2011

Malterud, K. (2002), *Kvalitative metoder i medisinsk forskning-forutsetninger, muligheter og begrensinger*. Tidsskrift for Den norske legeforening, nr 25-20 oktober 2002.

Nerstad, Christina (2014), *Jakten på jobbsuksess*, ledernytt.no 29. november 2014

Oksholen, Tore, (2004) *Rett mann på rett plass?* <http://forskning.no/psykologi-sosiale-relasjoner-stub/2008/02/rett-mann-pa-rett-plass>

Opdal, Tormod Gjerde (2012), *Hvordan motiveres og demotiveres våre viktigste ansatte?* SNF-rapport nr. 09/12, Samfunns- og næringslivsforskning AS Bergen

Sandvik, Alexander Madsen (2011) *Ledelse av kunnskapsarbeid*, Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 3/2011

Schein, Edgar H. (1982): *Organisasjonspsykologi*. Tano Aschehoug, Oslo

Thomassen, Magdalene (2006): *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag, Gyldendal akademiske, Oslo

Thurèn, Torstein (2006), *Vitenskapsteori for nybegynnere*, Gyldendal akademisk, Oslo

Antall ord: 8559

VEDLEGG 1: Intervjuguide

1. Hvilke assosiasjoner får du når du hører ordet motivasjon?
2. Hva legger du i motivasjon?
3. Hvilken betydning/verdi har motivasjon for deg?
4. Hva motiverer deg som leder?
5. Hva tenker du om motivasjon i forhold til dine ansatte?
6. Hvordan bidrar du til motivasjon hos egne medarbeidere?
7. Hvilke tanker har du i forhold til din påvirkning som leder i forhold til motivasjon hos medarbeidere?
8. Hva tror du bidrar mest til motivasjon hos egne medarbeidere?
9. Hva er spesielt med din arbeidsplass?
10. Hva motiverer deg til å arbeide her?
11. Hva tenker du om motivasjon og jobbtilfredshet?
12. Hvilke assosiasjoner får du når du hører ordet kompetanse?
13. Hvilken betydning/verdi har kompetanse for deg?
14. Hvilken kompetanse er viktig hos deg som leder?
15. Hva tenker du om kompetanse i forhold til dine ansatte?
16. Hvordan bidrar du til bruk av egen kompetanse hos dine medarbeidere?
17. Hvilke tanker har du i forhold til din påvirkning som leder i forhold til utnyttelse av egne ressurser og kompetanse hos dine medarbeidere?
18. Hva tror du bidrar mest til utnyttelse av egne ressurser og kompetanse hos dine medarbeidere?
19. Bruker dere noe verktøy for å kartlegge medarbeiderens kompetanse?
20. Har du noen gang brukt verktøy for å kartlegge personlighet?
21. Hva er din erfaring med dette?

VEDLEGG 2: Samtykke

Samtykke

Bakgrunn og hensikt

Vi er studenter ved Ledelse og personalarbeid, Høyskolen i Nord- Trøndelag, og skal skrive avsluttende oppgave innenfor ledelse. I den forbindelse ønsker vi å intervju deg. Intervjuene vil danne basis for vår oppgave. De vil ha en varighet på ca en time og tas opp på bånd.

Tema for oppgaven: **«På hvilken måte kan leder motivere kunnskapsmedarbeideren til å utnytte egne ressurser og kompetanse»?**

Hva skjer med informasjonen om deg: Samtykkeskjema vil bli oppbevart nedlåst, og skjema, lydbånd og utskrifter vil bli slettet etter studiens slutt (2015). Informasjonen som fremkommer om deg i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og data vil bli anonymisert i den skriftlige fremstillingen av resultatene slik at det ikke er mulig å knytte enkeltpersoner til opplysninger i undersøkelsen.

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen.

Samtykke til å delta i studien: Jeg er villig til å delta i studien

Sted: Dato:

Navn:

Tusen takk for hjelpen.

