

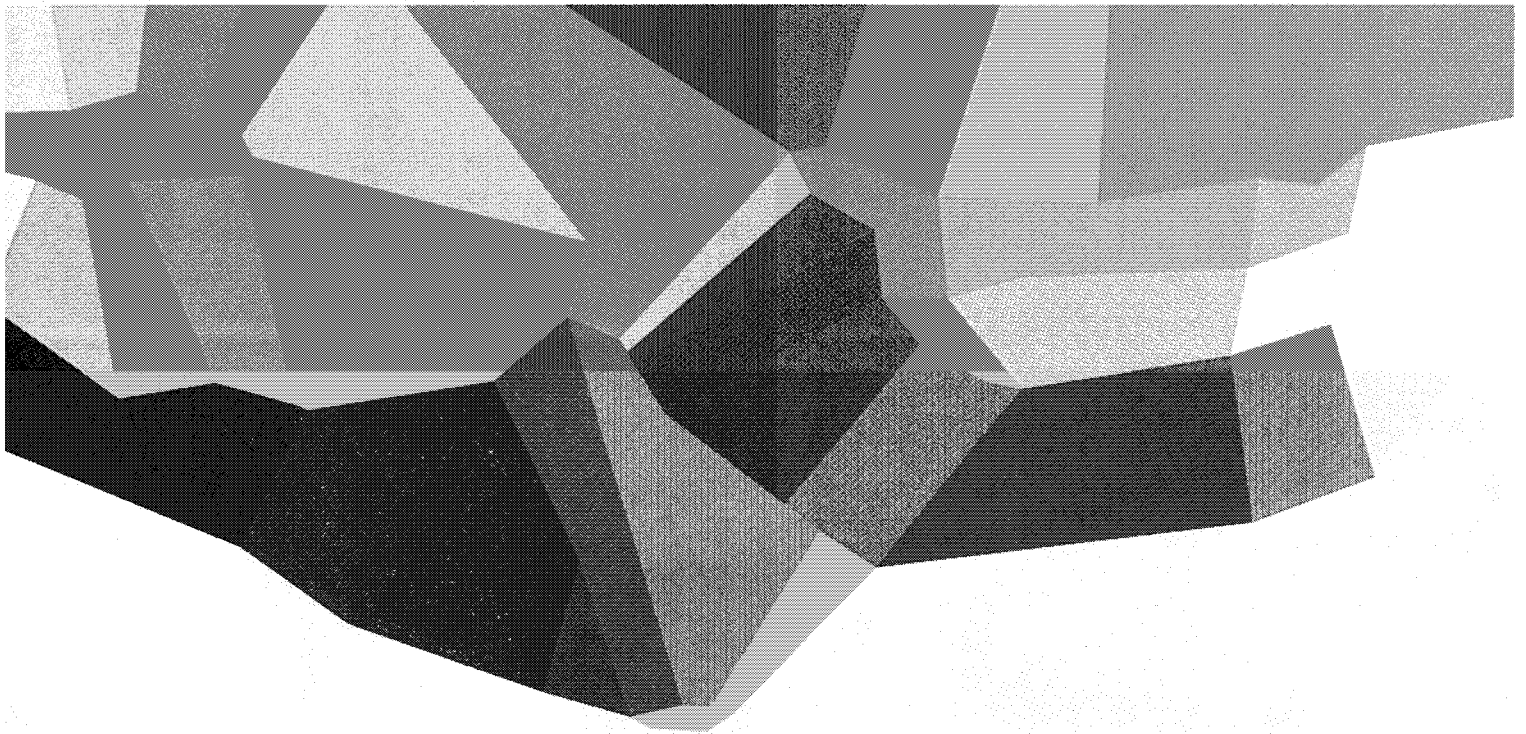
UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Motiverer selvledelse til teamarbeid?

Janne Lynghaug Kvalfors

Master of Business and Administration
BE323E Høsten 2012



ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study whether self-leadership affects motivation for team work, for therapists working in hospital services. My question is "Does self-management encourage teamwork?" As a theme relation and trust are important factors. These are fundamental for motivation, self-management and teamwork. Relevant theories include; Self Management v/ Eriksen mm, Positive Leadership v/ Johannessen and Olsen, how organizations function v/ Jacobsen and Thorsvik.

As a research method, I took advantage of a quantitative approach with a qualitative elements. The questionnaire was sent out through a quest back system that I was given access to through university. Informants that the survey went out to were, clinicians working at psychiatric hospitals. This is a company with high intellectual capital.

In both theory and discussion section, the task is structured on the basis of a relational perspective, and then split up the topic motivation, self-management and teamwork. These are topics that are mutually dependent on each other and have been challenging to look at separately. There will be transitions here that overlap each other. Results from this study show that the subjects and tasks, good colleagues and ways of working, is what motivates most informants. A delegating agency without rigidity, control and management are as important. In addition, there were striking results from some replies that women have greater experience of self-organizing their work and experience a better influence on the tasks they perform on a daily basis more than men.

The thesis has been for me a process. Findings from an overall assessment is that self-management has an impact on the motivation for teamwork, while it appears that team work is has an impact on it to exercise self-management!

FORORD

En lang epoke med nitidig arbeid er over. En epoke fylt med teorier, refleksjoner, fordypning og glede. Studietiden har vært en krevende og lærerik prosess, i en periode som det også har vært endringer på min arbeidsplass. Å tilegne meg ny kunnskap er både inspirerende og motiverende, samtidig som jeg har investert mye tid og ressurser til studietiden. Å skrive en masteroppgave om motivasjon, selvledelse og teamarbeid har, til gjengjeld for meg, vært med på å sette begrepene ut i praksis.

Det er flere jeg vil takke for at jeg nå kan avslutte denne masteren. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Jon-Arild Johannessen, for hans oppfølging og veiledning under mitt arbeide med oppgaven. Deretter vil jeg takke mine medstudenter, William og Jørgen, som har skapt et trivelig miljø på våre møter med motivasjon og inspirasjon til arbeidet. En takk også til informantene som tok seg tid til å svare på min undersøkelse. Deretter en stor takk til Jill for hjelp til korrekturlesing og pirking på alle mine ”blind spots”!

Til sist en stor takk til Hans Asbjørn og resten av familien som har oppmuntret og støttet meg i studietiden og under mitt arbeid med masteroppgaven, takk!

Mosjøen 19.12.2012

Janne Lynghaug Kvalfors

SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å studere om selvledelse påvirker motivasjon til teamarbeid til behandlere i spesialisthelsetjenesten. Problemstillingen er "*Motiverer selvledelse til teamarbeid?*" Som tema har relasjon og tillit vært en overbyggende faktor og sees på som fundamentet til motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Relevant teori er blant annet; Selvledelse v/Eriksen mm, Positivt Lederskap v/Johannessen og Olsen, Hvordan organisasjoner fungerer v/Jacobsen og Thorsvik.

Som forskningsmetode har jeg benyttet meg av en kvantitativ metode med noen kvalitative elementer. Spørreskjemaet ble sendt ut gjennom et questback system som jeg fikk tilgang til fra universitetet. Informantene som spørreundersøkelsen gikk ut til, er behandlere fra psykiatrisk spesialisthelsetjeneste. Dette er en kunnskapsbedrift med høy intellektuell kapital.

I både teori- og drøftingsdelen er oppgaven bygd opp med utgangspunkt fra et relasjonelt perspektiv, og deretter delt opp med tema motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Dette er temaer som er gjensidig avhengig av hverandre og har vært utfordrende å se på hver for seg. Det vil være overganger her som overlapper. Resultater fra undersøkelsen viser at fag og oppgaver, gode kollegaer og arbeidsform er det som mest motiverer informantene. En delegerende handlefrihet uten rigiditet, kontroll og styring fremkommer som viktig. I tillegg var det påfallende resultater fra noen svar på at kvinner har sterkere opplevelsen av å selv organisere sin arbeidsdag, samt opplever bedre innflytelse på de oppgavene de utfører til daglig mer enn menn.

Masteroppgaven har for meg vært en prosess. Funn fra en helhetsvurdering er at selvledelse har innvirkning på motivasjon til teamarbeid, samtidig viser det seg at teamarbeid også har innvirkning på det å utøve selvledelse!

INNHALDSFORTEGNELSE

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Kapittel 1 Innledning	7
<i>1.1 Introduksjon</i>	7
<i>1.2 Oppbygging og avgrensing av oppgaven</i>	9
Kapittel 2 Presentasjon av teori	11
<i>2.1 Disposisjon av kapitlet</i>	11
<i>2.2 Relasjon</i>	11
2.2.1 Menneskeinteresse	11
2.2.2 Relasjonskompetanse og relasjonsbygging	12
2.2.3 Tillit – betydning i relasjon	13
2.2.4 Oppsummering relasjon	13
<i>2.3 Motivasjon</i>	14
2.3.1 Virkemidler for å motivere	16
2.3.2 Indre motivasjon	17
2.3.3 Ytre motivasjon	18
2.3.4 Oppsummering motivasjon	19
<i>2.4 Selvledelse</i>	19
2.4.1 Det teoretiske grunnlaget for selvledelse	20
2.4.2 Oppsummering selvledelse	22
<i>2.5 Team</i>	22
2.5.1 Teamarbeid	23
2.5.2 Oppsummering team	25

Kapittel 3 Metodevalg	26
3.1 Metode	26
3.2 Kvantitativ metode	26
3.3 Spørreskjema	28
3.4 Organisasjon til informantene	28
3.5 Informantene	29
3.6 Reliabilitet til data	30
Kapittel 4 Empiri	32
4.1 Resultater	32
4.2 Demografiske data	33
4.3 Informantenes ord om seg selv	34
4.4 Spørsmål innen motivasjon	35
4.5 Spørsmål innen selvledelse	38
4.5 Spørsmål innen teamarbeid	39
Kapittel 5 Drøfting	43
5.1 Innledning	43
5.2 Demografiske data	43
5.3 Informantenes tre ord om seg selv	44
5.4 Motivasjon	45
5.5 Selvledelse	52
5.6 Teamarbeid	55
Kapittel 6 Avslutning	61
6.1 Avslutning og konklusjon	61
6.2 Videre forskning	63
Litteraturliste	64
Vedlegg	67

<i>Vedlegg 1 Svar på spørsmål 18</i>	<i>67</i>
<i>Vedlegg 2 Invitasjonsmelding til undersøkelsen</i>	<i>68</i>
<i>Vedlegg 3 Spørreundersøkelsen</i>	<i>69</i>

Kapittel 1 Innledning

1.1 INTRODUKSJON

Motivasjon, selvledelse og teamarbeid er tre begreper som hver for seg kunne vært viet en egen masteroppgave. Jeg er usikker på hvem av de jeg ville ha prioritert som førstevalg til lesning, da alle er like spennende for meg. Jeg har tatt utfordringen med å skrive om alle tre begrepene, og vil innledningsvis si litt om bakgrunn for det. Jeg har vært mellomleder innen helsesektoren i over 22 år og opplever at begrepet ledelse har beveget seg fra fokus på mål og resultater, til en mer relasjonell og medarbeiderorientert lederstil. Ulike ledelsesfilosofier har utviklet seg, deriblant selvledelse som en filosofi. *”Selvledelse innebærer å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andres mål i håp om å få en belønning eller slippe straff”*.¹ For å lykkes med selvledelse blir leders oppgave å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral.² Ut fra dagens samfunn med krav til effektivitet og gode resultater, ser jeg på det å ha ledere og medarbeidere som evner å lede seg selv, som en viktig faktor for å lykkes. *”Tida da man satset mest på å utvikle ledernes kompetanse, er forbi”*³, sier Per E. Haugen.

I følge Johannessen og Olsen, Positivt lederskap, diskuterer forfatterne nyttig innsikt i moderne krav til ledelse. Deres ståsted viser behovet for å forsterke positivt lederskap. Positivt lederskap presenterer de med en vektlegging av selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse.⁴

*”I mangfoldet av relevant psykologisk kunnskap bygger selvledelsesteoretikerne særlig på teorien om motivasjon.”*⁵ Det å kjenne til egne og andres motivasjon er en viktig faktor for å holde engasjement og positivitet oppe i en avdeling. Motiverte og engasjerte medarbeidere er gjerne positive mennesker som er optimistisk i sin tenkning. I følge Johannessen og Olsen

¹ Johannessen og Olsen s 43

² Johannessen og Olsen Magma

³ Per E Haugen s 180 (Perm bak)

⁴ Positivt lederskap s 41

⁵ Martinsen mm s 73

viser de til at optimisme er noe som kan læres. De sier at optimisme er noe som kan utvikles, ikke noe som er medfødt. Videre formidler de forutsetning for mestring; *”Mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon, som igjen forsterker vår mestring.”*⁶

Min opplevelse i dag som leder er at arbeidstakere er mer preget av individualitet og selvstendighet enn for 20 år tilbake i tid. Denne opplevelsen kan også ha sammenheng med at jeg nå er leder for arbeidstakere innen en ”tyngre” kunnskapsbedrift enn tidligere i min karriere. I dag har medarbeidere høy kompetanse, og flere utøver oppgaver jeg ikke har kompetanse innen. Sett fra et annet perspektiv kan endringene være et resultat av globaliseringen og overgangen til det som betegnes som kunnskapsøkonomi i følge Johannessen og Olsen.⁷ I tillegg er dagens oppdragelsen til barna endret fra 60 og 70 tallet og frem til i dag. Det er mer fokus på styrking av selvbilde og identitet til våre barn nå enn tidligere. Den teknologiske utviklingen har også satt en enorm fart, og har betydning for blant annet informasjonsflyt og arbeidsform til arbeidstakere. Til sammen er de overnevnte punktene en inntresang betraktning, og har gitt meg nysgjerrighet på om arbeidsformer har betydning for motivasjon og effektivitet.

Vi er alle medlemmer av en gruppe og de fleste arbeidstakere jobber også i team. Dagens samhandlingsreform påpeker ytterligere behovet for god samhandlingskompetanse. Det å samarbeide og arbeide i team er en arbeidsform de fleste vil oppleve i sin arbeidsdag. Prosjektarbeid har også tatt sitt inntog i arbeidsmarkedet, og det oppleves som det bare eskaleres. Prosjektarbeid betyr nye kollegaer og raskt samhandling for en begrenset periode. Min undring vedrørende teamarbeid har vært om arbeidstakere med høyt spisset individuell kompetanse vil kjører et mer individualistisk sololøp ved utøvelse av selvledelse, eller kan selvledelse motivere til teamarbeid. Hvilken påvirkning strukturen i en organisasjon har på arbeidsform er også interessant. Informantene fra min undersøkelse er fra en hierarkisk organisasjon. En organisasjon hvor hierarkiet har preget driften fra fødselen av, og som ikke har endret seg mye i takt med det øvrige. Med bakgrunn i denne fremstillingen har jeg valgt problemstillingen:

⁶ Johannessen og Olsen s 41

⁷ Johannessen og Olsen s 216

”Motiverer selvledelse til teamarbeid?”

I artikkelen til Rose-Maries litteratur- og filmblogg beskriver hun følgende sitat fra litteraturen *The new Leadership* v/Manz og Sims: *”Give a man a fish, and he will be fed for a day; teach a man to fish, and he will be fed for a lifetime.”*⁸ Rose-Marie mener at bak en slik tankegang ligger et positivt menneskesyn og en genuin tro på at de fleste vil det beste og gjør alt de kan for å yte sitt maksimale. For å bli en god leder, herunder å lære andre å lede seg selv, forutsetter det at leder er i stand til å lede seg selv. Jeg vil støtte meg til dette menneskesynet, med å ha en tro på at de fleste vil det beste og gjør alt de kan for å yte det de har forutsetninger til. I følge Jan Spurkeland, relasjonskompetanse sier han: *”møter mellom mennesker er alltid en anledning til å gjøre andre gode”*.⁹ Jeg vil i studie holde meg til grunnholdningene som fremkommer i dette avsnittet som er forankret i det humanistiske fenomenologiske menneskesynet.

Formålet med dette studiet er å se om opplevelse av selvledelse kan motivere til teamarbeid. Jeg vil gjennomføre en spørreundersøkelse som omhandler selvledelse, motivasjon og teamarbeid. Undersøkelsen skal gå til behandlere ved poliklinikker innen psykiatrien i spesialisthelsetjenesten, og ingen er behandlere fra de avdelingene jeg er leder for. Behandlerene er arbeidstakere som har høy utdanning. Det er klinikere og spesialister som selv organiserer og planlegger sin arbeidshverdag. I tillegg er teamarbeid en arbeidsform og en forutsetning for at oppgaver i poliklinikken blir utført. Selv om informantenes arbeidsform i dag ikke går under tittelen selvledelse, utfører de oppgaver som ligger innen arbeidsformen selvledelse. Jeg ønsker å se om selvledelse motiverer til teamarbeid.

1.2 OPPBYGGING OG AVGRENsing AV OPPGAVEN

Etter innledningen vil jeg i kapittel to presentere teoridelen. Valg av ulike teorier i oppgaven er ut fra problemstillingen, og teorien er knyttet opp mot motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Teoriene er gjensidig avhengig av hverandre og samtidig som de sees på hver for seg, må de også sees i sammenheng. Dette har vært utfordrende og spennende på samme tid.

⁸ Rose-Maries litteratur- og filmblogg

⁹ Jan Spurkeland s 132

Teoriene har alle en sentral fellesnevner som er relasjon, noe som også fremkommer i oppgaven. Teoridelen innledes med teori innen relasjon. Interesse for mennesket er i følge Spurkeland det grunnleggende elementet i relasjonskompetansen og jeg vil innlede relasjonsdelen med det. Neste område innen teoridelen er motivasjon hvor jeg trekker inn indre og ytre motivasjonsfaktorer. Her vil jeg også komme inn på Herzbergs motivasjon- og hygiene faktorer. Deretter følger teori om selvledelse som arbeidsform. Jeg avslutter teoridelen med teamarbeid som bygger på ideen om at helheten er bedre enn summen av delene og at flere tenker sammen og løser et problem. Jeg har valgt å gi en oppsummering under hvert hovedpunkt i teoridelen.

Kapittel tre er en presentasjon av forskningsdesign og valg av metode. Her presenteres metode, informantene, organisasjonen og utforming av spørreundersøkelsen som er gjennomført. Kapittel fire er fremlegg av det empiriske materialet forut før jeg i kapittel fem gjennomfører drøftingsdelen. Her analyserer jeg data opp mot teoridelen med utgangspunkt fra min problemstilling. Kapittel fem er avslutningen og konklusjon forut før anbefaling av videre forskning med bakgrunn i min problemstilling: "Motiverer selvledelse til teamarbeid?" Et av vedleggene er kopi av spørreundersøkelsen.

Sentrale temaer som kunne vært interessant å trekke inn i forhold til min problemstilling er ledelse og ulike kulturforståelse, noe som har betydning for selvledelse og teamarbeid. En nærmere undersøkelse i forhold til organisering og selvledelse har også vært spennende. Hvordan beslutninger tas og håndteres og konflikthandtering er også sentrale temaer. Dette er viktige temaer som har betydning for både motivasjon, selvledelse og teamarbeid. For avgrensning av oppgaven er dette tema som ikke har viet stor plass i min oppgaven.

KAPITTEL 2 PRESENTASJON AV TEORI

2.1 DISPOSISJON AV KAPITTELET

Kapittelet legger vekt på motivasjon, selvledelse og teamarbeid og innledes med teori innen relasjon. Det betyr at innholdet i min teoridel vil innledningsvis være det relasjonelle aspektet, deretter vil teorien bygges opp i forhold til motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Bakgrunn for min innfallsvinkel med den relasjonelle tilnærmingen til min problemstilling, er at jeg ser relasjon som det bærende element innen både motivasjon, selvledelse og teamarbeid.

2.2 RELASJON

2.2.1 MENNESKEINTERESSE

Menneskeinteresse er i følge Jan Spurkeland det grunnleggende elementet i relasjonskompetansen. *"Uten en genuin interesse for mennesker er det mindre grunnlag for de andre dimensjonene."*¹⁰ Mennesket må ha evne til observasjon av sympatiske sider ved et annet menneske. Det å ha evner til å forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker er kjernen i sosial kompetanse. Spurkeland viser til den relasjonelle eksistensielle situasjoner (RES). Her blir relasjonen verditestet ut fra situasjonen og kan få styrke eller miste sin verdi. Med negative responser i en RES situasjon, kan være om en leder latterliggjør en ansatt. Episoden kan feste seg for resten av livet og ødelegge relasjonen mellom dem. Spurkeland viser til at en slik relasjon er en relasjonell katastrofe. En positiv respons derimot, vil være en kraftig forsterkning av relasjonskvaliteten.¹¹

Kari Martinsen har i litteratur, fra Marx til Løgstrup, beskrevet godt Løgstrups uttrykk i forhold til etikk, moral og holdning overfor den andre. Hun skriver: *"Det er gjennom våre følelser vi er bundet sammen med verden og inngår relasjon med hverandre. Tydningen er relasjonell"*.¹² Martinsen viser til at tilliten ikke kan beskrives i seg selv, for den lever sitt liv i det skjulte. Men vi kan kjenne den igjen som god i beskrivelsen av hverdags erfaringene.¹³

¹⁰ Jan Spurkeland s 23

¹¹ Jan Spurkeland s 31

¹² Kari Martinsen s 112

¹³ Kari Martinsen s 109

Forfatterne Spurkeland og Martinsen belyse begge på en god måte viktigheten av å være til stede i samtalen med den andre for å skape en god relasjon og samhandling. Dette vil være viktige grunnleggende egenskaper til enhver behandler i en organisasjon for å oppnå god samhandling, både med pasient og kollegaer og for å skape gode resultater.

2.2.2 RELASJONSKOMPETANSE OG RELASJONSBYGGING

Relasjoner og nettverksbygging har vært viktig for oss mennesker fra gammelt av. Fra tiden da de gamle små bygdesamfunnene levde, var alle avhengig av smeden, snekkeren, møbelsnekkeren og sydama, og viktigheten med å være inne med de var nødvendig. For 30 år tilbake i tid var dugnadsånden en aktiv og mye brukt arbeidsform, og dugnad bygger på gode relasjoner. De som var viktige personer før i tiden har ikke lenger samme plass i samfunnet i dag, og dugnadsånden er blitt mer eller mindre avvirket i dagens tidsperiode. Men det betyr ikke at relasjonsbygging er blitt mindre aktuell. Fortsatt er det å etablere gode relasjoner viktig. Vi bytter jobber og får nye kollegaer, arbeidsform endres raskt, prosjektarbeid på prosjektarbeid utvikles og det endres på samarbeidspartnere. *"Alle må lære kunsten å bli fort kjent og raskt samarbeide"*,¹⁴ sier Spurkeland.

I relasjonsteorien er det naturlig å omtale relasjonskompetansen som relasjonell kapital. Med det menes kjærlighetsrelasjoner, vennsapsrelasjoner, vennlighetsrelasjoner og respektrelasjoner et menneske omgir seg med. Det er ulikt hvordan mennesker forvalter denne ressursen. Noen har evner, holdninger og bevissthet omkring denne kapitalformen, og andre kan gjøre mindre for å etablere den. Det er også naturlig å regne sin relasjonskapital mest i kvalitet og ikke i kvantitet.¹⁵

Johannessen og Olsen viser til at den relasjon man har til den andre, avgjør i stor grad hvordan budskapet skal tolkes.¹⁶ Har man en god relasjon, vil muligheten for å legge bak sin forforståelse å høre hva den andre sier, altså ut fra en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming være mer til stede. Johannessen og Olsen viser til at: *"Våre mentale kart danner grunnlaget for hvordan vi forholder oss til andre, våre relasjoner med andre mennesker og*

¹⁴ Spurkeland s 143

¹⁵ Spurkeland s 144

¹⁶ Johannessen og Olsen s 162

*vår måte å kommunisere på, samt hva vi kommuniserer om.*¹⁷ Vi har en tendens til å tenke at folk rundt oss tenker som oss. Kunsten å redusere forforståelsen og høre hva den andre sier krever ro og tilstedeværelse. Det å få opplevelsen av å bli sett, anerkjent, bekreftet og korrigert¹⁸ blir viktig i samhandling med andre. Samtidig er det å ha et bevisst forhold til hva forforståelse gjør med oss og handtere den klokt, noe som vil kreve at vi i relasjon hører hva den andre formidler.

2.2.3 TILLIT – BETYDNING I RELASJON

I lys av Kari Martinsens beskrivelse av tillit; at vi kan kjenne den igjen som god i beskrivelsen av hverdagserfaringene, har professor Per Fugelli i sin artikkel beskriver følgende: *”Tillit er menneskets følelse av andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste.*”¹⁹

Johannessen og Olsen viser til en forutsetning for en god relasjon er at: *”Den tillitsskapende person har relasjonskompetanse og tillit til seg selv, derfor er selvrespekt og selvbylde direkte koplet til det å etablere tillit til andre.*”²⁰ Viktigheten med å skape trygghet gjennom tillit i relasjon med den andre vil ha stor betydning for god samhandling mellom mennesker. Oppnås ikke tillit kan mennesker komme i skade for at det etableres mistillit. Det vil være vanskelig å skape relasjon med den andre om man i utgangspunktet har mistillit til den person. Har man mistillit til en person vil man ikke kunne stole på personen og grunnlaget for god samhandling vil ikke være til stede.

2.2.4 OPPSUMMERING RELASJON

Følelser blir ofte i engasjerte situasjoner aktivert, og kunsten blir å balansere følelser og fornuft. Graden en arbeidstaker viser av engasjement og meninger, avspeiler ofte våre holdninger. Holdningene styrer om vi vil – eller om vi lar være å gjøre noe. Vi kan være

¹⁷ Johannessen og Olsen s 166

¹⁸ Jon Monsen s 27

¹⁹ www.sykepleien.no/forskning/innspill/673726/grunnstoffet-tillit

²⁰ Johannessen og Olsen s 85

bevisst eller ubevisst i forhold til hva som får oss til å handle. Bak handlingene ligger det verdier som er viktige for oss og kommer til syne gjennom våre handlinger. Det er i relasjon med den andre at dette fremkommer. Det å handle i takt med egne verdier for å etablere trygghet og tillit for seg selv og i møte med andre, vil ha stor betydning for god relasjonsbygging og samhandling. Det å inngå i samhandling med andre og finne den positive intensjon for den andres meninger, kan i noen situasjoner være en kunst. Som Johannessen og Olsen viser til: *"Hvordan vi tenker, påvirker hvordan vår atferd blir, og vi kan fritt velge å tenke annerledes. Det hele er et spørsmål om å ville være optimistisk og ramme inn omverden ut fra dette perspektivet."*²¹

2.3 MOTIVASJON

Behovsteori har tradisjonelt stått sentralt i flere studier omkring motivasjon i organisasjoner. I følge Jacobsen og Thorsvik viser de til at organisasjoner må utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle og som vil være bestemmende for den enkelte atferd.²²

Hvor intensiv handlingen er, eller lyst til å ville bidra til å utføre akkurat den bestemte arbeidsoppgaven kan variere. I følge Thompson betinger gjennomføring: *"...hvor meningsfull man opplever oppgaven, hvor viktig oppgaven er i forhold til de mål man skal stå til ansvar for, om oppgaven oppleves som utfordrende og bidrar til personlig vekst og utvikling, og om oppgaven ligger innenfor eget ansvarsområde."*²³ Det som blir viktig er at oppgaven skaper positive følelser som får oss til å ville gjøre noe. Ut fra det vil viljen være en støttespiller til motivasjon. Vi holder gjerne på med oppgaver som gir oss mening og mestring.

En viktig motivasjonsteoretiker er Maslow. Han har utviklet Maslows behovshierarki, hvor han fremhevet de fem grunnleggende behov for motivasjon. Han tok utgangspunkt i at mennesker vil ha behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, hvor fysiologiske behov er nederst, og så følger de andre behovene frem til behov for realisering som det øverste behovet.²⁴

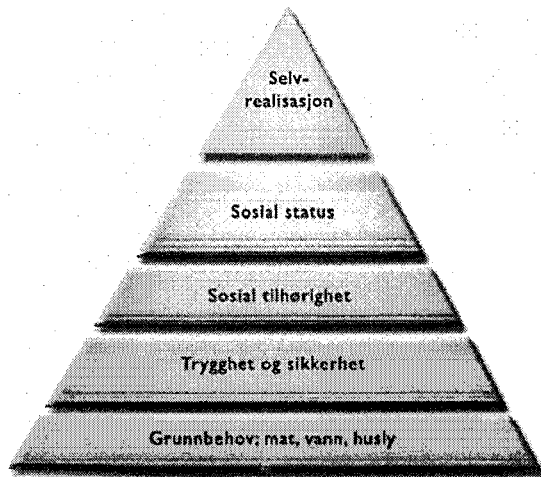
²¹Johannessen og Olsen Positivt s 89

²² Jacobsen og Thorsvik s 221

²³ Thompson s 131

²⁴ Jacobsen og Thorsvik s 221

Maslow viser til at behovenes styrke og dominans varierer fra person til person, og kan oppstå både av indre og ytre årsaker. Maslow legger til at når et behov er tilfredsstilt melder et nytt behov seg. Han legger også vekt på at motivasjon er et komplekst fenomen der samspillet mellom de forskjellige behovene er viktig.²⁵



Figur 1 Maslows behovspyramide²⁶

Selv om Maslows teori ble utviklet fra et magert belegg, er den til tross for det bredt akseptert og har hatt stor innflytelse innenfor ledelse.²⁷ Litteratur viser også til at det er mennesker med høye stillinger som har størst sjanser for å få tilfredsstilt vekstbehovene sine. Videre viser McGregor at *”Den som ikke får tilfredsstilt sine behov for trygghet, tilhørighet, uavhengighet eller status, er i like høy grad syk som den som har engelsk syke. Og sykdommen vil få atferdsmessige konsekvenser.”*²⁸ Med dette menes at selv om de fysiologiske behov og trygghet er dekket, vil en manglende dekning av de øvrige behov gi seg utslag i negative atferdsformer. Motivasjon kan ikke sees på som en individuell oppgave i en avdeling eller kun en lederoppgave. Dette er en oppgave for alle, både ledere og arbeidstakere har et felles ansvar for å vedlikeholde og utvikle motivasjon og engasjement i en avdeling.

²⁵ Jacobsen og Thorsvik s 221

²⁶ Google Maslow Behovspyramide

²⁷ Bolman og Deal s 153

²⁸ Bolman og Deal s 154

I følge Bolman og Deal opplyser de at en rekke forfattere har tatt til orde for at en: *”...velkvalifisert og motivert arbeidsstokk er en sterk kilde til strategiske fordeler.”*²⁹ De viser til årsaken til selskaper som gjør det godt er at de er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på behovene til både ansatte og kunder. Dette blir videre bekreftet med at disse bedriftene rekrutterer og tiltrekker seg bedre motiverte arbeidstakere som utfører en glimrende jobb.³⁰

2.3.1 VIRKEMIDLER FOR Å MOTIVERE

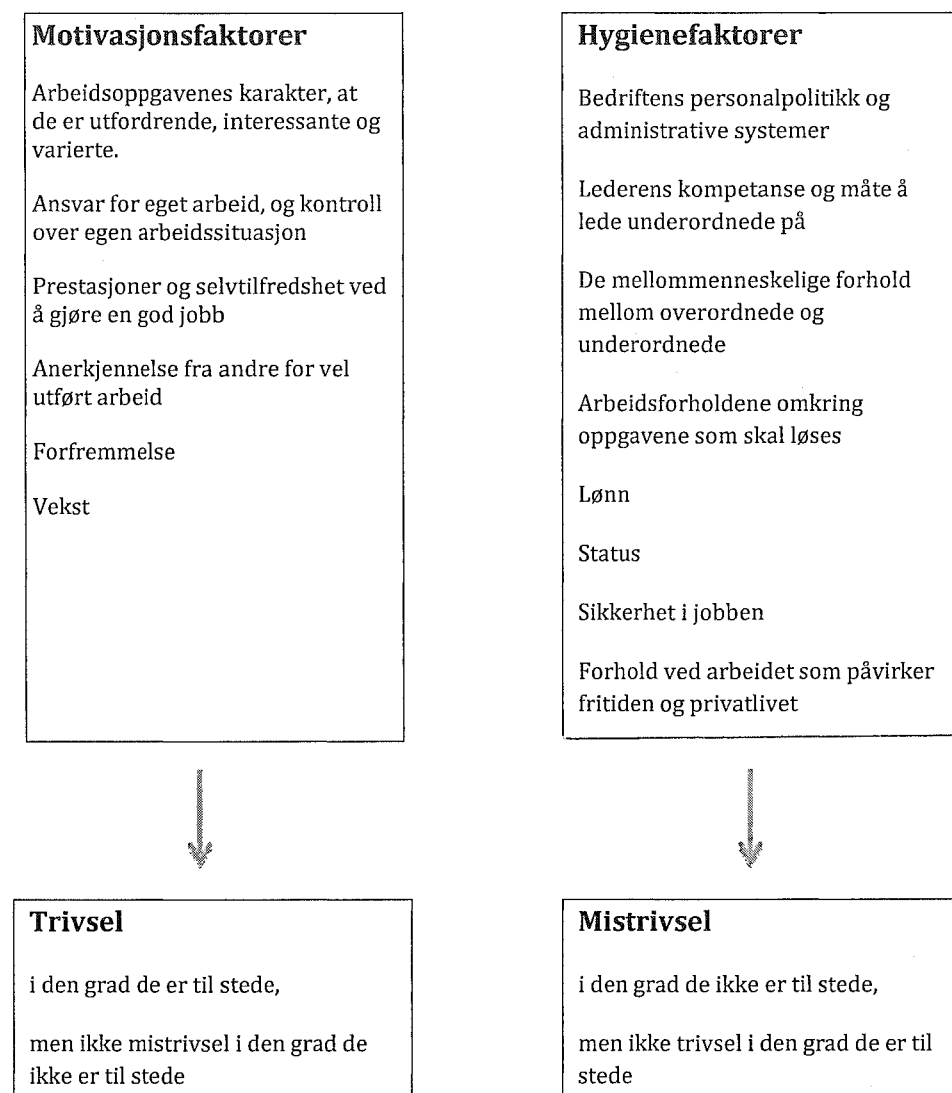
Herzberg utvidet Maslows opprinnelige ideer med å ta utgangspunkt i en stor studie som konkluderte med at tilfredshet og mistriivsel var relatert til ulike forhold. *”Det betyr at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfreds, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfreds og motivert.”*³¹ Herzberg oppdaget i sin undersøkelse at ansattes tilfredshet i arbeidet var sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, men mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan ansatte ble behandlet. Vanligvis oppfattes mistriivsel som det motsatte av trivsel, men Herzberg viser til at de refererer til to uavhengige dimensjoner. Forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet kalte Herzberg motivasjonsfaktorer. Han mente at dette er forhold som motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Hygienefaktorer kalte Herzberg de faktorene som relaterte til mistriivsel fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet.³² Ut fra dette betyr det i følge Jacobsen og Thorsvik at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men det blir ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Det er da tilsvarende konklusjon når det gjelder hygienefaktorene. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. Det vises til to eksempler. Det ene eksemplet er at gode arbeidsforhold skaper ikke trivsel, mens dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel. Det andre eksemplet er at interessante og utfordrende arbeidsoppgaver gjør at de ansatte blir tilfreds, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfreds, men de føler ikke mistriivsel. Herzberg sin motivasjons- og hygieneteori har vært brukt i en rekke land i forhold til motivasjonsstudier.

²⁹ Bolman og Deal s 164

³⁰ Bolman og Deal s 164

³¹ Jacobsen og Thorsvik s 226

³² Jacobsen og Thorsvik s 226



Figur 2 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer³³

2.3.2 INDRE MOTIVASJON

Definisjon av indre motivasjon: "...atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver, som når vi er engasjert i hobbyaktivitet og glemmer "tid og sted". Da vil spørsmålet om hva vi får for å utføre aktiviteten, være mindre viktig."³⁴ Indre motivasjon kjennetegnes med at handlingene som utføres er basert på frivillige valg, at aktiviteten er interessant og at selvbestemmelse er godt

³³ Jacobsen og Thorsvik av figur 7.5 s 227

³⁴ www.forskning.no/artikler/2009/august/227718

ivaretatt. Bård Kuvaas sier at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet.³⁵

Kuvaas sin forskning viser at medarbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine skaper de beste resultatene. Han sier at indre motivasjon er en meget sentral kilde til gode arbeidsprestasjoner. Forskningen har vært gjennomført både til de som har spennende arbeidsoppgaver med variasjoner og til arbeidstakere med rutineoppgaver. Kuvaas har også i sin undersøkelse undersøkt hva som kjennetegner arbeidstakere med høy indre motivasjon. Her fremkommer frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte som sentralt. Medarbeideres opplevelse av at lederen styrker deres følelse av å være kompetente i jobben, og oppfordrer til selvstendighet og utvikling er viktig. I tillegg virker utstrakt samhandling med kolleger inn på de ansattes indre motivasjon.³⁶

2.3.3 YTRE MOTIVASJON

Ved ytre motivasjon er det viktigst å få oppgaven løst eller jobben gjort med tilfredsstillende resultater, hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger.³⁷ Egne interesser er ikke sentral i ytre styrt motivasjon. Det som vil være av stor betydning for ytre styrt motivasjon er hvilken ytre belønninger en mottar.

Det som er fellesnevneren for atferdsteorien er at det handler om ytre motivasjon som er satt i system gjennom klassiske læringsteorier, med ønske om å oppnå en belønning eller et mål som er uvedkommende for aktiviteten. I følge Jacobsen og Thorsvik viser de til at mennesker som tiltrekker en organisasjon bare på grunn av lønn, ofte vil være mer ustabil arbeidskraft. *"Den som kommer for penger, går for penger."*³⁸ De viser videre til at den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften er antatt å være personer som har indre motivasjon knyttet til faglige utfordringer for å begynne i organisasjonen.³⁹

³⁵ www.forskning.no/artikler/2009/august/227718

³⁶ www.forskning.no/artikler/2009/august/227718

³⁷ www.forskning.no/artikler/2009/august/227718

³⁸ Jacobsen og Thorsvik s 220

³⁹ Jacobsen og Thorsvik s 220

2.3.4 OPPSUMMERING MOTIVASJON

Motivasjon springes ut i forhold til hvor meningsfullt man opplever oppgaven som skal utføres. Det skilles gjerne mellom indre- og ytre styrt motivasjon. Indre styrt motivasjon kjennetegnes med at oppgavene er basert på frivillige valg og at interessen for oppgavene er stor. Selvbestemmelse er sentral i indre styrt motivasjon. Ytre styrt motivasjon vil være i forhold til hvilke ytre belønninger en mottar og er ikke styrt ut fra egne interesser. I tillegg er belønningene i ytre styrt motivasjon uvedkommende for aktiviteten. Maslow legger vekt på at motivasjon er et komplekst fenomen der samspill mellom ulike behov er viktig. Han sier også at når et behov er tilfredsstilt vil et nytt behov melde seg. Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer er også interessante virkemidler og kunnskap innen motivasjonsteoriene.