Vennlig hilsen Brit Elisabeth Kjenstadbakk og Lisa Molin Hugdahl

VEDLEGG 3: Intervju 1 helseleder

Tema	Utdrag fra intervju	Stikkord
Motivasjon	<p>For å finne en motivasjon må du ha kunnskap og kunnskap til gode holdninger. Jeg tror det er mye motivasjon. Motivasjon gir drivkraft og glede.. Hva er målet.. hva drivkraften.. hva er gleden...hva er målet ditt</p> <p>Arbeidsglede, dynamikk, effektivitet, forståelse.. motiverer meg. Med forståelse får du gjerne en mer konstruktiv kritikk. Mangfold motiverer meg. Man har muligheter til å hente mye forskjellig ut av folk. Det er litt av årsaken til at jeg liker å jobbe i et stort miljø. Det motiverer meg at man har klare mål og jobber sammen. Jeg synes det er motiverende å arbeide sammen i team.. jeg er et menneske som motiveres og får næring av å jobb flere sammen.. det motiverer meg med positivitet.. det gjør det sikkert til alle.</p> <p>Jeg tror jeg kan motivere ansatte med å være inspirerende, med å ha en god målsetting.. jeg trur jeg kan motivere ved å lytte. Det kan være vanskelig og det kan være lett.. det kommer litt an på hva men krever av seg selv. Det er ikke så veldig vanskelig å se den enkelte. Det handler om å gi et vennlig nikk når du går forbi. Da er det ikke vanskelig i det hele tatt. Men hvis du skal se hver enkelt ansatt .. med sett seg ned og nå skal jeg virkelig bli kjent med det er mennesket så når du ikke det målet... men det er ikke alltid det som skal til. Det er mange måter å se den enkelte på. Inkluder, spør i møter.. den som aldri sier noe.</p> <p>.. jeg trur det er viktig det å få lov å få luften sine frustrasjoner, å bli hørt på hva man synes er vanskelig og utfordrende. Ikke for å dyrke frustrasjonene.. men for å si dem.</p> <p>Det er alltid motiverende det å få muligheten til å utvikle seg... det er en god refleksjon for meg det her..</p>	<p>Holdninger</p> <p>Drivkraft</p> <p>Arbeidsglede</p> <p>Mål</p> <p>Team</p> <p>Inspirerende</p> <p>Lytte</p> <p>Se andre</p> <p>Luft frustrasjoner</p> <p>Løsningene</p>
Kompetanse	<p>Inn mot mitt fagområde tenker jeg formell kompetanse som utdanning. Og så tenker jeg vel at kompetanse ligger i utdanning.. mens funksjonalitet er på en måte ervervet kunnskap som du gjør ved å utføre praktiske ferdigheter. Så for meg er det nok en forskjell på det med formell kompetanse.</p> <p>Det som jeg tror er spesielt med min arbeidsplass er at vi.. er organisert slik at alle ansatte har et visst funksjonsnivå. Jeg har mange ganger tenkt på at den som har stor kompetanse og erfaring skulle fått større utfordringer.. for det er motiverende i seg selv. Det er den tilbakemeldingen man får. Man ønsker at det skal være en forskjell på det å ha formell kompetanse og spesielt .. Det er ikke så mange som påberoper seg det i forhold til lang erfaring. Det er ikke så mange som ytrer ønske om å større utfordringer fordi om man har lang erfaring.</p>	<p>Formell kompetanse</p> <p>Utdanning</p> <p>Praktiske ferdigheter</p> <p>Funksjonsnivå</p> <p>Utfordringer</p>

	<p>Men det og trur jeg handler om at når du går inn og tar en utdanning, og investerer tid og penger.. i å utvikle deg selv, så vil du bli satt pris på. Du vil det.. Og det å bli satt pris på er å gi utfordringer tilpasset ditt kompetanseområde.</p> <p>Vi må få til noe som skatter kompetanse bedre i forhold til å få utfordringene enn det vi har i dag, det trur jeg vi må.</p> <p>Det synes jeg er en litt vanskelig motivasjonsfaktor og å finne en god løsning på innen det her med kompetanse. For kompetansen er ulik, samtidig er funksjonaliteten ganske lik. Vi verdsetter funksjonalitet mer fordi bedriften krever det.</p> <p>Jeg tror at kunnskap og kompetanse er holdningsskapende. Dette er en kjempeviktig bit om å gjøre en veldig god jobb.</p> <p>Jeg synes at man går inn i jobben på en annen måte. Man har en annen trygghet.</p> <p>Da tror jeg personlige egenskaper kommer inn og bidrar ganske mye sammen med kompetanse. Og det er jo også en bit av en kompetanse.</p>	<p>Videre- utdanning</p> <p>Kompetanse</p> <p>Funksjon- alitet</p> <p>Holdnings- skapende</p> <p>Trygghet</p> <p>Personlige egenskaper</p>
Ledelse	<p>Det er viktig å ha fagkompetanse som leder på systemnivå, på administrativt nivå og så må du ha veldig mye kompetanse på dette med menneskelige relasjoner og så må du ha kompetanse på hvordan du skal mestre det å være leder. Det er jo en jobb som du er nødt til å hente noe næring selv. Det kan være en ensom jobb. Som leder så må jeg ha en kompetanse på prosesser og struktur. Det er kjempeviktig. Jeg har en veldig stor arbeidsplass, skal man oppnå noe så må man vite hvordan man skal oppnå det. Og det å vet noe om prosesser og struktur det må vi bare.</p> <p>Det er viktig med formell kompetanse om kjernevirksomheten.</p> <p>Jeg synes at veiledningskompetansen og veiledningsfokuset på sykehuset inn mot mestring og strategier og debriefing inn mot ledergruppen er ganske god. Men den som går mot den tekniske biten på prosjekt og prosess og den type støtte synes jeg er alt for dårlig.</p> <p>Min påvirkning som leder der ligger jo i hvilke utfordringer man får, hvilket ansvar man får, hvilken tillit man får, hvordan vi er organisert i forhold til muligheter for utvikling. For både faglig og menneskelig utvikling. Der har vi ganske stor påvirkning som ledere.</p> <p>Det er mye lettere å være en god system og administrativt orientert leder enn å være en motiverende og inspirerende leder.</p>	<p>Fag- kompetanse</p> <p>Relasjoner Mestring</p> <p>Prosess Struktur</p> <p>Lederstøtte</p> <p>Påvirknings- mulighet til utvikling</p> <p>Administra- tiv kontra motiverende leder</p>