2.4 SELVLEDELSE

Det er i Norge en økning av antall studenter, og det uteksamineres i dag flere arbeidstakere med høy kompetanse som gjør tradisjonell ledelse stadig mindre relevant. Det er sterke krefter for at den viktigste ledelsesoppgaven i dagens samfunn er å sette medarbeidere i stand til å lede seg selv. I teorien kalles dette selvledelse eller "superledelse."⁴⁰ Hovedtanken bak teorien om selvledelse er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv gjennom arbeidsdagen. Med å ta i bruk ulike strategier er siktemålet at ansatte og ledere hever egne prestasjoner og samtidig øker sin egen trivsel på jobb. Ut fra det dreier selvledelse seg om systematisk selvutvikling.⁴¹ Det at leder hjelpe medarbeiderne til å bli dyktige, og medarbeiderne hjelper hverandre med å bli dyktige for å realisere felles mål er en av de største utfordringene. "Den enkelte er ikke bedre enn det teamet hun/han er medlem av."⁴² Jacobsen og Thorsvik viser til at selvledelse kan utvikles i takt med en genuin interesse og et ektefølt ansvar for hvordan kollektivitet fungerer.⁴³ Teorien innen selvledelse springes ut fra et bredt fundament av anerkjente psykologiske teorier. Det er teorier om motivasjon og læring, teorier om målstyring, selvbestemmelsesteorien og teori om resiprok determinisme.⁴⁴ Deler av disse teoriene har jeg allerede vært innenfor og andre vil jeg komme tilbake til i teoridelen.

⁴⁰ Jacobsen og Thorsvik s 407 og 408

⁴¹ Thompson mm s 12

⁴² Jacobsen og Thorsvik s 408

⁴³ Jacobsen og Thorsvik s 408

⁴⁴ Martinsen mm s 74 og s 75

2.4.1 DET TEORETISKE GRUNNLAGET FOR SELVLEDELSE

Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring. Videre handler selvledelse om å lede egne tanker i retning av det positive og baner nye veier for livet. For å gjennomføre det vil det kreve en sterk bevissthet om å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre.⁴⁵ Det poengteres i litteratur at før en kan lære andre selvledelse, er det viktig at en først lærer å lede seg selv. Med å lede seg selv vil bety at en må lære seg å sette mål, finne ut hva som må til for å yte for å realisere mål og gi seg selv god belønning for gode prestasjoner. For så å lykkes som rollemodeller for andre, forventes det at en er god på å vurdere seg selv og egne prestasjoner på en kritisk måte. Videre er evnen til å utvikle et positivt tankemønster hos seg selv og andre, og troen på at man kan mestre utfordringer være sentralt innen selvledelse.⁴⁶

Det er fire hovedelementer forfatterne Johannessen og Olsen fremhever innen selvledelse. Det er mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Videre viser de til at mestring innebærer å skape mening, personlig kontroll, kreativ atferd og fleksibilitet. Når man opplever mestring innebærer det at man utnytter sine skjulte ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står overfor.⁴⁷ Opplevelsen av mestring koples også opp til et positivt selvbilde. Johannessen og Olsen sier at vi handler ikke bare på bakgrunn av vår vilje, men også i stor grad på bakgrunn av vår kreative fantasi, som igjen er vår kreative forestillingsevne. *"Vår kreative forestillingsevne og et positivt selvbilde skaper en kreativ automatisk suksessmekanisme, som igjen påvirker optimismen, humoren og det å oppleve mestring i arbeidssituasjonen."*⁴⁸ Våre erfaringer legger føringer for utvikling av vår forståelse og vår intuisjon. Det å ha en positiv intuisjon vil bety at en tenker den andre sitt uttrykk og mening er noe som er positivt, og fokus er det positive. Det er våre erfaringer, forventninger, preferanser, valg, beslutninger og hvordan vi forholder oss til oss selv, og derigjennom hvordan vi forholder oss til omverden, som bestemmer hvordan vi kan lede oss selv og andre.⁴⁹ *"Før vi kan lede oss selv, har vi alltid problemer med å lede andre."*⁵⁰

⁴⁵ Johannessen og Olsen s 41

⁴⁶ Jacobsen og Thorsvik s 408

⁴⁷ Johannessen og Olsen s 42

⁴⁸ Johannessen og Olsen s 42

⁴⁹ Johannessen og Olsen s 42

Andre sentralt oppgaver innen selvledelse er hvordan man kan effektivisere de oppgavene en medarbeider opplever som mindre interessante. For gjennomføring av mindre interesserte oppgaver, kan det sammenlignes fra tenkningen innen atferdsteorien. Det å gi seg selv belønninger etter utførte arbeidsoppgaver, skaper mestringsopplevelse som effektiviserer, og motiverer til neste gang tilsvarende oppgaver skal utføres. Et av målene er at oppgaver som ikke er like lystbetonte også gir positive resultater. Selvledelse vil videre, i følge Martinsen bidra til å styrke kreativiteten og utvikle nye arbeidsmåter, samarbeidsformer og tenkemåter.⁵¹ Han sier: *"Ideen er at dersom vi har forventning om å få en form for belønning hvis vi mestrer en oppgave, vil vi investere mer energi i å gjennomføre oppgaven tilfredsstillende."*⁵² Dette er også i takt med tenkningen om atferd som blir forsterket over tid forekommer hyppigere enn atferd som ikke blir forsterket. Dette vil gjelde både ønsket og uønsket atferd.

Teori om målstyring er sentral innen selvledelse og har en annen innfallsvinkel til motivasjon og effektivitet. I følge forskningstradisjon innen målstyring viser Martinsen til at forutsetning for å effektivisere og øke innsatsen for arbeidsoppgavene, er at medarbeiderne er delaktige i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Videre viser han til at det er av grunnleggende betydning i teorien om selvledelse at man definerer små og store mål for seg selv.⁵³ Det er viktig at en medarbeider kjenner til selv hvilke mål han/hun ønsker å sette seg. Dette vil gjelde både i forhold til jobb, familie og fritid, noe som kan beskrives som våre ulike sfærer.⁵⁴ Det vil ha stor betydning for jobbytelse at områder utenfor jobb også fungerer tilfredsstillende.

Med selvledelsesteorien bør man fokusere på arbeidsoppgaver som oppleves som interessante og som støtter opplevelsen av kompetanse og selvstendighet, slik at de får en sterkere plass i bevisstheten til medarbeiderne. Dette vil støtte teorien om indre motivasjon som igjen er forbundet med positive følelser og kunne bidra til å øke trivsel og mestringsopplevelser. Parallelt følger det også tenkningen til Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer.

⁵⁰ Johannessen og Olsen s 43

⁵¹ Martinsen mm s 66

⁵² Martinsen mm s 72

⁵³ Martinsen mm s 73

⁵⁴ Thompson mm s 40

Videre bygger selvledelsesteorien på Banduras teori(1986,1997) om resiprok determinisme som beskriver et samspill mellom vår atferd, våre individuelle forutsetninger for atferd og de miljømessige rammene.⁵⁵ Det hevdes i Banduras teori at det er tre komponenter som er gjensidig avhengig av hverandre. De tre komponentene er personlig forutsetning, miljømessige betingelser og atferd. Endres en av komponentene, vil det kunne ha konsekvenser for de to andre.

Martinsen viser til at selvledelse er blitt et teoretisk system innenfor ledelsesforskning. *”Medarbeiderne kunne tidligere ses på som brikker i organisasjoners streben etter å oppnå resultater, mens medarbeidere innen selvledelsesperspektivet er tiltenkt å være medansvarlige for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering.”*⁵⁶ Jacobsen og Thorsvik anbefaler som strategi for å fremme selvledelse å benytte seg av lagfølelsen. De viser til at man kan gjennom teamarbeid som en læreplass for selvledelse gi gruppen større selvstendighet, innflytelse og kontroll over sine arbeidsoppgaver.⁵⁷

2.4.2 OPPSUMMERING SELVLEDELSE

Hovedtanken bak teorien om selvledelse er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv gjennom arbeidsdagen med å være mer selverkjennende, rasjonelle og målrettet. Det å oppleve mestring gjennom å nå planlagte mål er sentralt innen selvledelse. Mål som er spesifikke og som medarbeidere er delaktig i utarbeidelsen av. Det å ha positive tanker og være optimistisk vil bidra til god selvfølelse og godt samarbeid. Det fremheves at selvledelse vil bidra til å styrke kreativiteten og utvikle nye arbeidsmåter, samarbeidsformer og tenkemåter.

2.5 TEAM

Teamarbeid er en arbeidsform som finnes i de fleste organisasjoner. Det er blitt mer og mer vanlig med teamarbeid etter hvert som kunnskapsbehovet øker, og de tradisjonelle hierarkiske

⁵⁵ Martinsen mm s 75

⁵⁶ Martinsen mm s 66

⁵⁷ Jacobsen og Thorsvik s 408

organisasjonsformer endres i retning av flatere organisasjonsformer, for å gi medarbeidere større handlefrihet og innflytelse. Gruppearbeid og team starter allerede i barnehagestadiet og utvikler seg videre i skole- og studietiden med kollokvia grupper og frem til arbeidslivet. Det å kunne samarbeide, å arbeide i team, er en vesentlig del av den enkelte arbeidstakers kompetanse. Det å skape et arbeidsfellesskap som drar i samme retning. Generelt kan et team defineres som ”.. *en liten gruppe av personer med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere felles mål.*”⁵⁸ En regel er at dersom oppgaven krever liten samhandling, er rutinepreget og er avhengig av snever kompetanse vil et team være overflødig. Hvis oppgaven en står overfor krever mye samhandling, er kompleks av natur og stiller krav til bred faglig kompetanse, er teamet en egnet organiserings- og arbeidsform.⁵⁹

For at et team skal fungere må deltakerne være godt informert om hva slags resultater organisasjonen som helhet ønsker å oppnå. Medlemmene må ha tilstrekkelig kunnskap til å løse oppgaven og være trent på å takle uenighet og konflikt som ofte kan oppstå når mennesker jobber tett sammen. Det kan også virke som team fungerer best når de får belønninger knyttet til hvor godt organisasjonen gjør det, ikke hvor godt grupper eller individer gjør det.⁶⁰

2.5.1 TEAMARBEID

Mine umiddelbare visuelle tanker i forhold til team er Norges håndballag for damer. Alle i laget har felles mål – det er å skåre flest mål. Det er aldri i tvil når kampen starter, hvordan strukturen er og hva som er målet for kampen. Alle heier på hverandre i laget, og viser glede når lagkameraten mestrer sin oppgave. Opplevelsen av fellesskap på banen og gleden av å lykkes når det blir mål, er inspirerende og engasjerende å følge med på. Spillerne viser lykke og mestring når målene settes. Laget har tydelige og kjente regler. I tillegg må alle på laget trene jevnt for å bli gode lagspillere.

Forhold som ofte går igjen i ulike litteraturer når vi snakker om team er gjerne:

- En gruppe mennesker

⁵⁸ Jacobsen og Thorsvik s 405

⁵⁹ Jacobsen og Thorsvik s 405

⁶⁰ Jacobsen og Thorsvik s 238

- De er gjensidig avhengige av arbeidsoppgaver (oppgaveavhengighet)
- Deler ansvar for resultatene (resultatavhengighet)
- Har felles mål
- Ser på seg selv eller blir sett på av andre som en intakt sosial enhet innebygd i en eller flere større sosiale system.⁶¹

Det er noen sentrale forutsetninger som må foreligge for at oppgaver i team kan løses. En av forutsetningene er at teamet er resultatavhengig, dvs at vi er avhengige av hverandre for å nå et felles mål. Det andre er at et team krever oppgaveavhengighet dvs at vi er avhengige av hverandre for at hver av oss skal få utført arbeidsoppgavene. Det fordres videre at oppgavene er av en slik art at de krever ferdigheter som utfyller hverandre og som ikke en person alene kan ivareta individuelt.⁶²

Når det gjelder definisjon av team foreligger det innen forskningslitteraturen en lang rekke definisjoner. Jeg vil støtte meg til beskrivelsen ut fra nettsiden linnearad.no: *"Et team er en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsing), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."*⁶³ Denne definisjonen er i takt med Jacobsen og Thorsvik som viser til sin definisjon av et team som en liten gruppe personer med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere felles mål.⁶⁴

Teamarbeid bygger på ideen om at helheten er bedre enn summen av delene. Det at flere tenker sammen og løser et problem. Med det menes at det kollektive arbeidet i en gruppe av mennesker oppnår mer enn hva gruppen av individuelle personer vil klare hver for seg. Bolman og Deal viser til at en gruppe har mer kunnskap, større perspektivbredde og mer tid og krefter enn enkeltmennesker som jobber alene.⁶⁵ Team som fungerer optimalt og er

⁶¹ Team og teameffektivitet v/Erik Svendsen, 2003 – 2004

⁶² Team og teameffektivitet v/Erik Svendsen, 2003 – 2004

⁶³ www.linnearad.no/team/lykkes-med-team/

⁶⁴ Jacobsen og Thorsvik s 405

⁶⁵ Bolman og Deal s 210

engasjert, er muligens noe av det mest produktive arbeidsredskap en organisasjon kan ha.⁶⁶ I følge Jacobsen og Thorsvik viser de til Katzenbach og Smith som har gjennom omfattende studier av teamarbeid. De har kommet fram til at hvor godt et team fungerer, er helt avhengig av hva slags tilnærming man velger når man initierer og utvikler teamarbeid.⁶⁷

Levi hevder at et teams motivasjon er avhengig av hvilke oppgaver det utfører og hvordan utførelsen blir evaluert og belønnet samt teamets mål. Teammedlemmenes følelse av forpliktelse og tilhørighet har også stor betydning for å utvikle og opprettholde et motiverende team. Han viser videre til at for å være motivert for samarbeid, er det nødvendig at teammedlemmene føler ansvar både i forhold til individuelt arbeid og gruppens arbeid. Han hevder også at selv om teamet motiveres av å utføre en oppgave gjennom teamarbeid, vil samme teammedlem ha behov for å bli evaluert og belønnet fra sitt individuelle bidrag.⁶⁸ Ut fra det vil teamarbeid være en arbeidsform og et sted som er en god læreplass for å få tilbakemelding og som kan bidra til at den enkelte bedre kan utvikle selvledelse. Et team bør ta ansvar og oppmuntre enkeltmedlemmene til å sette personlige mål slik at gruppens mål kan oppnås. Den enkelte må få oppleve mestring og dyktiggjøring. Medlemmene i teamet bør gi konstruktiv kritikk og ros til hverandre, til å evaluere seg selv og teamets prestasjoner.⁶⁹

*"Balkundi og Harrison (2006) fant at team med flere uformelle tilknytninger var mer effektive og oftere ble varige enn team der medlemmene hadde færre uformelle tilknytninger til hverandre."*⁷⁰ De viser til at uformelle bånd mellom medlemmene er svært viktig for et lag.

2.5.2 OPPSUMMERING TEAM

Teamarbeid er som nevnt en arbeidsform som blir mer og mer vanlig. Jacobsen og Thorsvik begrunner det med at kunnskapsbehovet øker og organisasjonene endrer struktur fra en hierarkisk- til flatere organisasjonsformer. Teamarbeid vil kunne bidra til å kompensere for svakheter til enkeltpersoner i teamet. Man vil også i teamarbeid bidra til å utvikle den enkeltes

⁶⁶ Kvalsund og Meyer 2005

⁶⁷ Jacobsen og Thorsvik s 405

⁶⁸ Levi 2001

⁶⁹ Johannessen og Olsen 2008

⁷⁰ Bolman og Deal s 215

læringshorisonten ved å dele informasjon, kunnskap og erfaring med hverandre. Videre vil teamarbeid gi muligheten for at den enkelte i tillegg blir mer åpen for alternative måter å definere problemet på, og man blir mer kreativ i tenkningen når man lærer seg alternative måter å løse problemer. Teamarbeid kan ut fra det fremme engasjement og oppslutning omkring organisasjonsmessige mål, og gi legitimitet til beslutninger som vedtas.⁷¹

Teamarbeid utfordrer den enkeltes evne til både å innrette seg etter andre og til å stå for noe selv. I tillegg til det å holde fokus i forhold til oppgavene i teamet, er det viktig å også jobbe mot å skape gode og stimulerende samarbeidsforhold.

KAPITTEL 3 METODEVALG

3.1 METODE

Jeg ønsker å undersøke om *selvledelse motiverer til teamarbeid*? Mitt arbeidssted er på et sykehus og som forsker i egen organisasjon er det viktig å være bevisst hvilken påvirkning det kan ha på resultatene av undersøkelsen. Så langt som mulig skal forskning være objektivt.⁷² Som forsker blir det viktig at jeg forsøker å legge bort min egen forforståelse, og er bevisst muligheten til å falle for fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi mine ønskede resultater.

3.2 KVANTITATIV METODE

Metode betyr opprinnelig veien til målet.⁷³ Hvilken type informasjon jeg ønsker å samle inn; tall, ord eller meninger, også kalt hvilken forskningsdesign er viktig å avklare forut før valg av metode. Metoden som jeg har valgt er en kvantitativ metode med noen kvalitative elementer. Jeg har utformet et spørreskjema som er basert på både lukkede og åpne spørsmål. Bakgrunnen til dette valget var at jeg ønsket å benytte meg av både kvalitative og kvantitative analyser i denne studien. De åpne spørsmålene gir mulighet til å oppdage nye tanker innenfor temaet og er mye basert på å få frem ord som uttrykker mening. De lukkede spørsmålene er gunstig i forhold til å kode respondentenes svar. Fenomenologisk filosofi er læren om "det

⁷¹ Jacobsen og Thorsvik s 405

⁷² Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011

⁷³ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 33

som viser seg”, det vil si tingene eller begivenheten slik de ”viser seg”, slik de umiddelbar oppfattes av sansene våre.⁷⁴ Fenomenologi er en kvalitativ forskningsdesign. I min undersøkelse har jeg, som nevnt, noen elementer innen kvalitativ metode.

Flere av mine spørsmål i undersøkelsen er utformet med ulike skalaer. I litteraturen, Forskningsmetode for økonomisk og administrative fag viser de til Haraldsen 1999:185 som anbefaler å ikke bruke en skala fra 1 – 10, men i stede anbefaler å bruke skala fra 1 til 5 for å få en mindre detaljert skala.⁷⁵ Dette er en anbefaling jeg har valgt å etterfølge i min spørreundersøkelse. Jeg har også noen spørsmål hvor jeg har lagt til flere svaralternativer i forhold til holdninger. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte viser de til at slike holdningsspørsmål/-skalaer betegnes også som Likert-skalaer, etter Rensis Likert som introduserte slik skalaer i 1932.⁷⁶ I tillegg til holdningsspørsmål er de andre spørsmålene, som det er flest av, basert på den enkelte informants erfaring. Intensjonen min var ikke å komme tett innpå informantene og få inngående kjennskap til deres holdninger og erfaringer, men det var viktig å prøve å få tak i generelle holdningene og erfaringene informantene har i forhold til motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Med det som bakgrunn falt valget på kvantitativ metode med noen kvalitative elementer. Forut før jeg sendte ut spørreundersøkelsen hadde jeg to prøveinformanter som gjorde at jeg utførte noen endringer på skjemaet.