VEDLEGG 4: Intervju 2 helseleder

Tema	Utdrag fra intervju	Stikkord
Motivasjon	<p>Da tenker vi på motivasjon for de som jobber der da. Arbeidsmiljø tror jeg er kjempeviktig. Å ha et godt arbeidsmiljø det gjør at man gleder seg og er motivert for å gå på jobb. Har du et dårlig arbeidsmiljø er det vanskelig å motivere seg også. Det er nå sånn jeg tror det er. At man blir utfordret litt, det er motiverende, også tilbakemeldinger, få tilbakemeldinger på det man gjør, det tror jeg er motiverende. OG det å ha nok å gjøre.</p> <p>Ja det er det å ha en plass som man trives og ha folk som er stolt over plassen sin, over der man jobber, det synes jeg er motiverende, at folk skryte over arbeidsplassen sin.</p> <p>det er motiverende å være på jobb for du tjener penger, det er en ting, og så er det motiverende fordi du får igjen ting fordi du gjør en jobb for det og når et mål da. Det synes jeg er veldig motiverende.</p> <p>Jeg er flink til å gi tilbakemeldinger når jeg ser små ting, så sier jeg det til dem, så skryter jeg av dem. Det tror jeg virker motiverende.</p>	<p>Arbeidsmiljø</p> <p>Utfordringer</p> <p>Tilbakemeldinger</p> <p>Nok å gjøre</p> <p>Skryt av arb.plassen</p> <p>Lønn</p> <p>Nå mål</p> <p>Tilbakemeldinger</p>
Kompetanse	<p>hvordan de utøver faget, og hvordan de reflekterer over faget i det daglige</p> <p>Så det er noe med det å sette litt krav, det er på en måte noe å strekke seg etter, det er bra å veilede, men du må veilede til noe de skal klare å gjøre selv også, det er det som skjer i det daglige, da står de der alene, det er ingen som har med seg veldig mange i hvert fall.</p> <p>men når de først kommer så er det en god grunn for det og da skal de møte profesjonelle folk, og da skal de Ja de må kunne faget sitt, det synes jeg er viktig</p> <p>Jeg bruker medarbeidersamtalene da på å finne ut hva de føler at de mangler. Og så utfordrer jeg dem litt på det selv</p> <p>Vi har veldig gode fagdager der vi får tilbakemelding fra ansatte at de er veldig fornøyde, og at de føler at de har noe å strekke seg etter, som gjør at jobben blir interessant.</p> <p>Vi skal alltid være proaktiv, vi skal være i forkant hele tiden av det som vi tror kan skje. Da betyr det at de må bruke kompetansen sin</p> <p>Ja, jeg tror det gjør at de føler de bruker kompetansen sin, og de blir hele tiden utfordret på det, og det er ikke noen aksept for å ha pasienter liggende uten noen planer</p>	<p>Utøve faget</p> <p>Sette krav</p> <p>Veilede</p> <p>Kunne faget</p> <p>Medarbeidersamtalen</p> <p>Gode fagdager</p> <p>Strekke seg etter</p> <p>Proaktiv</p> <p>Utfordre på kompetanse</p>
Ledelse	<p>man må kunne faget for å lede det også. Man skal ikke kunne detaljene og sånt, det kan jeg ikke i dag heller og det har jeg egentlig ikke tenkt å lære meg heller, men man må i hvert fall kunne å veilede og søke hvor man finn svar hvis noen kommer til deg som leder, jeg synes det er viktig.</p>	<p>Kunne faget</p> <p>Veilede</p> <p>Finne svar</p>