Spørsmålene er hovedsakelig som nevnt innenfor de to kategorier av hva man ofte spør om. Det er kategorier om holdninger og handlinger som blir informantens erfaringer.⁷⁷ Først i spørreskjemaet har jeg bakgrunns spørsmål. Jeg har under utarbeidelse av spørreundersøkelsen hatt fokus på å få til et skjema som for informanten oppleves som enkelt og oversiktlig med nummererte spørsmål. Jeg valgte å benytte meg av et questback system fra ASK & ACT⁷⁸ som jeg fikk tilgang til gjennom universitetet. Informantene fikk spørsmålene på e-post gjennom questback systemet. Forut før jeg sendte ut spørreundersøkelsen hadde jeg

⁷⁴ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 86

⁷⁵ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 290

⁷⁶ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 290

⁷⁷ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 325

⁷⁸ [www. questback.no](http://www.questback.no)

avklart med den enkelte leder mulighet til å gjennomføre undersøkelsen til ansatte i deres avdeling. Det ble lagt ved informasjon som invitasjon til undersøkelsen, se vedlegg 2.

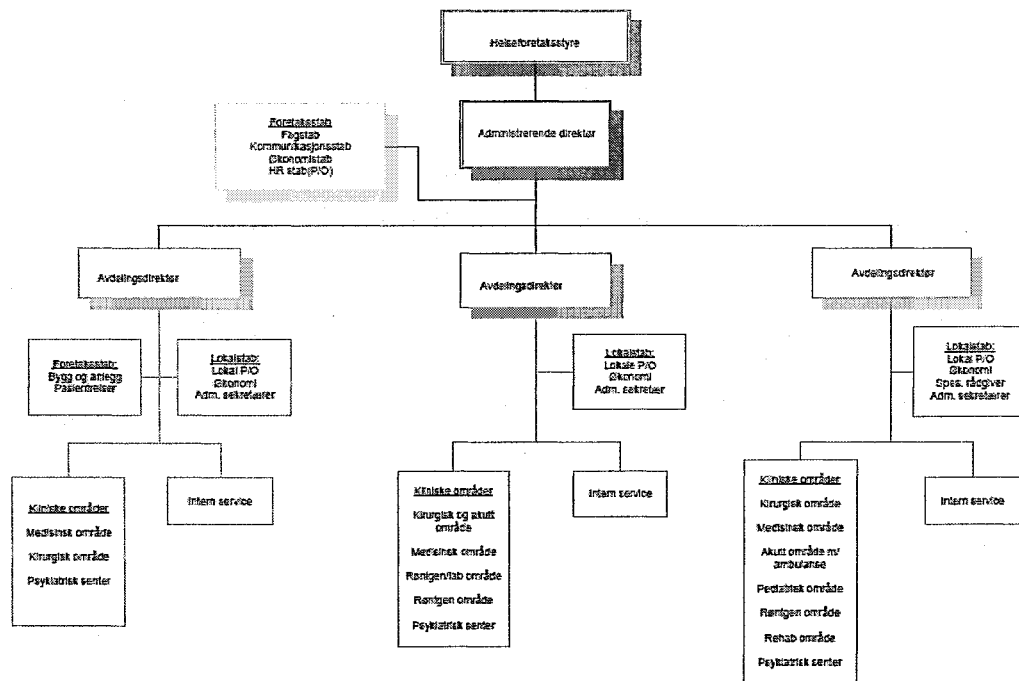
3.3 SPØRRESKJEMA

Spørreskjemaet består av 18 spørsmål hvor jeg har variert mellom ettvalgs eller fler valgs svaralternativer. Det ble sendt ut skjema til 35 informanter hvor av 18 svarte. Det betyr at jeg hadde en svarprosent på 51,4 %. Jeg har i spørreskjemaet utsagn med skala på 5 fra helt uenig til helt enig. Og det var åpne svaralternativer på noen spørsmål hvor informantene selv fylte inn sine svar. Spørreskjemaet har innledningsvis bakgrunns spørsmål på alder, kjønn og arbeidstid i stillingen. Spørsmålene er prøvd fordelt i forhold til hovedtema innen motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Presentasjon av svarene følger samme rekkefølge som spørsmålene i spørreskjema. De kvantitative dataene presenteres enten i antall og/eller med prosentandel. De kvalitative svarene fra informantene oppsummeres i empirien, foruten svar fra et spørsmål som legges til vedlegg 1.

3.4 ORGANISASJON TIL INFORMANTENE

Informantene kommer fra en hierarkisk oppbygd organisasjon som har lang tradisjon innen hierarkienes verden. Det er tre enheter som hver er autonom i forhold til sin organisasjon med egne avd.direktører og med ansvar for egne budsjetter. De tre enhetene har en felles direktør og stab som server alle tre enhetene. Organisasjonen er en kunnskapsbedrift hvor faget er sentralt i utøvelse av tjenester.

Informantene fra spørreundersøkelsen må i sin hverdag organisere og planlegge sin arbeidsdag ut fra sine pasientlister. De gjøre egne valg i samråd med spesialist i forhold til behandlingsforløp og målsettinger til enkeltpasient. Deler av oppgavene er forankret i nasjonale føringer i form av veiledere og forskrifter. Teamarbeid for drøfting og avklaring av ulike problemstillinger innen enkeltsaker for tverrfaglige drøftinger, er en arbeidsform som er nødvendig for å gjennomføre oppgavene. For å bedre belyse organisasjonens oppbygning vil jeg her legge ved kopi av organisasjonskartet anonymisert. Avdelingslederne fremkommer ikke på kartet, og vil være en boksen under den nederste boksen.



Figur 3 Organisasjonskart

3.5 INFORMANTENE

Organisasjonen jeg arbeider i har tre lokaliteter, viser til figur 3 organisasjonskart. Alle informantene jobber innenfor lik målgruppe. Jeg velger et utvalg av informanter fra de ulike enhetene. Utvalget er informanter anbefalt av leder på hvert tjenestested. Noen av informantene kjenner meg og vet hvem jeg er. Fordi noen kjenner meg, kan det tenkes at de kan påvirkes til å være mer positiv og tilpasse svarene til organisasjonens formål mer enn de som ikke kjenner meg. For å unngå påvirkning i størst mulig grad kreves det en avstand mellom forsker og forskningsobjekt. Med bakgrunn i det er ingen av informantene fra de avdelingene jeg er leder for.

En kvantitativ tilnærming gir større avstand mellom forsker og informant enn en kvalitativ tilnærming hvor personene ofte møtes i samme rom ansikt til ansikt. Ved en kvantitativ undersøkelse vil både stemningsleie og atferd ha påvirkning i forhold til undersøkelsen. Det at undersøkelsen er på ulike arenaer/lokaler med stedlig avstand, kan resultere til at svarene gir seg utslag med bakgrunn i ulike kulturforskjeller. Kulturforskjeller er et tema jeg har valgt å ikke trekke inn i masteroppgaven.

Alle informantene er behandlere i poliklinikk i spesialisthelsetjenesten og har høyere utdanning. De har videreutdanning og flere er klinikere og spesialister. Bakgrunn for valg av tjenestested og informanter er arbeidsformen til behandlere i en poliklinikk, samt min kjennskap til organisasjonen. Lovverket og målgruppen informantene jobber ut fra er lik uavhengig av lokalisering. Gjennomføring av arbeidsoppgaver vil for alle krever høy grad av selvstendighet og struktur. Samtidig er informantene avhengig av teamarbeid for å få gjennomført god kvalitet på arbeidet og faglig forsvarlighet i utførelse av oppgavene. Selv om informantene har samme type målgruppe, og gir tjenestetilbud ut fra samme rammebetingelser og lovverk, kan den enkelte arbeidsdag være svært ulik fra informant til informant. Hva og hvordan vi mennesker vektlegger våre oppgaver vil variere ut fra kunnskap, holdninger, forutsetning, rammebetingelse, samarbeidspartnere og økonomi. Mitt valg av informanter anser jeg som en tilnærmet homogen gruppe, men med noen ulikheter.

3.6 RELIABILITET TIL DATA

Informantene har høy reliabilitet fordi de selv svarer om egne holdninger og erfaringer. Det jeg vanskelig kan si noe om, eller som jeg ikke kan si noe om, er om andre forskere ville fått samme resultater om undersøkelsen ble gjentatt. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte viser de til ”interreliabilitet” hvis flere forskere kommer fram til samme resultat.⁷⁹

I forhold til kvantitativ forskning kan kognitive skjevheter være en mulig svakhet om ikke forsker er kjent med være en fallgruve.⁸⁰ Eksempler her kan være fare for å søke og tolke informasjon slik at den støtter egne synspunkter og etablerte meninger eller unngå informasjon og tolkninger som motsier eksisterende forestillinger. Det er få informanter slik at faren for å overvurdere hvor enige eller uenige andre er, vil ikke være representativ men bør undersøkes på et større antall populasjon.⁸¹ Forut før utarbeidelse av spørreskjema og ved vurdering av resultater av undersøkelsen har jeg forøkt å unngå disse fallgruvene. Som nevnt hadde jeg to som prøvesvarte på spørreundersøkelsen forut før den ble sendt ut. Ideelt kunne

⁷⁹ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 44

⁸⁰ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 246

⁸¹ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 246

jeg ha valgt å testa ut spørreskjemaet på flere ansatte for å få en bredere tilbakemelding på spørreundersøkelsen. Det kunne gitt meg en bedre mulighet til å ha fanget opp om jeg treffer med spørsmålene ut fra det jeg ønsker å undersøke i forhold til min problemstilling. Ut fra mine forutsetninger og tidsperspektiv har jeg gjort nødvendige valg som har begrenset meg til denne muligheten.

Med det at jeg har noen kvalitative elementer blir det viktig å vurdere om de spørsmålene måler det jeg tror jeg måler. Ut fra en kvalitativ undersøkelse vil det være viktig å avklare om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Her vurderes begrepsvaliditetet.⁸² I mine spørsmål som har kvalitative elementer i seg viser litteratur til at slike spørsmål ikke er valide, fordi de ikke kan kvantifiseres.⁸³

Ut fra mine forutsetninger og tidsperspektiv har jeg gjort noen nødvendige valg underveis i forbindelse med innhenting av informasjon. Jeg valgte som nevnt å støtte meg til en Quest - back undersøkelse som universitetet har tilgang til. Bakgrunn for mitt valg var å få støtte fra noen med erfaring med spørreundersøkelser, da jeg i liten grad har arbeidet med spørreundersøkelser i min yrkeskarriere. I min yrkeskarriere har jeg vært informant til mange, mange spørreundersøkelser som er kommet via e-post. Undersøkelser som har vært interessante og undersøkelser jeg opplevde som misbruk av min tid. Noe som har vært viktig når jeg utarbeidet spørreundersøkelsen var å prøve å unngå fallgruver jeg opplever. Forhåndsinformasjon om hvor lang tid det tar å svare på undersøkelsen, opplever jeg som viktig. Avkrysning og valg av alternativer med å hake ut, er spørsmål jeg også synes er grei. Dermed falt valget på utforming av spørsmål ut fra egen erfaring som informant til andre spørreundersøkelser. Videre så jeg på Quest – back verktøyet som tidsbesparende.

⁸² Johannessen, Christoffersen og Tufte s 244

⁸³ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 244

KAPITTEL 4 EMPIRI

4.1 RESULTATER

Begrepet empiri blir ofte brukt i forskning og stammer fra greske *empeira*, som betyr forsøk eller prøve. Begreper data og empiri kan brukes synonymt, jeg velger videre i oppgavene å bruke empiri.⁸⁴ ”Empiri er utsagn om virkeligheten som har gitt sitt grunnlag i erfaring, ikke i synsing”.⁸⁵ Det understrekes i litteraturen viktigheten å ha med seg at empiri ikke er selve virkeligheten. Resultatene av undersøkelsen kan bedre presenteres som vellykkede representasjoner av virkeligheten.⁸⁶ Resultatet er kun et utsnitt av det som studeres og det er viktig å påpeke at min undersøkelse ikke er sannheten om virkeligheten. Fire sentrale momenter som har påvirkning i forhold til resultatene er relasjonen mellom empirien og virkelighetens beskaffenhet, empiriens avhengighet av forskerens fokus, betydningen av forskerens forforståelse og ikke minst empiriens pålitelighet.⁸⁷ Svarprosent eller svarrespons av min undersøkelse er på 51,4 %. Det kan virke som en av informantene ikke har svart på alle spørsmålene, muligens vedkommende ikke har forstått spørreskjemaet. Det fremkommer i tabellen antall svar på hvert spørsmål. Ønskelig for meg har vært en svarprosent på 100 %, men i følge forskning viser de til at det har vært en fallende svarprosent de siste årene. Som en tommelfingerregel vil forskere si at en svarprosent på mer enn 50 % er en bra svarrespons.⁸⁸ Jeg vil innlede empiridelen med å presentere en oversikt over responslogg.

Totalt antall responser: 18 (18 unike respondenter)

18 av 35 e-postinvitasjoner har generert 18 responser.

0 andre respondenter har generert 0 responser (uten å følge e-postlinken).

1 invitert(e) har benyttet avmeldingslink i e-postinvitasjon

⁸⁴ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 244

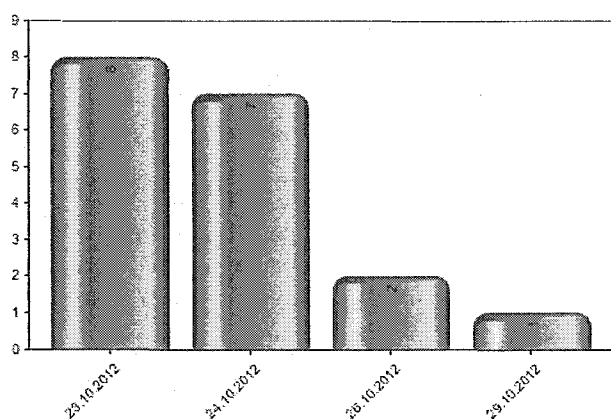
⁸⁵ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 244

⁸⁶ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 40

⁸⁷ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 41

⁸⁸ Johannessen, Christoffersen og Tufte s 263

Tabell 1: Responslogg



4.2 DEMOGRAFISKE DATA

Aldersfordelingen på informantene ligger på 83,4 % innen aldersgruppen fra 40 år og oppover. Med bakgrunn i utdanning som kreves for å inneha en behandlerstilling som informantene har, vil det ta tid med studier for å kvalifisere seg faglig til slike stillinger. Yrkeserfaring fra andre tjenestesteder som eksempel primærhelsetjenesten forut før jobb i spesialisthelsetjenesten er ofte vanlig, og det kan være en årsak for alderen til arbeidstakeren.

Spørsmål 1

Tabell 2: Aldersfordeling på informantene

Alder	Prosent
20-29	5,6 %
30-39	11,1 %
40-49	50,0 %
50-59	27,8 %
60-69	5,6 %
N*	18

N* Antall informanter som har besvart spørsmålet

Spørsmål 2

Tabell 3: Oversikt over kjønnsfordeling

Kjønn	Prosent
Kvinne	64,7 %
Mann	35,3 %
N*	17

N* = Antall informanter som har besvart spørsmålet. Det er 18 informanter, men en av informantene har ikke svart på alle spørsmålene.

Spørsmål 3

Tabell 4: Viser hvor lenge informantene har vært i stillingene sine.

År	Prosent
0 - 5 år	38,9 %
6 - 10 år	44,4 %
11 - 15 år	11,1 %
16 - 20 år	0,0 %
Over 20 år	5,6 %
N*	18

4.3 INFORMANTENES ORD OM SEG SELV

Spørsmål 4 Hvordan informantene ønsker at kollegaene skal beskrive de med tre ord.

- Engasjert, kunnskapsrik, modig
- ærlig, morsomt, kompetent
- strukturert, faglig dyktig, omsorgsfull ifht paienter
- omgjengelig, til å stole på, empatisk
- Erfaren, raus og trygg
- positiv, streng, raus
- Hyggelig, ærlig, åpen
- Positiv, dyktig, ressurs

- dyktig, hyggelig, etterrettelig
- engasjert, pålitelig, snill
- åpen for nytenking.
- Støttende, inkluderende og lojal
- Ansvarsbevisst. Faglig dyktig. Samarbeidsvillig.
- Lettlivet, fleksibel og samarbeidende.
- rettferdig, bestemt og tilgjengelig
- seriøs, dyktig og sosial
- pliktoppfyllende ærlig dyktig
- engasjert, faglig og tydelig

En fordeling av ordene viser at 33 ord er ord innen følelser/holdninger, 10 ord innen fag og 10 ord innen arbeidsform.

Fordelingsnøkkel av ordene ut fra min vurdering:

62,2 % ord innen følelser/holdninger

18,9 % ord innen fag

18,9 % ord innen arbeidsform

4.4 SPØRSMÅL INNEN MOTIVASJON

Spørsmål 5

Informantene definerer begrepet motivasjon.

- Vilje til eller ønske om å bruke sin tid og sine ressurser.
- indre drivkraft
- "Nysgjerrighet" ifht å lære mer om den enkelte pasients historie og pasientens mulighet til å få det bedre. Å bli/være interessert i faglig utvikling. Se at det er bevegelse i behandlingsforløpet. Å hele tiden oppdage at en lærer noe nytt.
- Ha lyst og inspirasjon/interesse.
- Evne til å la seg engasjere og jobbe målrettet - Ville noe
- En drivkraft som får deg til å gjøre noe som er vanskelig.
- Noe som ikke er konstant, men preget av ambivalens
- Motivet for å ønske å være i den aktiviteten/situasjonen man befinner seg.
- Noe du gjør ikke noe du sier

- Å arbeide mot et mål og kan se det som er positivt når man møter motgang.
- Det som gir meg mening i en oppgave jeg skal utføre. Jo mer meningsfylt det er for meg og jo mere positivt målet/ utfallet blir desto høyere er motivasjonsfaktoren.
- Det som trigger mitt engasjement, holder det oppe slik at jeg når målet og blir ferdig med oppgaven.
- Vilje eller lyst til å gjøre bestemte oppgaver.
- Å det finne det som gjør at en strekker seg lenger.
- Det som driver meg
- et ønske, vilje, og en forståelse og en drivkraft til endring eller til å stå i utfordringer/press.