	<p>men jeg har tro på den måten å lede på, det å være synlig, og være opptatt av det de holder på med og spør dem, det gjør jeg</p> <p>Altså lønnsinntakeren de må du utfordre litt, for de er jo der for å få lønn. ..det er ikke negativt med lønnsinntakere i en periode, men man må klare å få dem ut av det, og i hvert fall utfordre den til å sette seg mål om å komme seg ut av det</p> <p>Så de der primadonnaene har jeg da lært meg at de må jeg jobbe med også og lært meg hvordan jeg skal takle dem, og det føler jeg at jeg klarer mye bedre nå. Nei det er noe med, du må ikke låse deg i alt de sier, og du må heller utfordre dem litt også, men da er det kunnskap igjen, du må ha kunnskaper for å vit at det her stemmer faktisk ikke, du kan gjøre det på en annen måte, man da må du ha en god argumentasjon bak det, og da må du heller gå 2 runder før med deg selv, før du går i motangrep. For da kan du ikke låse deg. Det er noe med å ikke sette dem i et dårlig lys heller, men at du kan jekke dem ned litt. Men da er det kunnskap som leder du må om fag. Der er faget viktig igjen.</p> <p>Det er ikke lederen som du kan baksnakke etterpå som sa det, men det er kollegaen din som sa det. Det er kulturen.</p>	<p>Synlig</p> <p>Lønns- mottaker</p> <p>Sette mål</p> <p>Primadonna</p> <p>Utfordre dem</p> <p>Kunnskap</p> <p>Kunnskap om faget</p> <p>Kultur</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VEDLEGG 5: Intervju 1 Idrettsleder

Tema	Utdrag fra intervju	Stikkord
Motivasjon	<p>Hva er det som er fellesnevneren? Jeg skulle til å si de er motivert altså. Det er det aller viktigste. Og er de motivert, så er de gjerne gode relasjonsbyggere. De jobber verdibasert. Sånne virksomheter har et konkurransefortrinn. Har du folk som er motivert, altså det er menneskeressursen som avgjør altså.</p> <p>motivasjon er det som får oss til å handle det, det vi velger å gjøre. så er det både grad og styrke av motivasjon</p> <p>hva med den indre motivasjonen, det er jo den som viktig, den indre draiven altså. Vi har jo indre og ytre motivasjon, da kjem det innenfra ikke sant, men den indre motivasjonen er selve kvaliteten det, graden, styrken det er en del av motivasjonen.</p> <p>ytre motivasjon, det vi snakket om, er bare verdifull dersom den over tid fører til en indre motivasjon. En utøver, idrettsutøver en leder, en lærer, samme hva det er for noe, hvis han ikke har den indre draiven, så er det dårlig stell. Ytre motivasjon, en belønning, premie, sånn, da.. er det ikke verdt noen ting.</p> <p>Man skal være litt på vakt overfor den ytre motivasjonen. Hva er det som påvirker motivasjonen</p> <p>Og så er det mestring og læring, mestring, læring og utvikling ligger liksom i samme bolken det. Det å få til ting, det å lykkes altså, når du lykkes på jobben dere, da blir du en enda større indre draiv. Altså miljøet, hva slags type miljø, alle sammen har så godt miljø, men det holder jo ikke, man må vite hvilke krav stiller hun tilet godt miljø, mennesket i sentrum. Behov dekkes. Og alle bidrar. For å ha et miljø som forsterker den indre draiv da, så må man ha det miljøet der mennesket er i sentrum. Behov dekkes og alle bidrar. Hvis det er noen i miljøet deres som bare er med og skulker, og snylter litt på de andre, sosial loffer altså, så er det ikke det miljøet vi skal ha. Mestring, det å lykkes , det å få det til, det å ha utvikling.</p> <p>alle skal bidra sa jeg, ikke for at de må bidra nei, men at de vil bidra, og det er jo det som er forskjellen på samhandling og samarbeid. Det ordet samarbeid bruker man ofte, men når vi samarbeider så jobber vi stort sett alene, og så kommer vi sammen på et møte kanskje, og så jobber i alene igjen. Samhandling, da jobber vi sammen. Det er ikke så stor forskjell på å jobbe alene og jobbe alene sammen med andre, og så jobbe sammen, det er noe helt annet altså. (B/? Samtykker). Det er et atlantehav mellom samarbeid og samhandling. Feedback. God feedback påvirker motivasjonen. Ros. Jeg er helt anti , i min ledelse, måte å være på, prøve å være på, jeg greier det ikke bestandig men, feedback. Feedback, det er et veldig undervurdert tema, feedback er det vi gjør mest av. Det er en ting vi gjør like mye som feedback, enten tar du imot</p>	<p>Fellesnevner</p> <p>Verdibasert</p> <p>Menneskeressurs</p> <p>Grad og styrke</p> <p>Indre motivasjon</p> <p>Ytre motivasjon</p> <p>Mestring</p> <p>Læring</p> <p>utvikling</p> <p>miljø</p> <p>Vil bidra</p> <p>Samhandling</p> <p>Feedback</p> <p>Ros</p>