Spørsmål 6

Tabell 5: Hva som motiverer i jobben

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	N*
Navn	%	%	%	%	%	
Lønn	0,0 %	0,0 %	27,8 %	61,1 %	11,1 %	18
Fag/oppgaver	0,0 %	11,8 %	0,0 %	23,5 %	70,6 %	17
Status	5,9 %	29,4 %	35,3 %	29,4 %	0,0 %	17
Gode kollegaer	0,0 %	11,8 %	0,0 %	23,5 %	64,7 %	17
Arbeidsform	5,9 %	5,9 %	5,9 %	52,9 %	35,3 %	17

Spørsmål 7

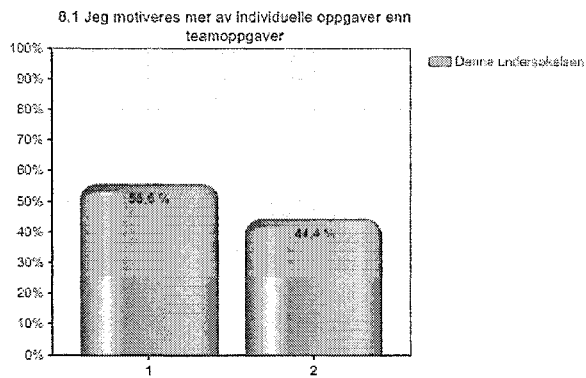
Informanten ble bedt om å beskrive en situasjon hvor de har mistet motivasjon

- Når fokus på kvalitet i arbeidet og faglig forsvarlighet blir nedprioritert i forhold til høye produksjonstall.
- der jeg har altfor mye å gjøre og ikke klarer å gjøre en god jobb pga tidsmangel
- Når det blir diskusjon i retning av at min kompetanse ikke blir verdsatt og jeg føler at det jeg gjør er mindre viktig enn andre yrkesgrupper. Min grunnholdning er at ulike yrkesgrupper kan utfylle hverandre.

- Er ikke plaget med det, men de gangene jeg har kjent litt på det må det i så fall være de få gangene jeg har kjent at kollega virker lite interessert i å ta sin del av jobben i samarbeidsprosjekt særlig ifht. selvmordsfarevurderinger ved henvendelser fra somatikken.
- For mye kontroll og dersom kvantitet går foran kvalitet som mål. Mister faget av synet og det blir for stor avstand mellom fagfolk og ledelse - ikke blir hørt eller verdsatt
- Når det jeg gjør ikke har noen betydning for målet for arbeidsoppgaven.
- Uklare føringer fra ledelsen. For mye kontroll av at "formaliteter" er utført (planer, dokumentasjon, papirarbeid)
- Når man opplever at produksjon blir viktigere enn faglig innhold og kvalitet
- En situasjon hvor ledelsen gjør beslutninger som vitner om manglende kunnskaper om fagfeltet, og som kan føre til at kvaliteten på arbeidet mitt, eller avdelingens, går ned.
- Når jeg føler pasienten må passe inn i systemet og ikke systemet kan tilpasse seg pasienten
- Å bli fratatt "goder" som har vært tidligere og snakk om økonomi og kvalitet som egentlig blir kvantitet pga. økonomiske begrensninger. Lite tilgang til fagutvikling.
- Jeg kan merke at motivasjonen går ned hvis jeg eksempelvis opplever dårlig samarbeid med andre etater som gir utslag i dårligere helsehjelp til pasienter. Da får jeg en følelse av utilstrekkelighet.
- At jeg ikke klarer å utføre arbeidsoppgavene etter indre- og ytre krav og forventninger. (Dette gjelder manglende kompetanse, brudd i samarbeid og sviktende kommunikasjon.)
- Når ledelsen driver innstrammingspolitikk overfor ansatte, ikke bruker fleksible ordninger selv om det er mulig. Fornøyde arbeidstakere er undervurdert ressurs.
- Utydelige oppgaver, eller at premissene for å løse oppgaven er så dårlige at det ikke lar seg gjennomføre.
- om arbeidet mitt ikke blir verdsatt
- ved mangel på respekt. Når man ikke blir hørt eller ivaretatt.
- Lite utfordring, rammebetingelser som vanskeliggjør god jobb og som vi vanskelig kan endre

Spørsmål 8

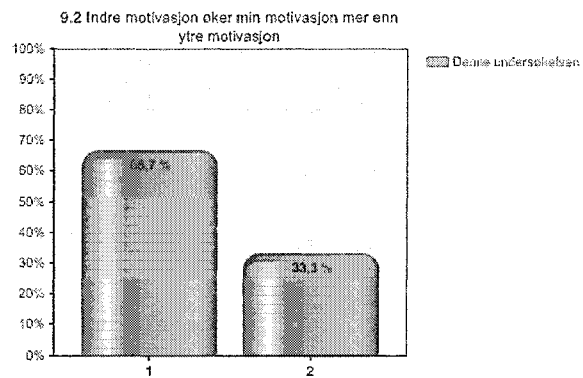
Tabell 6: Motiveres av individuelle oppgaver eller teamarbeid



1 = Ja
2 = Nei

Spørsmål 9

Tabell 7: Vedrørende motivasjon



1 = Ja
2 = Nei

4.5 SPØRSMÅL INNEN SELVLEDELSE

Spørsmål 10

Tabell 8: Hvordan arbeidsdagen blir organisert

10. Hvordan blir din arbeidsdag hovedsakelig organisert?		Total	2. Kryss av for kjønn?	
			Kvinne	Mann
		%	%	%
Av min leder		5,6	0,0	16,7
I fellesskap med min leder		33,3	18,2	66,7
Av meg selv		55,6	81,8	16,7

Spørsmål 11

Tabell 9: Vedrørende innflytelse i forhold til daglige oppgaver

11. Jeg har god innflytelse på de oppgavene jeg utfører til daglig?		Total	2. Kryss av for kjønn?	
			Kvinne	Mann
		%	%	%
Helt uenig		11,8	9,1	16,7
Nokså uenig		0,0	0,0	0,0
Verken enig eller uenig		11,8	0,0	33,3
Nokså enig		64,7	81,8	33,3
Helt enig		11,8	9,1	16,7

Spørsmål 12

Tabell 10: Innflytelse i forhold til mål i eget ansvarsområde

		Total	2. Kryss av for kjønn?	
			Kvinne	Mann
12. Jeg har god påvirkning i organisasjon i forhold til mål i eget ansvarsområde		%	%	%
	Helt uenig	16,7	18,2	16,7
	Nokså uenig	11,1	9,1	16,7
	Verken enig eller uenig	5,6	9,1	0,0
	Nokså enig	61,1	63,6	66,7
	Helt enig	0,0	0,0	0,0

4.5 SPØRSMÅL INNEN TEAMARBEID

Spørsmål 13

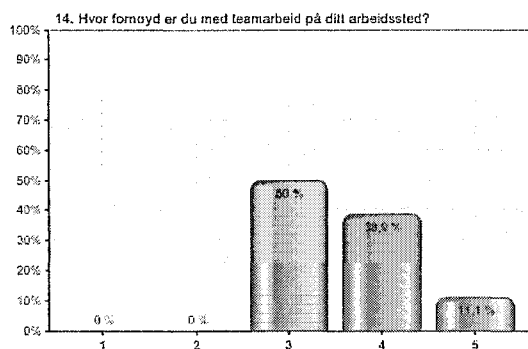
Informantenes definisjon av team.

- Gruppe mennesker som jobber mot felles mål.
- flere mennesker som utbytter ideer mot et felles mål
- Ulike yrkesgrupper eller funksjoner som samarbeider mot et felles mål.
- Et team består av flere som jobber mot felles mål, alle høres og blir tatt med i beslutninger.
- fellesskapsfølelse og evne til å utveksle erfaringer og støtte hverandre
- En gruppe som arbeider med klart definerte arbeidsoppgaver mot felles mål og kan være med individuelle delmål.
- Flere fagpersoner (fra forskjellige felt) som arbeider mot samme mål
- En gruppe mennesker som jobber mot et felles mål
- en gruppe mennesker som arbeider sammen mot et felles mål
- Engasjerte mennesker som jobber sammen for å oppnå noe i lag
- Et samarbeid med andre, en eller flere.
- Et velfungerende team er for meg et team hvor en kan diskutere små og store utfordringer fritt. Hvor det er rom for å være uenig. Der en kan utvikle hverandre å dele kunnskap og erfaringer. Der uenighet kan sees positivt slik at jeg kan få nye tanker og innspill.

- En sammensatt gruppe med forskjellig faglig bakgrunn og som alle har påvirkning i utøvelsen av en oppgave.
- En samarbeidsrelasjon med kolleger hvor vi jobber med felles problemstillinger og søker best mulige løsninger på tematikken.
- Der flere jobber sammen mot et eller flere mål. Gjerne med ulike bidrag og innfallsvinkler.
- en gruppe mennesker som jobber sammen om et mål
- minimum 4 stk som jobber sammen mot felles mål
- flere arbeidstakere, som arbeider sammen mot felles mål/ pasienter

Spørsmål 14

Tabell 11: Hvor fornøyd informantene er med teamarbeid

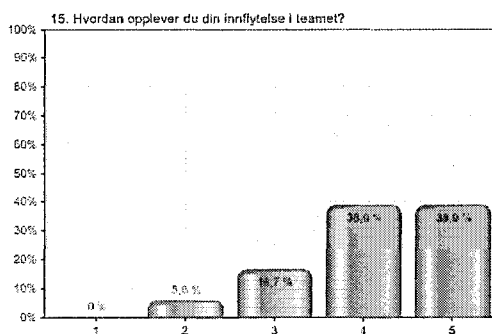


N	18
---	----

- 1 Svært lite tilfreds
- 2 Lite tilfreds
- 3 Nøytral
- 4 Tilfreds
- 5 Svært tilfreds

Spørsmål 15

Tabell 12: Opplevelsen av innflytelse i teamet



- 1 Passiv
- 2 Litt over passiv
- 3 Middels
- 4 Litt over middels
- 5 Bra

Spørsmål 16

Tabell 13: Hvor enig informantene er i utsagnene

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	N*
Utsagn:	%	%	%	%	%	
Jeg opplever tydelig rollefordeling i teamet	5,6 %	11,1 %	11,1 %	66,7 %	5,6 %	18
Alle i teamet har felles oppfattelse av mål for teamet	0,0 %	5,6 %	44,4 %	38,9 %	11,1 %	18
Alle i teamet viser gjensidig ansvar for teamets resultater	5,6 %	11,1 %	27,8 %	44,4 %	16,7 %	18
Relasjonsbygging har vært tema i teamet i år	33,3 %	16,7 %	33,3 %	27,8 %	0,0 %	18
Det blir satt av tid til å diskutere hvordan vi kommuniserer i teamet	22,2 %	33,3 %	27,8 %	11,1 %	11,1 %	18
Tema "mistillit i teamet" har vært diskutert i år	44,4 %	22,2 %	16,7 %	11,1 %	5,6 %	18
Jeg får tilbakemelding fra kollegaer på min væremåte i teamet	5,6 %	11,1 %	38,9 %	44,4 %	0,0 %	18

Spørsmål 17

Beskrive en situasjon hvor informantene mister motivasjon til teamarbeid.

- Formell leder av teamet ikke er interessert i å belyse vanskelige saker fra flere synsvinkler.
- der jeg opplever kommunikasjonsvansker med kollega.
- Når diskusjonen blir usaklig eller målet på oppgaven kommer ut av fokus.
- Hvis en eller flere ikke gjør det som er avtalt. Kan ikke huske en spesiell situasjon.

- Frustrasjoner over rammene vi arbeider innenfor - følelse av å ikke å ha innflytelse/bli tatt på alvor av ledelse
- Når teamarbeidet ikke lenger er vanskelig
- Dersom det blir mange motstridende "agendaer" innad i teamet - uklare roller - intern maktkamp - mistillit til hverandres kompetanse
- I mitt arbeid, består teamarbeidet først og fremst av gruppebehandling, og jeg har besvart ut fra dette. Jeg klarer faktisk ikke komme på en situasjon hvor jeg har mistet motivasjonen til denne type jobbing, med unntak av egen sykdom.
- Dersom jeg føler det er satt i utgangspunktet hva svaret blir.
- Nei.
- Hvis det ikke er satt av nok tid, slik at vi vet hvem skal gjøre hva eller hvis målet for teamarbeidet ikke blir klart.
- Klima i teamet preget av rigiditet, lukket kommunikasjon og lite raushet i forhold til hverandre. Et ensidig fokus på kun "en løsning som det eneste rette". Noen i teamet hadde skjulte agendaer, opptatt av egen posisjonering samt andres "feil og mangler".
- Når tidsklemma medfører vansker med å organisere teamarbeidet.
- Om noen blir svært styrende eller motsatt veldig laid back og avventende.
- når mine forventninger om veien til måloppnåelse ikke var i samsvar med de andres
- når man har uklart definert mål, og når andre aktører nedprioriterer oppgaven.

Spørsmål 18

Tilbakemelding fra ledelsen om teamarbeid:

Svarene i sin helhet er lagt til vedlegg 1.

35 % ingen tilbakemelding

35 % noe tilbakemelding

30 % gode tilbakemelding

KAPITTEL 5 DRØFTING

5.1 INNLEDNING

I dette kapitlet skal jeg drøfte resultatene fra min spørreundersøkelse som fremkommer i kapittel 4 opp mot relevante teorien fra kapittel 2 og se det opp mot min problemstilling; *"Motiverer selvledelse til teamarbeid?"* Temaene til min problemstilling overlapper hverandre og vil ha en glidende overganger hvor motivasjon blir en faktor som gå inn i selvledelse og teamarbeid. Det betyr at mitt valg av oppdelte spørsmål innen de tre områdene ikke er et absolutt skille.

5.2 DEMOGRAFISKE DATA

Hovedtyngden på aldersgruppen til informantene ligger innen kategorien 40 år og oppover. At hovedtyngden er 40 år og oppover, kan være for at undersøkelsen er gjennomført i en spesialisthelsetjeneste. For å arbeide i spesialisthelsetjenesten krever det kompetanse på et høyere nivå, og flere har yrkeserfaring fra andre steder som for eksempel primærhelsetjenesten. Nyutdannede som tiltrer stillinger i spesialisthelsetjenesten er psykologer. De øvrige behandlerne har gjerne tjenestested fra andre stillinger, og videreutdanninger forut før stilling som behandler i spesialisthelsetjenesten. Dette kan være en av grunnene for at det ikke er så mange som var innen kategorien 20 – 39 år. I forhold til tall er det kun tre personer som er innenfor kategorien 20 – 39 år. Spørreundersøkelsen har en del erfarings- og holdningsspørsmål, og informanter med lang yrkeserfaring og høy kompetanse kan bidra til gode svar på mine erfaringsbaserte spørsmål.

I forhold til hvor lenge informantene har vært i stillingene viser det seg at det kun er en person som har jobbet over 15 år i dagens stilling. 83,3 % har arbeidet under 10 år i sine stillinger. En undring rundt dette kan være om det er mye gjennomtrekk i stillingene som behandler ved en poliklinikk? Eller er det slik at ansatte begynner senere i spesialisthelsetjenesten og avslutter sin yrkeskarriere der? Samtidig er det kjent at det er de unge arbeidstakere som ofte er nysgjerrige og positive på nytenkning, og ut fra det godt kan bekle selvledelse og teamarbeid som arbeidsform. Definisjon på hvem er den eldre generasjon vil jeg ikke ta her, og tenker 40 år og oppover fortsatt er en attraktiv arbeidstaker.

Kjønnsfordelingen mellom informantene er 64,7 % kvinner og 35,3 % menn. Dette er en spørreundersøkelse innen helsesektoren hvor kvinner er dominerende i den utøvende tjenesten, slik at denne forskjellen er i utgangspunktet ingen overraskelse.

5.3 INFORMANTENES TRE ORD OM SEG SELV

Bakgrunn for spørsmålet med å beskrive hvordan de ønsker at sine kollegaer vil beskrive de med tre ord, var å undersøke om det var likheter i innholdet som kunne sammenfattes opp mot holdninger og teori innen menneskeinteresse og relasjon. I følge Spurkeland sier han at uten en genuin interesse for mennesker er det mindre grunnlag for de andre dimensjonene. For å utøve en form som selvledelse og teamarbeid, hvor samhandling med andre er sentralt, forutsetter det at den enkelte har interesse for mennesker. En tanke fra svarene kan være; at slik informantene ønsker andre skal oppfatte meg, er slik jeg mener jeg møter og forstår andre. Kan svarene her være slik informantene tenker de selv er? For å analysere svarene har jeg valgt å forsøke å kategorisere ordene innen område følelser/holdninger som en kategori, fag innen den andre og arbeidsform som den tredje kategorien.

Ordene informantene presenterer har stor vektning av ord innen følelser/holdninger. Det var mange positive motiverende ord som var gjengangere. Spurkeland formidlet om den relasjonelle eksistensielle situasjon (RES). Det er her relasjonen verditestes ut fra situasjonen og kan få styrke eller miste sin verdi. Kari Martinsen viser til at det er gjennom våre følelser vi er bundet sammen med verden og inngår i relasjon med hverandre, og at tydingen er relasjonell. Når jeg ser på fordeling av ordene jeg har kategorisert er 62,2 % ord innen følelser og holdninger. Ord innen kategorien fag og innen kategori arbeidsform hadde begge 18,9 %. Selv om vi har med informanter med høy utdanning å gjøre, faller hovedkategorien på egenbeskrivelse innenfor følelser/holdninger. Ord som fremkom i tilbakemeldingen fra flere av informantene var det å stole på, ærlig og pålitelig. Viktigheten med å skape trygghet i samhandling med andre kan være en av flere formidlinger jeg vurderer ut fra ordene informantene har valgt. Per Fugelli viser til at tillit er menneskets følelser av andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på, og at tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system. En makt til å handle på mine vegne, til mitt beste. Som Johannessen og Olsen sier at en tillitsskapende person har relasjonskompetanse og tillit til seg selv, derfor er selvrespekt og selvbilde direkte koplet til det å etablere tillit til andre. Dette er også faktorer jeg ser på som viktig for å bygge videre i forhold til motivasjon, selvledelse og teamarbeid og

viktig grunnlag for god samhandling og relasjonsbygging. Oppnås ikke tillit kan mennesker komme i skade for at det etableres mistillit. Det vil være vanskelig å skape relasjon med den andre om man i utgangspunktet har mistillit til den person. Har man mistillit til en person vil man ikke kunne stole på personen og grunnlaget for god samhandling vil ikke være til stede. Mulighet til å utøve selvledelse og teamarbeid vil vanskelig la seg gjennomføre ved mistillit til sine kollegaer. Det er viktig å jobbe mot å skape trygghet gjennom tillit i relasjon med andre for å få skape trygghet og god samhandling. Dette er også en forutsetning for relasjonsbygging som er en viktig faktor både i forhold til selvledelse og teamarbeid.

Det fremkom mange positive ord som engasjert, raus, hyggelig og lettvint fra informantene. Positive ord er ord som er forenelig med ord som motiverer og bidrar positivt inn i selvledelse og teamarbeid. I følge Maslow er trygghet, samhørighet og kjærlighet behov vi mennesker tilstreber å få innfridd, og disse behovene vil ha en sentral plass i livet til oss alle. McGregor viser til at selv om fysiologiske behov og trygghet er dekket, vil en manglende dekning av de øverste behov gi seg utslag i negative atferdsformer. Med det vil behovet for ivaretagelse av sosial tilhørighet, sosial status og selvrealisasjon være viktig å få innfridd. For å møte informantenes beskrivelse om seg selv vil det være behov for å skape god dialog, samhandling og relasjonsbygging, noe som også er viktig i forhold til selvledelse og teamarbeid. Det å skape et engasjerende og motivert arbeidsmiljø er ikke bare en leders oppgave, men en oppgave til både ledere og medarbeidere. Hvordan jobber man i forhold til motivasjon? Er motivasjon et tema i avdelingene? Blir motivasjon sett på dagsorden? Bolman og Deal opplyser at en velkvalifisert og motivert arbeidsstokk er en sterk kilde til strategiske fordeler. De viser til at selskaper som gjør det godt er de som er dyktige til å forstå og respondere på behovene til både ansatte og kunder. Videre vil dette være bedrifter som bedre rekrutterer og tiltrekker seg motiverte arbeidstakere og som i tillegg utfører en glimrende jobb.