	<p>eller gir feedback, det er en ting vi gjør like mye også, og det er å puste. Så sier dere til meg, ja men jeg sover jo 8 timer i døgnet, da vrir du på deg, du puster og du peser og du drømmer og du snakker i søvne og, -det er feedback det også, kroppsspråk og sånne ting, du gjør det altså hele tiden, gjennom hele livet.</p> <p>Vi er så dårlig på å gi ros, vi er sulteforet på ros, når en nordmann gir en annen nordmann eller norsk kvinne da, ros, så er det ikke lett å se hvem som har det verst</p> <p>jeg har ikke gitt nå feedback, altså han har sittet helt passiv, ja det er kanskje den verste feedback du kan gi, og overse folk, å bli oversett. Mening, at d uhar aktivitet som inspirerer deg, aktivitet som gir mening, det er det som ligger i det.</p> <p>Og så er det veldigmotiverende å ha mål, konkrete mål, hvis vi ikke har mål med det vi holder på med så spiller det ingen rolle hvor vi havner heller. Hvis vi ikke har mål.</p> <p>Verdigrunnlag. Og ha et verdigrunnlag er helt avgjørende. Og så er det sånn da at motivasjonen kan endres, kan forsterkes eller svekkes. Tilføre noe negativt, ta bortnoe negativt. På denn måten endrer vi. Hvis vi vet hva som påvirker motivasjonen så er det lett å gjøre noe med det</p> <p>Det er noen folk som sier at hvis du skal være rettferdig så må du behandle alle likt, og det er skivebom altså. Forskjellsbehandling. Differensiere</p> <p>Det å bli akseptert, respektert og bli vist tillit, det gir en dose selvtillit, og når det er på plass, skaper man trygghet, trivsel, anerkjennelse og tilhørighet. Og da står det,: da du motivert altså!</p>	<p>Kroppsspråk</p> <p>Ros-ta og gi</p> <p>Passiv Overse Mening Inspirere</p> <p>Konkrete mål</p> <p>Verdi- grunnlaget Endre moti- vasjon</p> <p>Rett- ferdighet</p> <p>Akseptere Respektere Vise tillit Selvtillit</p>
Kompetanse	<p>det viktigste er kanskje faglig dyktig da, Altså kompetanse på å være faglig dyktig.</p> <p>Det går ikke å lære noen ting uten å bidra selv. Men jeg kan være god til å stille spørsmål f.eks, er jeg god til å utfordre, det er en kompetanse. Kompetanse på å være god på lære fra seg, men også god til å lære selv. Det finnes ledere som er såkalte ekspertledere, kan alt,</p> <p>Så har du prosesslederen da som er ute etter å bidra til at folk lærer å utvikle seg, evnen til å lære bort, og evnen til å lære, det er en kompetanse, Så er det selvfølgelig da den faglige styrken. Men den faglige styrken, det er en del som tror vi bare blir faglig sterk ved å lese deg opp, men den erfaringsbaserte er viktig. Å være en flink lytter.</p> <p>Det er mange som sier at læring er varig atferd, at læring er varig endring, men det er ikke sant, for vi glemmer, i hvert fall gjør jeg det. Når jeg har lært en ting, nå kan jeg dette, så blir det ikke gjentatt, da hviskes det ut, hukommelsessporene blir bort. Man må</p>	<p>Faglig dyktig</p> <p>Stille spørsmål</p> <p>Utfordre Lær fra seg</p> <p>Utvikle seg</p> <p>Evne til å lære</p> <p>Faglig styrke</p> <p>Læring er ikke varig endring</p>