5.4 MOTIVASJON

Motivasjon påvirkes av hvordan vi tenker og føler omkring oppgaver vi skal utføre. Positivitet og optimisme vil være sentralt for styrking av motivasjon. Vi mennesker motiveres av ulike oppgaver ut fra ulike behov. Felles for oss fleste er at opplevelse av mestring vil bidra til styrking av selvfølelsen og øker muligheten for at motivasjon til nye oppgaver styrkes, og kan

oppleves som en drivkraft til å utføre nye handlinger. I presentasjonen her fremlegger jeg den høyeste kåren innen de ulike kategoriene.

På spørsmål i undersøkelsen om hva som motiverer informantene på jobben, fremkommer motivasjon for lønn med sitt høyest skåre innen kategori nokså enig på 61,1 %. Lønn kommer inn under ytre styrt motivasjon. Ytre motivasjon er et atferds prinsipp som styres av belønning som motivasjonskilde, og ikke av resultatet av oppgaven som utføres. Det har vært forsket en del på lønn som motivasjonsfaktor, og gjentatte undersøkelser viser at ansatte som tiltrekker seg en organisasjon bare på grunn av lønn, ofte vil være mer ustabile arbeidstakere. Det blir som tidligere nevnt at den som kommer for penger gjerne går for penger. I følge Herzberg kommer lønn under hygienefaktorene. Hygienefaktorene er de som mistrives i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede. Selv om lønn i følge Herzberg ikke gir trivsel i den grad de er til stede, er Norge et land med høy livsstandard og forbruket har økt betraktelig de senere år. Økonomi oppleves å ha blitt et viktig moment for mange i hverdagen. Størrelsen på lønnen vil ha noe å si for hva som kan utføres på andre arenaer enn jobb, som hva informantene kan gjøre innen de andre sfærene sine. Penger kan gi mulighet til gode opplevelser i ferie og fritid og vil kunne gi tilbake glade, motiverte arbeidstaker på jobb. Det blir viktig å ta med at høy lønn har relativ nær skår opp mot de som de høyeste skår, kan det være en tendens til endringer i forhold til Kuvaas sine resultater? Det å ha høye lønninger for enkelte kan også handle om opplevelsen av å ha høy status. Samtidig kan jeg stille spørsmål om høy status følger høy lønn, eller gir høy lønn høy status?

Selv om det var 61,1 % som var nokså enig på lønn som motivasjonsfaktor, var det fag/oppgaver som hadde høyest skår med 70,6 % på helt enig. Dette var vinneren i forhold til motivasjonsspørsmål. Det fremkommer i forskning fra professor Bård Kuvaas at medarbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utførte arbeidsoppgavene sine skaper de beste resultatene. Fag og oppgaver kommer innen kategorien for indre motivasjon. Teorien viser at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes ut fra forskning å være mer effektivt enn ytre motivasjon. I henhold til Herzberg kommer fag/oppgaver inn under motivasjonsfaktorer. Her vil arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierende ha betydning. Motivasjonsfaktorene til Herzberg viser til at det er trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Det å ha motiverte engasjerte medarbeidere i en kunnskapsbedrift kan bidra til positive behandlere som gir god behandling. Det å studere trivsel og mistrivsel ut fra en forståelsen om at de er relatert til ulike

sett av forhold kunne vært interessant å gått videre på å undersøkt mer ned på avdelingsnivå. Thompson viser til hvor meningsfull man opplever oppgaven, hvor viktig oppgaven er i forhold til de mål man skal stå til ansvar for, om oppgaven oppleves utfordrende og bidrar til personlig vekst og utvikling har stor betydning for motivasjon. Selv om spørsmålene ikke er konkretisert i forhold til spørsmål om hvilke oppgaver de trives med, kan jeg ut fra svarene som fremkomme støtte meg til Thompson med at fag/oppgaver er en høy faktor for motivasjon. Hvor fornøyd informantene er med kompetanseheving vil ikke fremkomme i denne undersøkelsen.

Det er viktig å ta med at undersøkelsen er utført i en kunnskapsbedrift der faget er i førerretet. Den verktøykassen den enkelte informant har i sin arbeidshverdag er i hovedsakelig den kunnskapen de har ervervet seg gjennom studiet, kurs og fra yrkeserfaring. Det vil være minimalt med materiell/utstyr som støtter informantene i arbeidshverdagen. Det å ha et godt arbeidsmiljø med god samhandling vil være viktig støtte til ansatte i slike kunnskapsbedrifter. Hvordan oppleves arbeidsmiljøet og samhandlingen for informantene? Vil en arbeidsform som selvledelse bidra til fortrinn i slike bedrifter og skape motiverte arbeidstakere? Kan teamarbeid oppleves som støtte og styrke til ansatte i en slik organisasjon? Vil så organisasjonens struktur ha betydning for hvordan fag og oppgaver blir utøvd? Hvordan bør da en slik organisasjon være organisert? Hvordan påvirker dagens organisering mulighet til selvledelse og teamarbeid i denne organisasjonen? Dette er spørsmål som ikke blir besvart, men bidrar til tenkning med i oppgaven videre.

Når det gjelder spørsmål om status er det en tilnærmet lik fordeling på ca 30 % mellom tre kategorier, nokså uenig, verken enig eller uenig og nokså enig. Dette spørsmålet kan sees opp mot lønn og tenkes å ha gjensidig påvirkning på hverandre. Det var i undersøkelsen en mer konsentrert svar på lønn innen nokså enig sammenlignet med behov for status. Følger høy lønn med høy status? Svarene fra informantene kan tolkes som om høy lønn har større betydning for informantene enn status. Status er samtidig ikke et tema som er ”åpen” og har like stor plass innen en helsesektor/spesialisthelsetjeneste sammenlignet med Statoil. Ansatte i Statoil tenker jeg har et mer bevist og åpent forhold til status. Dette ut fra blant annet hva som fremkommer i media, eksempel Dagens Næringsliv som ofte skriver om behovet for rekruttering av ingeniører og deres begynnerlønn som førstesidestoff. Helsesektoren innen mitt distrikt har stor etterspørsel av spesialister, og det er gode muligheter for de som tiltrer stillinger med kompetanseheving og veiledning i tillegg er lønnen rimelig god. Denne

etterspørselen og muligheten spesialistene har innen helsesektoren, er sjelden førstesidestoff i media. Et grunnsyn innen sykehus er gjerne et humanistisk menneskesyn, kan et slik menneskesyn ha påvirkning i forhold til status? Er status legalt innen denne tjenesten? Det private markedet tilbyr i dag psykologtjenester, slik jeg forstår er det tjenester som gir god avkastning. Må ansatte ut av helsesektoren og inn på det private markedet for lønn og status? Hva er så status? Godt faglig arbeid, uavhengig av penger kan i helsesektoren også bidra til status. Videre kan opplevelsen av status, gi ansatte trygghet og styrke selvbilde og skape positivitet og engasjement, som igjen kan gi styrke inn i en organisasjon. Settes stuas på dagsorden – og hvilken plass har det i slike helseorganisasjoner?

Gode kollegaer viser seg å ha stor betydning for motivasjon i jobben. 88,2 % var innen kategorien nokså enig og helt enig. Hvilken betydning arbeidsform har for motivasjon var også skåren på 88,2 % innen samme kategori som gode kollegaer. Gode kollegaer hadde høyere skår på helt enig sammenlignet med arbeidsform. Kuvaas sier at utstrakt samhandling med kolleger virker inn på de ansattes indre motivasjon. Motivasjonsteoretikeren Maslow viser til at behovenes styrke og dominans varierer fra person til person, og kan oppstå både av indre og ytre årsaker. Maslow viser også til at når et behov er tilfredsstilt melder et nytt seg, og at motivasjon er et komplekst fenomen der også samspill mellom de ulike behovene er viktige. Herzberg viser til motivasjonsfaktoren der anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid har betydning. Her vil det være trivsel i den grad anerkjennelsen fra andre er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Ut fra svarene fra informantene tolker jeg at det å ha gode kollegaer og få tilbakemeldinger fra de vil være en positiv opplevelse og bidra til å styrke motivasjon i arbeidet. I en organisasjon der relasjon er i førersetet, vil behovet for å ha kollegaer som ser sine medarbeidere og gir tilbakemeldinger, ha stor betydning for bekreftelse og styrking av den enkeltes selvbilde, og igjen styrke opplevelsen av å ha kompetanse. Som Jon Monsen viser til, vil viktigheten av å bli sett, anerkjent, bekreftet og korrigert ha stor betydning for ansatte. Det vil også gjelde i forhold til å bli sett av våre kollegaer i tillegg til å bli sett av ledelsen. Arbeidsformens betydning for motivasjon har også en stor plass for informantene.

Som nevnt vil motivasjon være et av flere teoretiske grunnlag for både selvledelse og teamarbeid. Resultater i forhold til hva som motiverer i jobben utpeker *topp tre* seg slik:

1. Fag/arbeidsoppgaver
2. Gode arbeidskollegaer

3. Arbeidsform

I tillegg kommer lønn på en god 4. plass.

Kan det tenkes at denne rangeringen vil være en tenkning slik; med interessante arbeidsoppgaver, i samhandling med gode kollegaer, gir arbeidsformen motivasjon og resultatet er kvalitet på tjenestene?

I en spesialisthelsetjeneste hvor faget er det sentrale i deres arbeidshverdag for å utøve gode tjenester, tenker jeg resultatet er i takt i forhold til organisasjonens oppgaver. For utøvelse av selvledelse og teamarbeid er dette faktorer som er sentrale for gjennomføring av arbeidsformen. Når fag er på første plass og gode kollegaer på en andreplass vil jeg tenke at denne organisasjonen har gode forutsetninger. Bli forutsetningene ivaretatt? Gir svarene fra undersøkelsen noen svar på det? Hvordan kan det vurderes om selvledelse motiverer til teamarbeid? Det med kjennskap om at en flatere organisasjon gir bedre forutsetninger til selvledelse og teamarbeid, kan det her tenkes at denne organisasjonene har noe potensiale å gå på? Samtidig er jeg kjent med at det er en del kontroller i organisasjonen som kan for enkelte oppleves som demotiverende. Kan den hierarkiske organisasjonsstruktur være et hinder for ytterlig utvikling av selvledelse?

Når jeg ber informantene om å definere begrepet motivasjon fremkommer det i flere svar ord som vilje, lyst, ønske og det å nå målet. Det var mange positive motiverende ord som ble beskrevet. Velger her å gjengi et svar fra undersøkelsen:

- *Motivasjon tenker jeg er ting som gir meg mening i en oppgave jeg skal utføre. Jo mer meningsfylt det er for meg og jo mer positivt målet/ utfallet blir desto høyere er motivasjonsfaktoren.*

Sammenlignet med hva Thompson viser til vedrørende motivasjon som styrkes i forhold til hvor meningsfull man opplever oppgaven, hvor viktig oppgaven er i forhold til mål man skal stå til ansvar for, om oppgaven oppleves som utfordrende og bidrar til personlig vekst og utvikling, er informanten tydelig med hva han/hun legger i motivasjon. Informanter jobber til daglig med å få frem motivasjon og engasjementet til sine pasienter. Som det fremkommer innen selvledelse ved Johannessen og Olsen viser de til at før vi kan lede oss selv, har vi alltid problemer med å lede andre. Informantene har til arbeidsoppgave å hjelpe andre mennesker

som har det vanskelig. De fleste informantene har god egenkunnskap og kjennskap til hvordan de selv er i ulike situasjoner. Dette vil også være krav ved ansettelse. De fleste kjenner godt sine egne sterke og svake sider og har gode erfaringer med refleksjon over opplevde situasjoner. Sett i lys av Johannessen og Olsen vil informantene være avhengig av å de blir kjent med egne sterke og svake sider, før de kan hjelpe andre. Jeg kan spinne videre på tanken om at før du kan lede andre må du først kunne lede deg selv ved å si; før en kan motiverer andre blir det viktig å bli kjent med hva som motiverer en selv! Videre hvilken effekt gir det. Tema og kunnskap om hva som motiverer vil være et viktig kjennskap for både ansatte og organisasjonen.

Informanten fikk i oppgave å beskrive en situasjon hvor de mistet motivasjon. Jon Monsen viser til at vi mennesker har behov for å bli sett, anerkjent, bekreftet og korrigert både i forhold til jobb, familie venner og fritid for å yte og trives. Informantene er tydelig i sine tilbakemeldinger på at når fokus på kvalitet i arbeidet ikke er til stede, der kontroll, aktivitet og kvantitet går foran kvalitet mister ansatte motivasjon. Det er viktig for informantene at arbeidet som utføres blir verdsatt og sett med respekt. Respekt og tillit er begreper som er nært i slekt med hverandre. Per Fugelli viser til at tillit er menneskets følelse av andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på. Johannessen og Olsen viser til at den tillitsskapende person har relasjonskompetansen og tillit til seg selv, derfor er selvspekt og selvbilde direkte koplet til det å etablere tillit til andre. Informantene sier det må være kvalitet i oppgavene som utføres, og mindre av kontroll og kvantitet. Thomsen sier at for å gjennomføre handlinger er det viktig hvor meningsfull man opplever oppgaven, hvor viktig oppgaven er i forhold til de mål man skal stå til ansvar for, om oppgaven oppleves som utfordrende og bidrar til personlig vekst og utvikling, og om oppgaven ligger innenfor eget ansvarsoppgave. Følger jeg denne presiseringen til Thompson opplever jeg at svarene fra informantene er i takt med Thompson sin opplevelse i forhold til hva som må til for å styrke og vedlikeholde motivasjon og hva som demotiverer informantene i forhold til motivasjon. Det å ha kunnskap om hva som tapper en ansatt i forhold til motivasjon i en organisasjon er viktig å ha kjennskap til, og ha mulighet til å jobbe med å unngå slike situasjoner. Hva kan skje når en tappes for motivasjon og hvordan vil da arbeidsdagen oppleves? Tappes en arbeidstaker for energi, kan en komme i en situasjon hvor en blir energiløs, trist og lei seg. Dette kan igjen resultere til sykemelding og misnøye, og oppgaver som teamarbeid forringes og skaper vanskeligheter til å gjennomføre. Er dette fokus i organisasjonen? Hvordan fanges dette opp? Skal det fanges opp på et tidlig stadium vil behovet for å i utgangspunktet ha god

relasjon å se eventuelle endringer i et tidlig stadium. Det å se at noen endrer seg, mister motivasjon vil ikke holde. I tillegg må man møte det, hvordan møter man det?

De to siste undersøkelsen vedrørende motivasjon går ut på om informantene motiveres mer av individuelle oppgaver fremfor teamoppgaver, og om indre motivasjon øker motivasjon mer enn ytre motivasjon. I forhold til teamoppgaver viser 55,6 % at de motiveres mer av individuelle oppgaver enn av teamoppgaver. Tolkning av resultatet er at informantene opplever tilnærmet lik motivasjon i forhold til teamarbeid og individuelt arbeid. Kan man da si at balanse mellom individuelt arbeid og teamarbeid kan bidra til god motivasjon? Teamoppgaver er oppgaver der muligheten til spontan tilbakemelding fra kollegaer er til stede. Hvordan blir det gitt tilbakemelding i teamet? Hvordan oppleves det å få tilbakemelding? Blir det gitt både positive og negative tilbakemeldinger? Opplever informantene seg styrket av teamarbeid for så å utføre individuelt arbeid?

Denne kunnskapsbedriften har en arbeidsform hvor individuelt arbeid og teamarbeid er gjensidig avhengig av hverandre. Det å ha variasjoner i arbeidshverdagen kan også for noen oppleves som en berikelse. Var det rimelig å utforme et spørsmål som de måtte velge mellom individuelt arbeid og teamarbeid? Dette er en organisasjon hvor begge arbeidsformene er aktuell og nødvendig. Kan dette være et spørsmål som vil være påvirket av hvordan det var i den siste samtalen med pasienten, eller hvordan opplevelsen av det siste teamarbeidet var? Kan et slikt spørsmål være situasjonsavhengig ut fra siste opplevelse?

I forhold til om indre- og ytre styrte motivasjon sier 66,7 % at indre motivasjon er mest motiverende i arbeidshverdagen. Bård Kuvaas viser til at indre motivasjon er en sentral kilde til gode arbeidsprestasjoner. Videre sier han at det synes som om indre motivasjon er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Det som kjennetegner arbeidstakere med høy indre motivasjon er de som har frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte som sentralt. Selvledelse er at ledere og medarbeidere skal lære seg selv gjennom arbeidshverdagen med å være selverkjennende, rasjonelle og målrettet. Vil det da være slik at arbeidstakere som utøver en arbeidsform innen selvledelse har bedre mulighet for å lykkes om de har høyere indre motivasjonskraft? Samtidig viste tidligere undersøkelse vedrørende lønn som en faktor som har tilnærmet høy faktor for motivasjon på jobb.

5.5 SELVLEDELSE

Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring. Selvledelsesteorien bygger på flere psykologiske teorier, blant annet på Banduras teori om resiprok determinisme som beskriver samspillet mellom vår atferd, vår individuelle forutsetningene og de miljømessige rammene - endres en av komponentene vil det ha konsekvenser for de to andre. Hovedtanken er at medarbeidere og ledere skal lære å lede seg selv til å bli mer kompetente og effektive.

Noen av svarene fra min undersøkelse vedrørende selvledelse har jeg valgt å benytte meg av krysstabulering mellom menn og kvinner, det for å se som det var forskjeller mellom kjønnene. I presentasjonen her fokuserer jeg på den høyeste kåren innen de ulike kategoriene.

På spørsmål om hvordan arbeidsdagen til den enkelte informant blir organisert fremkommer det at 81,8 % av kvinnene opplever at de selv organiserer sin arbeidshverdag. I forhold til menn opplever 16,7 % at de selv organiserer sin arbeidshverdag. Til sammen viser både kvinner og menn 55,6 % som selv organiserer sin arbeidsdag. I forhold til svarprosent til menn, støtter ikke det min teori om at ansatte har en opplevelse av å selv organisere sin arbeidshverdag i denne organisasjonen. Samtidig kan det være mange fallgruver i dette spørsmålet. Hva legger jeg i å organisere dagen selv? Betyr det full frihet uten rammer – eller frihet innen gitte rammer, og hvilken rammer? Dette kan den enkelte informant oppleve forskjellig og svarene vil da også bli ulike. Samtidig er det interessant at kvinner har en så høy skåre på sin opplevelse av å selv organisere sin arbeidshverdag sammenlignet med menn i samme organisasjon. Tenker kvinner og menn forskjellig i forhold til det å organisere selv og har de ulike behov? Jacobsen og Thorsvik viser til at selvledelse kan utvikles i takt med en genuin interesse og et ektefølt ansvar for hvordan kollektiviteter fungerer. Kan opplevelsen av kollektivitet og utvikling av selvledelse være sterkere for kvinner enn for menn, og ut fra det gi disse forskjellene?