	<p>gjenta og gjenta og gjenta. Ellers blir det kortvarig hukommelse. Læring er relativt. Ikke varig endring, men relativt varig. Det er jeg enig i . Men det dere har lært en gang, og legger det bort og aldri tenker over ting, så står du snart på bar bakke igjen, i hvert fall redusert da. Og læring da, ivrig på lytting. Ivrig på å spørre. Veldig mange er redde for å spørre når de har utfordringer. Vi skal ha en kultur for feedback.</p>	<p>Læring er relativt</p> <p>Spørre</p>
Ledelse	<p>Treneren er en leder i idretten altså.</p> <p>jeg trodde jeg kunne alt om idrett og ledelse, treningsledelse og annen type ledelsesstillinger kan du si, men her har jeg lært veldig mye ja, så min påstand er at det er høyt under taket for alle.</p> <p>Vi er vel 7,2 mrd mennesker på jorda, og nå er jeg seriøs, jeg tror det er ingen som har nådd taket av sitt potensiale. Det er høyt under taket for oss altså. Det var så jeg nesten fikk bakoversveis når jeg oppdaget hvor lite jeg egentlig kunne i forhold til. ,så på en måte har jeg i løpet av det året jeg har vært her da så har jeg tatt et oppgjør med mine sannheter, og det er viktig for enhver, -å ta oppgjør med mine sannheter, altså, for det som jeg tror på det blir jo en sannhet, det har lett for å bli det, og jeg tror at alle treng å stille spørsmål innover i seg selv, noen refleksjoner om hvordan er jeg som leder, og det er ganske tøft det.</p> <p>det er lederen som er hovedansvarlig for å skape et positivt motivasjonsklima, altså lederen er hovedansvarlig for å skape den sosiale miljøet. Hovedansvaret ja, men alle har jo ansvar, men hovedansvaret ligger på lederen, å skape det motivasjonsklimaet.</p> <p>motivasjonsklimaet det er det sosiale miljøet jeg skaper slik utøverne opplever det.</p> <p>Den største motivasjonsfaktoren for meg er når jeg får tilbakemeldinger fra de jeg jobber med at dette var bra altså. Eller at det ikke var bra også, det er det som motiverer meg mest. ..når de ga tilbakemeldinger,</p> <p>å reflektere over sin egen trenerfilosofi, lederfilosofi. Lederfilosofi, hva er det for noe? Jo det er å ha en gjennomtenkt plattform for den måten man ønske rå stå frem på som leder. I jobben og utenfor jobben. På alle arenaer, lederfilosofi, å ha en gjennomtenkt plattform for den måten man ønsker å stå frem på, uavhengig av hvilken arena men er på, det er lederfilosofien det, og den gjennomtenkte plattformen der, det er verdigrunnlaget. Idretten har et verdigrunnlag, glede, helse, fellesskap og ærlighet, alle som har med idrett å gjøre er forpliktet til å gjøre jobben sin etter de 4 punktene der.</p> <p>kjernen er uangripelig, kjerneverdiene er jo limet i organisasjonen lederfilosofien, er å ha en gjennomtenkt plattform for den måten jeg ønsker å stå frem på, enten der i trening i kamp eller på andre</p>	<p>Høyt under taket for alle</p> <p>Ingen har nådd sitt potensiale</p> <p>Oppgjør med egne sannheter</p> <p>Refleksjon</p> <p>Alle har ansvar Leder har hovedansvar Motivasjonsklimaet</p> <p>Tilbakemeldinger</p> <p>Lederfilosofi</p> <p>Gjennomtenkt plattform</p> <p>Verdigrunnlag</p> <p>Kjerneverdiene</p>