Når det gjelder undersøkelse om hvordan informantene opplever de har innflytelse på de daglige arbeidsoppgavene viste total skår at 64,7 % var nokså enig. Fordelt på kjønn viser den høyeste skår til kvinner på 81,8 % at de var nokså enig mens menn hadde 33,3 på nokså enig. Sammenlignet med organisering av sin arbeidsdag og innflytelse på de daglige arbeidsoppgavene, kan disse to spørsmålene ha en sammenheng og være gjensidig avhengig av hverandre. Å ha innflytelse på arbeidsoppgaver kan også bidra til opplevelse av at de selv

organisere sin arbeidshverdag. Kvinner hadde en dominans også i forhold til deres opplevelse av å ha innflytelse på de daglige arbeidsoppgavene. Kvinner hadde 81,8 % på nokså enig og menn hadde 33,3 % på nokså enig. Her kan det være en svakhet med ulik forskjellighet i hva vi legger i god innflytelse. Hva er god innflytelse? God innflytelse for en informant er ikke ensbetydning med at det er god innflytelse for de andre informantene. Samtidig kan kjønns mønstret kvinner/menn ha en betydning for svaret. Har menn og kvinner forskjellig forståelse på det å ha innflytelse? Har kvinner større innflytelse enn menn i denne organisasjonen? Dette er spørsmål som får stå ubesvart.

I forhold til om informantene har god påvirkning i organisasjonen til mål i eget ansvarsområde var høyest skår på total 61,1 % på nokså enig. Kvinner skårer 63,6 % og menn 66,7 % på nokså enige. Her var det en jevn profil mellom kvinner og menn. Samtidig vil jeg tenke at påvirkning til mål også kan sees som en del av de oppgavene som skal utføres og det å ha innflytelse. Skulle resultatet her vært mer likt med resultatet fra det å organisere sin hverdag og ha god innflytelse? Vil det være avhengighetsfaktorer mellom det å ha påvirkning til mål og innflytelse? Samtidig blir det viktig å ta med at svarprosenten felles på nokså enig var 61,1 %. Svar på helt enig var 0 %, noe som tilsier at de resterende prosentene var verken enig eller uenig og nedover. Hva betyr det å sette seg mål i eget ansvarsområde, skulle det vært mer konkretisert? Spørsmålet gikk på å sette seg mål i eget ansvarsområde. Det å sette seg mål i eget ansvarsområde betinger at arbeidstaker ser helheten og evner å sette seg mål som gagnar både organisasjon, driften og den ansatte. Hvordan er det i denne organisasjonen i forhold til målforståelse? Hvordan inviterer ledelsen ansatte til påvirkning i måloppnåelse? Dette er en organisasjon hvor hierarkiet fortsatt har sin plass, kan det tenkes at selve organiseringen kan skape noe vanskeligheter i forhold til opplevelsen av påvirkning til mål i organisasjonen? Hva som etterspørres i organisasjonen vil også ha betydning for opplevelsen av mål. Viser ledelsen interesse for mål som ansatte setter seg innen deres ansvarsområde? Blir det fra ledelsen etterspurt egne mål til ansatte?

Teori om målstyring er sentralt innen selvledelse og innebærer å sette egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring. I følge Martinsen viser han til at forutsetningen for å effektivisere og øke innsatsen for arbeidsoppgavene, er at medarbeiderne er delaktige i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Hvordan inviterer denne organisasjonen ansatte inn til målformulering? Er ansatte delaktige i formulering av spesifikke mål? Er det god kunnskap om målformulering i en bedrift hvor

kvalitet er i førersetet? Industrien har lang tradisjon i forhold til å sette seg mål, og de har barometer innen kvantitet. Innen helsesektoren har vi andre utfordringer hvor kvaliteten skal måles. Målsetting innen helsesektoren er blitt en større indikator i dag for å undersøke kvaliteten enn tidligere. Flere av målene er kvantifiserbare mål. Kan det oppleves som uklart og demotiverende for arbeidstakerne i helsesektoren med kvantifiserbare mål?

Det fremkom i undersøkelsen at når kvantitet går foran kvalitet oppleves det demotiverende. Det foreligger også noen sentrale kvalitetsindikatorer som arbeidstakere/informantene kan oppleve at de ikke har påvirkning på i forhold til at det er nasjonale kvalitetsindikatorer. Kvalitetsindikatorer får også stor plass i organisasjonen. Mitt spørsmål gikk på mål i eget ansvarsområde, og her foreligger også nasjonale kvalitetsindikatorer som er mål for avdelingene. Det at vi har nasjonale kvalitetsindikatorer, kan det tenkes at informantene opplever at de ikke har vært deltakende i forhold til utforming av mål som vi i dag blir styrt på? Og selvledelse handler om å sette egne mål. Vil det bety at nasjonale indikatorer er mål som ikke engasjerer? Hvordan de nasjonale målene blir oppfattet og tatt ut i en avdeling vil nok ha betydning for hvordan de blir forstått. Det poengteres i litteraturen at før en kan lære andre selvledelse, er det viktig at en først lærer å lede seg selv. Hvordan er det i forhold til informantens leder, hvor god er leder på å holde fokus på mål? Setter leder egne mål som motiverer med å lede tankene på handlingene og troen på egen mestring? Hvilke signaler sender leder til sine medarbeidere? Leder har ikke vært fokus i denne oppgaven, men vil fremheve viktigheten av at for å lykkes som rollemodeller for andre, forventes det at en er god på å vurdere seg selv og egne prestasjoner på en kritisk måte. Ledere er rollemodeller i en organisasjon som fronter organisasjonens menneskesyn og holdninger. Johannessen og Olsen fremhever fire hovedelementer innen selvledelse, det er mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. I forhold til måloppnåelse vil mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon være faktorer som kan bidra positivt inn i utarbeidelse av mål og til gjennomføring av måloppnåelse.

Det å sette seg mål vil i utgangspunktet kreve god innflytelse på oppgaver informantene skal utøve gjennom sin arbeidsdag. Det å gjennomføre oppgaver, beting måloppnåelser. Hvilken oppgaver man skal utøve vil kreve behov for å ha god kjennskap om hvordan arbeidsdagen blir organisert. Spørsmålene kan ses i sammenheng og det har vært interessant å undersøkt nærmere med en kvalitativ undersøkelse vedrørende målsetting og motivasjon. Informanten gir tilbakemelding om hva som motiverer og hva de ser på som viktig i deres arbeidshverdag.

Selvledelse innledet jeg med at det ikke fullt utøves i denne organisasjon, men arbeidsoppgaver og arbeidsformen tilsvarer at det utøves en form for selvledelse. Kan det være miljømessige rammer her som hindrer en bedre utvikling innen selvledelse? I forhold til Banduras teori viser han til samspillet mellom vår atferd, våre individuelle forutsetninger for atferd og de miljømessige rammene, endres en av de vil det få konsekvenser for de to andre. Kan det være slik at selvledelse er en arbeidsform som er avhengig av det miljømessig i form av organisering for å utvikle selvledelse?

Kvinner har høyere skår både i forhold til deres opplevelse av å selv organisere sin arbeidsdag og i forhold til innflytelse på organisering av de daglige arbeidsoppgavene enn menn. Samtidig viser undersøkelsen at fag/arbeidsoppgaver, gode kollegaer og arbeidsform er de tre viktigste komponentene i forhold til hva som motiverer på jobb, i tillegg kommer lønn rett etter. Jacobsen og Thorsvik anbefaler som strategi for å fremme selvledelse med å benytte seg av lagfølelsen. Det at man gjennom teamarbeid som en læreplass for selvledelse gir gruppen større selvstendighet, innflytelse og kontroll over sine arbeidsoppgaver. Motiverer selvledelse til teamarbeid, eller er det teamarbeid som motiverer til selvledelse? Kan selvledelse og teamarbeid ha gjensidige avhengighetsfaktorer som gir positiv effekt på både selvledelse og teamarbeid?

5.6 TEAMARBEID

Teamarbeid bygger på ideen om at helheten er bedre enn summen av delene. Med det menes at det kollektive arbeidet i en gruppe av mennesker oppnår mer enn hva gruppen av individuelle personer vil klare hver for seg. Dette forutsetter at oppgaven ikke kan løses individuelt. Levi viser til grunnleggende fundamentet for å oppnå suksessfullt teamarbeid som motivasjon, gruppetilhørighet, rolleavklaring og det å kunne beherske både arbeidsoppgaver og sosial atferd. I første del av presentasjonen her fremlegger jeg den høyeste kåren innen de ulike kategoriene og menn og kvinner er ikke delt. Jeg vil senere opplyse om en annen presentasjonsform på andre spørsmål.

Informantene ble forespurt om å definere hva de legger i team. Flere av informantene svarte at team er en gruppe mennesker som jobber mot felles mål. To av informantene svarte som følge:

- *”Et velfungerende team er for meg et team hvor en kan diskutere små og store utfordringer fritt. Hvor det er rom for å være uenig. Der en kan utvikle hverandre å dele kunnskap og erfaringer. Der uenighet kan sees positivt slik at jeg kan få nye tanker og innspill.”*
- *“Flere fagpersoner (fra forskjellige felt) som arbeider mot same mål.”*

Definisjon fra teorien vedrørende team er en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig. Det at informantene skulle definere et team er ikke det samme som at de beskriver sitt team. Informantens definisjon av et team tolker jeg som deres behov for hva de legger i hvordan et team bør være. Den ene informanten definerer et team med; tilbakemeldinger, utvikle hverandre, dele kunnskap og erfaring, rom for uenighet og mulighet til å få nye tanker og innspill. Et team skal hjelpe til med å se situasjoner fra ulike perspektiver og skape fellesskap med å bli sett, anerkjent, bekreftet og korrigeret i følge Jon Monsen. Teamet skal gi informantene noen resultater de kan ta med videre, og styrke til det individuelle arbeidet. For å gjennomføre det vil det være nødvendig at fokus til teammedlemmene er både oppgave- og resultatavhengige.

Hvordan informantene definerer et team, tilsvarer mye definisjonen fra teoridelen. Som teorien fremhever vil det å arbeide i team også kunne bidra til å styrke det individuelle arbeidet og gi bedre grunnlag til selvledelse. Definisjon av team referert fra informanten, viser til viktigheten av at en kan utvikle hverandre å dele kunnskap og erfaringer. Det å definere et team, eller å beskrive hva et team er, er som nevnt ikke ensbetinget med at det er slik teamet informantene har på sitt tjenestested fungerer. Men det å definere et team sier noe om hvilken tanker og forventinger man har til teamarbeid. Jeg tar utgangspunkt fra at informantenes definisjon av team, følger deres erfaring og opplevelser på hva de legger i team. For å hente ut informasjon om hvordan informantenes team fungerer, ble det stilt andre og mer konkrete spørsmål vedrørende teamopplevelse, som beskriver deres hverdag i forhold til teamarbeid.

Det ble undersøkt om hvor fornøyd informantene er med teamarbeid og hvilken innflytelse de opplever de har i teamet. I forhold til hvor fornøyd informantene er med teamarbeid er 50 % nøytral og 50 % fra over middels og opp. Hva betyr det at 50 % er nøytral? Kan det være at 50 % er fornøyd, eller menes det at det er et utviklingspotensialer her? Vi har alle ulike forventninger og behov og det vil her være en variabel. Informantenes siste opplevelser med

teamarbeid kan også være med å prege disse svarene. Samtidig kan det å være nøytral og bedre representer et tilfredsstillende resultat på det å være fornøyd med teamarbeidet. Hva er det som gjør at de er fornøyd med teamarbeidet? Ligger det på oppgaver de har? Kan det ligge på resultater? Er det samarbeidet kollegaene seg i mellom? Som Balkundi og Harrison viser til at uformelle bånd mellom medlemmene er svært viktig for utvikling av et lag.

Når det gjelder opplevelsen av innflytelse i sitt team er det 77,8 % over middels og opp, mens tilsvarende spørsmål i forhold til innflytelse på daglige oppgaver viste resultatet 64,7 %. Det kan virke som informantene opplever bedre innflytelse i teamarbeid enn i forhold til øvrige daglige oppgaver?

Spørsmålene om hvor fornøyd de er med teamarbeid og opplevelsen av innflytelse i teamet kan ha betydning for hvordan deltakelse i teamet er. Innflytelse og deltakende ser jeg på som gjensidig avhengig av hverandre i teamarbeid. Hvordan informantene opplever innflytelse i sitt team, kan ha betydning for hvordan de deltar og er aktiv i forhold til oppgaver, diskusjoner og utveksling av erfaringer. Hvor aktiv og deltakende er informanten i teamarbeid? Hvordan er motivasjonen til teammedlemmene? Hvordan opplever teammedlemmene forpliktelse og tilhørighet i teamet? Hvordan evaluerer teamet og formidler måloppnåelse? For å få innflytelse vil det kreve deltakelse og engasjement. Det å vise at man presterer og er deltakende i diskusjoner vil skape opplevelse av innflytelse i teamarbeid. Er man ikke deltakende, trekker seg tilbake og er taus med å unngå å si egne meninger, kan resultatet være at vedkommende opplever å ikke ha innflytelse. Det å få innflytelse kan også ses på som det å ha respekt, det er ikke noe du får men noe du kan opparbeide deg. Resultatene i forhold til innflytelse i team viste 77,8 % og opplever det som et godt resultat i forhold til det å ha innflytelse i teamarbeid. Kan man ut fra det si at informantene er aktiv i teamet med å være deltakende og engasjerte?

Jeg utfordret informantene med åtte utsagn hvor jeg ber de kategorisere på en skala fra helt uenig til helt enig. Dette vil jeg i denne delen overføre til en tallskala fra 1 til 5 for bedre oversikt i fremlegget. Betydningen av tallskalaen er 5 best og 1 er dårligst. Menn og kvinner er ikke delt.

På utsagn om informanten opplever tydelig rollefordeling i teamet svarte 66,7 % skåren 4. Rolleavklaring er et av de grunnleggende fundamentene for teamarbeid. Forestille deg at et

håndballag ikke har klart definerte roller. Alle står foran mål for å skåre, og alle springer samtidig etter ballen, ingen struktur eller rutiner, hvilken kamp ville det ha blitt? Det å kjenne hvilken rolle den enkelte har i teamet, og hvilken forventning som ligger til den enkelte blir viktig for å få et godt team. Når det gjelder felles oppfattelse av mål for teamet var den høyeste skåren 3. Det å ha felles mål er en viktig faktor i teamarbeid. Det kan virke som informantene hadde en uklar målsetting for teamarbeid. Men i forhold til øvrige resultatene av svarene ligger 50 % av informantene fordelt på skåren 4 og 5.

For noen år tilbake var mål i helsesektoren ikke tema, og sjelden ble mål verken diskutert eller etterspurt. I dag har vi flere mål og kvalitetsindikatorer som er retningsgivende for oppgaver som utøves, og det er stor etterspørsel etter resultater. Det er også kjent at tall og statistikk fra rapporter kan variere og kan være uklart hva som fremkommer. Det har stor betydning for hvordan tallene legges inn i en database for at de i neste omgang kan bli sammenlignbare data ut. Ulike rapporter som sier det samme, kan gi ulike resultater. Statistikk og tall kan leses å forstås ulikt, slik at det er viktig med god kompetanse på det området til de som skal trekke ut tallene. Hva og hvordan tall blir presentert til teammedlemmer vil også ha betydning for om det skaper motivasjon og engasjement, for noen kan tall virke demotiverende på et team. Som det fremkom i undersøkelsen viste det at kvantitet og rigiditet var demotiverende for noen informanter. Hvordan er da opplevelsen med tilbakemeldinger vedrørende mål? På spørsmål i forhold til å beskrive en situasjon som demotiverer, fremkommer et av punktene demotiverende når mål på oppgaven kommer ut av fokus.

Spørsmålet om alle i teamet har felles oppfattelse av mål er et spørsmål jeg kan fabulere litt over. Informantene skal formidle om *alle* har felles oppfattelse av mål for teamet, uten at de selv skal ta en undersøkelse på det. Samtidig vil jeg tenke at ethvert teammedlem vil oppleve om deltakerne i teamet ikke jobber mot felles mål.

I teorien viser jeg til at sosial intelligens handler om å handle klokt i menneskelige relasjoner og menes å ha evne til å forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker. Ut fra det antar jeg at informantene har erfaring og er god på å lese hva som skjer i deres team i forhold til engasjement, deltakelse og oppfølging. Resultater fra undersøkelsen viser at måloppnåelse høyeste skåre er 3, men 4 og 5 innehar 50 % skår. Ut fra det vil jeg tenke at

mål for teamarbeid er godt kjent for deltakerne. Det å samarbeide for å realisere felles mål med å være resultatavhengig er sentralt i teamarbeid.

På utsagn om alle i teamet viser gjensidig ansvar for teamets resultater er høyest skåre på 4, og de fleste andre skårene er fordelt innenfor kategorien 3 og nedover. Det å vise ansvar for teamets resultater vil bety at medlemmene viser interesse og engasjement. Kan det ut fra resultatene tenkes at det kan være noen som ikke viser det engasjementet og interessen som er ønskelig i forhold til teamarbeid? Levi hevder at teamets motivasjon er avhengig av hvilke oppgaver det utfører og hvordan utførelsen blir evaluert og belønnet samt teamets mål. Videre viser han til at følelsen av forpliktelse og tilhørighet har stor betydning for å utvikle og opprettholde et motiverende team. Kan det være noe å hente eller utvikle i forhold til teamarbeid når det gjelder motivasjon, interesse og engasjement? Det å ha felles oppfattelse av mål og ha gjensidig ansvar for teamets resultater kan også sees i sammenheng, da mål og resultater gjerne følger hverandre. Samtidig er skåre 4 et tilfredsstillende svar.

Relasjon, kommunikasjon og tillit kan sees på som fundamentet og byggesteiner til motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Spurkeland viser til det grunnleggende element i relasjonskompetansen, at med uten en genuin interesse for mennesker er det mindre grunnlag for andre dimensjoner. Svarene fra utsagnet om relasjonsbygging har vært tema i teamet i år, var skåren likt på 1 og 3. På utsagn om det blir satt av tid til hvordan vi kommuniserer i teamet var høyest skår på 3, og på utsagn om ”mistillit i teamet” har vært diskutert i år var flest svar innen 1. Det fremkommer lavest skår innenfor temaene relasjonsbygging, kommunikasjon og tillit. Det kan oppleves noe paradoks da jeg har fremstilt relasjon, kommunikasjon og tillit som det grunnleggende for motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Kari Martinsen viser til at tilliten ikke kan beskrives i seg selv, for den lever sitt liv i det skjulte. Men vi kjenner den igjen som god i beskrivelsen av hverdagserfaringene. Kan tillit være et tema som vi ikke har tradisjon å sette på dagsorden? Er relasjon og tillit noe vi tenker *bare* er der? Informantene kommer fra en organisasjon hvor relasjon er deres viktigste verktøy, hvordan settes det på dagsorden? Trenes det på relasjon? Samtidig sier ikke svarene noe om hvordan relasjon og kommunikasjon er, eller at det er mistillit blant teammedlemmene. Svarene sier noe konkret ut fra mine spørsmål. Selv om ikke mistillit har vært tema, betyr ikke det at det er mistillit. Kan det være svakheter i min spørsmålsstilling som gir slike resultater? Johannessen og Olsen viser til at våre mentale modeller eller våre mentale kart refererer seg til vår interne representasjon som vi former for å kartlegge ulike

aspekter ved verden rundt oss. De mentale kartene danner grunnlaget for hvordan vi forholder oss til andre, våre relasjoner med andre mennesker og vår måte å kommunisere på, samt hva vi kommuniserer om. Hovedteorien bak selvledelse er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv gjennom arbeidshverdagen. Det å være positiv og optimistisk er et viktig bidrag. For å gjennomføre dette vil det å ha god relasjonskompetansen og god på relasjonsbygging være viktige kunnskaper. Martinsen viser til sammenligning fra tidligere ledelsesfilosofi at medarbeiderne kunne tidligere ses på som brikker i organisasjoners streben etter å oppnå resultater, mens medarbeidere innen selvledelseperspektivet er tiltenkt å være medansvarlige for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering. For å møte dette vil kunnskap om relasjon og relasjonsbygging være sentralt. Hvordan blir relasjon og samhandling løftet frem som tema i denne organisasjonen? Er tillit team?