	<p>arenaer, og de er uangripelig. De rører vi ikke.</p> <p>Må huske da at motivasjonsklimaet som er så avgjørende det skal være sånn at det utfordrer, ingen varmetue. Åå her e d koselig åvære, det skal ikke være sånn, det skal være utfordrende.</p> <p>Et miljø der du utfordres, et miljø som engasjerer, og det gjør du når du utfordrer dem, stiller spørsmål. Men den spørrende lederen, noen ganger må man kanskje utfordre ved å ikke spørre, men at du kanskje må fortelle hva du skal gjøre også, men det beste er jo at man selv skal komme på og finne svarene.</p> <p>Vi har forskjellige sterke sider, og det er det som er bra som leder, som leder hvor viktig det er når man skal sette sammen team, at vi setter sammen team av mennesker med ulike ferdigheter, som har ulike arbeidsoppgaver, hvis du har en fantastisk medarbeider, og trenger 13 stykker til, så skaffer man 13 stykker med samme ferdighetene, da går det til helvete altså.</p> <p>Men altså komplementære ferdigheter, at vi har ulike sterke sider, god på ulike ting, men det vil ikke komme til syne, hvis vi ikke er på samhandlingsnivå. Hvis vi ikke er gode på relasjonelle ferdigheter. Hvis vi har den evnen jeg snakker om nå, så blir hver og en noe mer enn hva hver og en ville vært alene. Det er så viktig nemlig på ei samhandling, det er en ting det går ut på: Sett hverandre så ofte som mulig i situasjoner hvor flest mulig av oss får brukt sine sterkeste sider så ofte som mulig. Det er samhandling det</p> <p>For en lenke er ikke sterkere enn det svakeste leddet altså.</p> <p>Krav må vi stille altså, og utfordre, og hvis man ikke er med på det, så må man finne seg noe annet å gjøre.</p> <p>alle sammen skal kunne greie å være på samhandlingsnivå samtidig, det er ikke enkelt, men de gangene vi får til det, da flytter vi fjell! Da er vi likeverdige og blir betraktet, verdsatt som likeverdige.</p> <p>Jeg er veldig opptatt av dette med målene, du skal ikke gå rundt å tenke på det, men at vi har et mål, og målene skal være entydig, lett å forstå, folk skal slippe å spekulere på hva er nå det målet egentlig. Det er formulert slik at alle forstår det på samme måte.</p> <p>virksomheten vår styres av mål + verdigrunnlag, du må ha verdigrunnlaget på plass, da først kan man si at et mål er korrekt. Det er ikke sjans for at du skal tolke det forskjellig, tolker vi målene forskjellig, så gjør vi forskjellige ting.</p>	<p>Verdier</p> <p>Påvirkning av motivasjonsklima</p> <p>Utfordre</p> <p>Spørre</p> <p>Sette sammen team</p> <p>Komplementære ferdigheter</p> <p>Samhandling</p> <p>Utfordre</p> <p>Samhandling snivå</p> <p>Mål</p> <p>Lik verdigrunnlag</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VEDLEGG 6: Intervju 2 Idrettsleder

Tema	Utdrag fra intervju	Stikkord
Motivasjon	<p>Da tenker jeg på en indre glede... en indre lyst som blir skapt av en indre drive hos den som er utøver og skal prestere noenting enten det er skolearbeid.... eller det er håndball eller fotball... At man får en indre drive selv.... som kjem innefra en selv på et ekte vis.... å det er ingen skal vi kalle det ytterliggående faktorer som er motivasjon.. penger eller seier eller resultat isolert sett... men det er den dere indre driven og lusten</p> <p>Ja riktig det er den indre biten jeg synes er viktig... og som leder er vi opptatt av å stimulere den indre motivasjon slik at vi også får på en måte en utvikling som blir vedvarende og langvarig.</p> <p>Jeg trur sånn som jeg opplever det som leder så handler det veldig mye om relasjonsbygging... punkt 1 ...og det handler om å få nærhet til utøverne sine</p> <p>å vise både medmenneskelige sider og empati og bryr seg om spilleren. Da vil og fort på en måte tryggheten og tilliten bli skapt hos spilleren og da er også sannsynligheten for at spilleren på en måte får dekket sine fundamentale behov først.... når det der blir ivaretatt og det skaper et grunnlag for motivasjon får vi må på en måte ivaretatt de grunnleggende behovene først ..før vi skal tenk prestasjonsutvikling..</p> <p>så differensiering er et viktig tiltak for å gå på individnivå og se den enkelte.. for at de skal få en utfordring .. for at de skal bli sett.. og også det med individnivå i forhold til medbestemmelse</p> <p>hvilken rolle trur du at du passer best til.. hvor mye har du lyst å trene.. hvor mye kamper ser du for deg at du har lyst å spille i år.. hvor mange cuper kan du tenke deg å være med på .. er det noen i laget her som du synes at du fungerer godt sammen med... er det noen du ikke fungerer godt sammen med..</p>	<p>Indre glede/ Indre drive</p> <p>Ekte</p> <p>Ytre- Motivasjon</p> <p>Indre- motivasjon Utvikling Relasjons bygging nærhet</p> <p>empati trygghet tillit grunnleggen de behov først</p> <p>Differens- iering</p> <p>Bli sett Medbest- emmelse</p>
Kompetanse	<p>.. Jeg tenker på en evne til å mestre den rollen/den situasjonen du står i og den kan være bygd veldig ofte på erfaring.. erfaringsbakgrunn er veldig avgjørende for kompetansebegrepet. Ren sånn formell utdanning på ulike nivå er viktig.. Også skolering i den forstand at man vil utvikle seg.. at man også har en indre motivasjon selv for å bli oppdatert.. forny seg.. utvikle seg.. synes jeg ligg innenfor kompetansebegrepet.</p> <p>Den handler ikke bare om en faglig kompetanse den handler om en kompetanse som går vel så mye relasjonelt.. og også evnen på en måte til å ha oversikt over sine medarbeidere.. styrke, svakheter, hvem har gode forbindelser.. hvem har mindre gode forbindelser.. Den oversikten der.. den bør også ligg i synes jeg.. definert i kompetansebegrepet.. Så det er flere faktorer da.. både formelle faktorer.. men også litt uformelle faktorer.. og summen av det også på en måte knyttet til den erfaringa du selv har opparbeidet deg...</p>	<p>Situasjon</p> <p>Erfaring Bakgrunn</p> <p>Kompetanse</p> <p>Kompetanse Styrke Relasjoner Gode forbindelser</p> <p>Kompetanse- begrepet</p>

	<p>Også tror jeg kompetanse er dynamisk... det vil si at du utvikler deg hele tiden... og den evnen du har på en måte til å lære av dine feil.. evne til å bruke den oppdaterte kunnskapen til å skape ny utvikling.. Den tror jeg også på en måte er innenfor det med kompetanse i et større perspektiv.</p> <p>for at det er klart at det er motiverende også for spillerne at du kjem et steg videre.... så opplevelsen av den mestringa der ..den er tilfredsstillende for motivasjon til spilleren</p> <p>og da får du effekten av den kompetansehevinga til trenerne overført til spillerne. Og da ser vi at her går vi riktig vei.. Drar litt i samme retning. . Så for oss handler det litt om at kompetanse også skal favne en trygghet om at sånn gjør vi det i klubben våres.</p> <p>erfaringsbasert kompetanse som er styrt fra vår hovedarbeidsgiver</p>	<p>Motivasjon Mestring</p> <p>Kompetanseheving</p> <p>Erfaringsbasert kompetanse</p>
<p>Ledelse</p>	<p>så handler det veldig mye om oss.. om trenerkompetanse om trenerutvikling.. for di at hvis ikke trenerne er skolert nok og i stand nok til å både skape tilhørighet i sin gruppe å kan jobbe med utvikling med menneska.. både kalle de faglig å sosialt å psykisk å hela den pakka der.. så vil heller ikke den utviklinga komme</p> <p>Derfor har trenerutvikling blitt prioritert som nr 1 til oss.. Øke kompetansenivået på trenerne som en forutsetning for at motivasjon til spillerne skal stige.. Det er bakgrunn.</p> <p>Ja og det er derfor jeg tror at den verdibaserte ledelsen som vi ønsker å stå for som klubb.. og som trenerne skal etterleve.... og hvor verdiene skal være integrert sånn at det blir faktisk noe som blir en adferd og holdning hos spillerne.. For en adferd blir ikke til før det har blitt gjentatt over tid og det blir en del av kulturen.. da kan den skape varige verdier... men det må jobbes med over tid.</p> <p>Æ som leder må jobbe mye mer helhetsorientert.. sjå alt under ett.. hvordan det her fungerer å ha overordnede retningslinjer.. også må jeg korrigere uønsket adferd</p> <p>og da vil det alltid være sånn at det vil være lederen som til syvende og sist er den som drar retningen for gruppa... og da tror jeg og at det tiltaket vi har gjort da på en måte er helt avgjørende for å lykkes med den kompetansehevinga som spillerne selvsagt gjerne selv og ønsker å oppnå</p> <p>evne å skape relasjoner.. evne til å ha kontroll over gruppa.. og sette regler og premisser for god ledelse sånn at det skal fungere</p> <p>i all type ledelse så må det være noen overordnet som ser hvordan medarbeideren faktisk håndterer evnen til å være leder for den gruppa man er satt til å lede.</p>	<p>Trenerkompetanse Tilhørighet Utvikling</p> <p>Trenerutvikling</p> <p>verdibasert ledelse</p> <p>Adferd</p> <p>Holdninger</p> <p>Helhetsorientert Korrigerende adferd Drar retning</p> <p>Kompetanseheving Relasjoner Regler Premisser</p>