På utsagn vedrørende tilbakemelding fra kollegaer på væremåte i teamet viser høyest skåre 4. Resterende skår er på 3 og nedover. Det å få tilbakemelding fra kollegaer er viktig og skaper motivasjon og trivsel til det videre arbeid. Det å gi tilbakemelding og det å motta tilbakemelding skaper gruppetilhørighet, og forutsetter en relasjon som kan bidra til god relasjonsbygging. Samtidig gir det tillit til hverandre. Jacobsen og Thorsvik anbefaler å bruke team som en læreplass og få og gi tilbakemelding, noe som igjen kan bidra til at den enkelte bedre kan utvikle selvledelse. De anbefaler at teammedlemmene gir konstruktiv kritikk og ros til hverandre, for å evaluere seg selv og teamets prestasjoner. Et team som oppmuntrer enkeltmedlemmene til å sette personlige mål, gir også mulighet til at gruppens mål kan oppnås.

Det å motta tilbakemelding fra teamet betinger relasjon, kommunikasjon og tillit. Med en slik innfallsvinkel vil jeg kunne støtte meg til at relasjon, kommunikasjon og tillit belyses her i praksis fra informantene. Spurkeland sier at det er viktig å skape trygghet gjennom tillit i relasjon med andre for å skape god samhandling mellom mennesker. Oppnås ikke tillit kan mennesker komme i skade for at det etableres mistillit. Teamarbeid utfordrer den enkeltes evne til både å innrette seg etter andre og til å stå for noe selv. I tillegg til det å holde fokus i forhold til oppgavene i teamet, er det viktig å også jobbe mot å skape gode og stimulerende samarbeidsforhold med relasjonsbygging. Kan svaret fra tilbakemelding fra kollegaer på min væremåte, belyse i praksis at informantene har god relasjon, kommunikasjon og tillit?

I forhold til spørsmål om tilbakemelding fra ledelsen vedrørende teamarbeid viser jeg til % andel tilbakemelding. 35 % har ingen tilbakemelding, 35 % noe tilbakemelding og 30 % god tilbakemelding. Ut fra denne undersøkelsen kan det virke som kollegaer seg i mellom er bedre på tilbakemeldinger til hverandre enn ledelsen er på tilbakemelding til ansatte. Jon Monsen viser til viktigheten av å bli sett og anerkjent, hvor god er ledere med å gi tilbakemelding til ansatte? Selvledelse innebærer optimisme og positivitet, gode tilbakemeldinger vil gi positiv opplevelse. Hvordan får ansatte det tilfredsstillt? Å få gode tilbakemelding på utførte oppgaver er en relasjonell eksistensiell situasjon og vil gi en kraftig forsterkning av relasjonskvaliteten, i følge Spurkeland. Vi mennesker er forskjellige og har ulike behov for tilbakemelding og å bli sett. En tilbakemelding vil ikke alltid være ros, men en korrigerende. Hvordan blir den korrigerende gitt? Og hvordan blir den mottatt? Den emosjonelle og sosiale kompetansen er viktig å ha kunnskap om og handtere klokt. Det å inneha menneskesynet Rose Marie belyste med sitt sitat: Give a man a fish, and he will be fed for a day; teach a man to fish, and he will be fed for a lifetime, er en tilnærming som kan bidra til at ansatte styrker sine kreative forestillingsevne og skaper et positivt selvbilde. Et positivt selvbilde kan bidra til kreative automatisk suksessmekanisme, som igjen påvirker optimisme, humor og det å oppleve mestring i arbeidssituasjon. Det er som i lys av Johannessen og Olsen, våre erfaringer, forventinger, preferanser, valg, beslutninger og hvordan vi forholder oss til oss selv, og derigjennom hvordan vi forholder oss til omverden, som bestemmer hvordan vi kan lede oss selv og andre.

KAPITTEL 6 AVSLUTNING

6.1 AVSLUTNING OG KONKLUSJON

I denne drøftingen har jeg diskutert funn fra undersøkelsen opp mot teoridelen. Jeg har vurdert det opp mot min problemstilling og vil oppsummere de svar jeg har fått, for å svare på problemstillingen: *"Motiverer selvledelse til teamarbeid?"* Utfordringen i oppgaven har vært å få frem selvledelse i en organisasjon som utøver selvledelse, uten at "begrepet selvledelse" er et hverdagsord. Min kjennskap til organisasjonen og tilbakemelding fra informantene trygget meg i forhold til det. Det har vært nyttig innsikt å dykke inn i organisasjonen å se hvordan tenkningen i forhold til motivasjon, selvledelse og teamarbeid oppleves for informantene i kunnskapsbedriften.

Det blir viktig å informere om at resultatene fra undersøkelsen ikke er generaliserbare, da det er et snitt av en liten andel av populasjonen. Med kunnskap om det, vil jeg ut fra mine teori og et helhetsperspektiv fra resultatene fra undersøkelsen oppsummerer følgende konklusjon: Selvledelse motiverer til teamarbeid, og teamarbeid motiverer til selvledelse! I tillegg var det påfallende at kvinner har opplevelsen av å selv organisere sin arbeidsdag, og opplever bedre innflytelse på de oppgavene de utfører til daglig, sterkere enn menn i samme organisasjon. Samtidig er disse gode resultatene fra kvinnene med på å bygge opp under min konklusjon.

Jeg innledet denne oppgaven med spørsmål om ledelse er blitt en mer relasjonell og medarbeiderorientert lederstil som bakgrunn for min problemstilling. Svar fra undersøkelsen viser at informantene motiveres når fag og oppgaver, gode kollegaer og arbeidsform er i fokus. Samtidig sier de at det å nå mål og resultater er viktig. I tillegg til indre motivasjon vil også ytre styrt motivasjon ha påvirkning. Jeg kan ut fra svarene fra undersøkelsen konkludere med at kontroll, rigiditet og styring ikke vil være redskaper som motiverer informantene. I kunnskapsbedriften hvor en form for selvledelse utføres, vil delegerende handlefrihet være nødvendig. Dette styrker den relasjonelle medarbeiderorienterte lederstilen – selvledelse. Jeg baserer det også på teori om selvledelse, hvor jeg støtter meg til Martinsen, Thompson, Johannessen og Olsen med flere. Undersøkelsen viser ut fra det behovet for en relasjonell medarbeiderorientert lederstil. Det oppleves ingen tegn fra undersøkelsen på at selvledelse indikerer for at informantene foretrekker et individualistisk *sololøp*. Som nevnt har denne oppgaven vært en prosess for meg, og min helhetsvurdering er at selvledelse har innvirkning på motivasjon til teamarbeid. I tillegg vil teamarbeid også ha innvirkning på det å utøve selvledelse.

Menneskeinteresse, relasjon og tillit innledet jeg som fundament til motivasjon, selvledelse og teamarbeid. Svarene fra undersøkelsen viser todelt resultat. Informantene viser høy skår på innflytelse og påvirkning på organisering. Samtidig som det fremkommer til dels svake skår fra spørsmål om; tillit, relasjon og relasjonsbygging har vært diskutert. Som nevnt i drøftingsdelen, sier ikke svarene noe om at de svake skårene er et resultat av mistillit eller dårlig relasjon.

6.2 VIDERE FORSKNING

Resultatene i min kvantitative forskningsoppgave er som nevnt ikke generaliserbar, da det er et snitt av en liten andel av populasjonen. For å få et mer nyansert bilde om selvledelse kan motivere til teamarbeid, vil det ha vært interessant å ha gjennomført et kvalitativ studie i en organisasjon hvor det rendyrkes selvledelse og utøves teamarbeid.

Med bakgrunn i de svake resultater fra undersøkelsen vedrørende relasjonsbygging, og det å diskutere hvordan vi kommuniserer, har det også vært interessant å undersøkt om team med uformelle tilknytninger er mer effektive og varig enn team som har færre uformelle tilknytninger til hverandre. Vil det å jobbe med relasjon og møtes på andre arenaer gi en gevinst på jobb? En forskning hvor man gjennom praksis i en periode på et år, tilbyr et team ulike opplevelser i forhold til uformelle tilknytninger. I tillegg gjennomføre en god kartlegging i teamet både før og etter forskningen vedrørende motivasjon, selvledelse og teamarbeid. For så å undersøke om dette vil ha betydning for motivasjon til den enkelte, og hva gjør det med relasjonene i teamet.

Organisasjonen spørreundersøkelsen er gjennomført i har et sterkt hierarki. Det er kjent at flatere organisasjoner er bedre tilpasset selvledelse og teamarbeid, det med å gi medarbeiderne større handlefrihet og innflytelse. Det å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse i en flatere organisasjon og sammenfattet resultater opp mot denne organisasjonen har vært interessant. Samtidig vil det gi grunnlag til diskusjon vedrørende fordeler og ulemper med ulik organisering.

Til sist vil det å arbeide med ulike selvledelsesstrategier vært et spennende forskningsarbeid i praksis. Eksempel undersøkt hvilke resultater vil fokus på målsetting gitt den enkelte, og kan det bidra til å utvikle teamarbeid? Hvilken mål vil motivere ansatte i helsesektoren? Helsesektoren kan med fordel utvikle bedre kunnskap og utvikle redskap rundt det å sette seg gode målbare mål både individuelt og som team.

LITTERATURLISTE

Bilder av Maslow behovspyramide[Online] URL:

Google: [Maslow Behovspyramide](#)

Bolman Lee G. og Deal Terrence E. (2009) *Organisasjon og ledelse, Struktur sosiale relasjoner, politikk og symboler*

3. opplag 2012 Gyldendal Norske Forlag AS

Eriksen Thomas Hylland, Gad Thomas, Martinsen Øyvind og Thomas Geir (2003)

Selvledelse Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet

4. opplag 2011 Gyldendal Norske Forlag AS

Fugelli Per (2011) Grunnstoffet tillit [Online] URL:

www.sykepleien.no/forskning/innspill/673726/grunnstoffet-tillit

Haugen Per E (2004), *Medarbeiderskap – Lærende arbeid.*

4. opplag 2011 Gyldendal Norske Forlag AS

Jacobsen Dag Ingvar og Thorsvik Jan (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer*

2. opplag 2008 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen A, Christoffersen L, Tufte P.A (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*

Abstrakt forlag 2011

Johannessen Jon og Olsen Bjørn (2009), *Positivt lederskap*, *Magma* [Online] URL:
<http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2009/01/=107.html>

Johannessen Jon og Olsen Bjørn (2008), *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*.
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvalsund R og Meyer K (2005) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*
Tapir akademiske forlag

Kuvaas, Bård (2009): A test of hypotheses derived from self-determination theory among
public sector employees. *Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1. [Online] URL:
www.forskning.no/artikler/2009/august/227718

Levi D (2009) *Group dynamics for teams*
Thousand Oaks, Calif.:Sage Publications

Linnea rådgivning, *Hva er team og hvordan lykkes* [Online] URL:
<http://www.linnearad.no/team/lykkes-med-team/>

Martinsen Kari (1993) *Fra Marx til Løgstrup Om etikk og sanselighet i sykepleien*
Engers Boktrykkeri A/S, Otta

Monsen Jon (2000) *Vitalitet, psykiske forstyrrelser og psykoterapi*
Opplag 1 Sats, trykk og innbinding: AIT Otta AS
TANO A.S

Rose-Maries litteratur- og filmblogg v/Manz, Charles C og Sims, Henry P Jr: The New SuperLeadership [Online] URL:

www.bokblogger.no/author/rose-maries-litteratur-og-filmblogg/

Spurkeland Jan (2005), *Relasjonskompetanse*

2. opplag 2012 Universitetsforlaget

Svendsen Erik 3003 – 2004, Utdrag fra MBA avhandling om temaet team [Online] URL:

Google: Team og teameffektivitet v/Erik Svendsen, 2003 – 2004

Questback systemet, til bruk i spørreundersøkelsen [Online] URL:

www.questback.no/skjema/logg-inn/

VEDLEGG

VEDLEGG 1 SVAR PÅ SPØRSMÅL 18

Tilbakemelding fra ledelsen

1. Ingen
2. Ikke mottatt noe
4. De sier jeg er omgjengelig og pliktoppfyllende, ryddig, noe forsiktig.
5. Tror det blir verdsatt - lite tilbakemeldinger fra øverste ledelse, men "mellomledelse" - de nærmeste gir tilbakemeldinger og oppmuntring.
6. Det er mindre viktig enn individuelt arbeid. Pass på å ikke gå ut over ditt kompetanseområde.
7. Gode tilbakemeldinger - fra en leder som ønsker at vi skal jobbe i team
8. Aktiviteten er en nødvendig og viktig del av tilbudet ved poliklinikken.
9. positive, stort sett
10. O.k.
11. Jeg har ikke fått direkte tilbakemelding i fra ledelse når det gjelder mitt bidrag i teamarbeid. Men har fått tilbakemelding i fra andre samarbeidsparter(andre etater) at vi har fått til ett godt teamarbeid.
12. Jeg har fått endel positive tilbakemelding på arbeidet som utføres, men ikke konkret på mitt bidrag i teamarbeidet. Har heller ikke etterspurt den spesifikt, ettersom jeg har en viss trygg opplevelse av at jeg er bl.a samarbeidsvillig.
13. Via medarbeidersamtaler, fortrinnsvis. Men må helst etterspørre tilbakemelding, gis sjelden uoppfordret.
14. Gode tilbakemeldinger.
15. jeg får gode tilbakemeldinger
16. kan ikke huske å ha fått tilbakemelding på flere år på akkurat dette.
17. I medarbeidersamtaler
18. Lite tilbakemeling

VEDLEGG 2 INVITASJONSMELDING TIL UNDERSØKELSEN

Hei,

Jeg skriver en mastergrad oppgave som tar for seg; Motiverer selvledelse til teamarbeid? I den forbindelse har jeg valgt behandlere som arbeider i psykiatrien på Helgeland som informanter til spørreundersøkelsen. Svarene her vil være data til drøfting i min oppgave.

Undersøkelsen er anonym og vil kun bli brukt i min studiesammenheng. Det er ingen forutsetning å ha kunnskap om selvledelse for å svare. Det tar ca 10 minutter å svare på undersøkelsen. Ønsker svar snarest og innen 30.10.12

På forhånd takk for at du svarer på undersøkelsen!

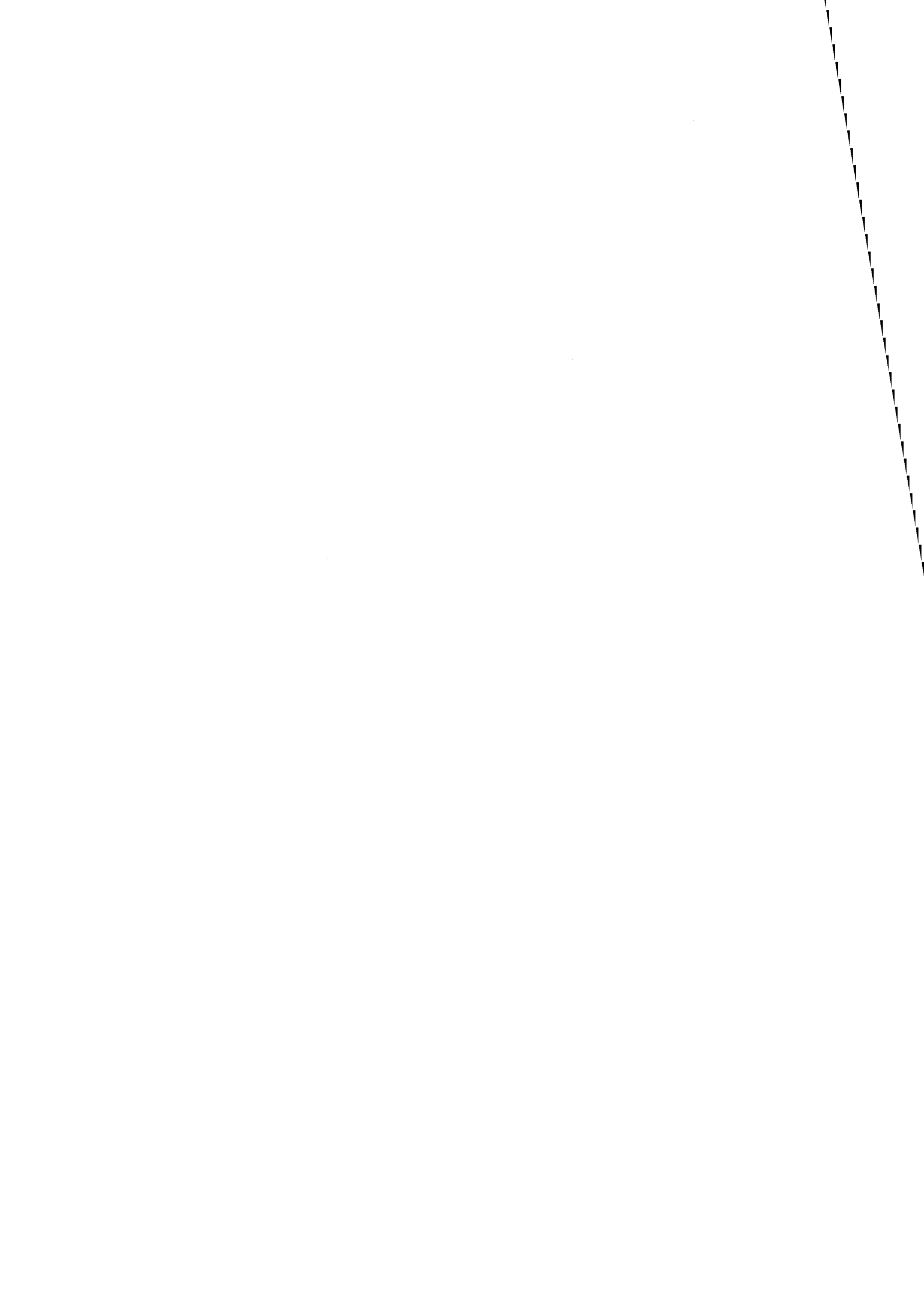
Mvh

Janne Lynghaug Kvalfors

MBA Student

VEDLEGG 3 SPØRREUNDERSØKELSEN

Vedlegger spørreundersøkelsen som ble sendt ut til informantene.



Ny Quest 4396637

Hovedsakelig er svaralternativene avkrysning. I tillegg er det noen spørsmål som skal rangeres og noen åpne spørsmål.

På forhånd takk for at du svarte på undersøkelsen!

Mvh

Janne Lynghaug Kvalfors, MBA Student

1) Hvor gammel er du?

20-29 30-39 40-49 50-59 60-69

2) Kryss av for kjønn?

Kvinne Mann

3) Hvor lenge har du vært i stillingen du har i dag?

- 0 - 5 år
 6 - 10 år
 11 - 15 år
 16 - 20 år
 Over 20 år

4) Hvordan ønsker du at dine kollegaer beskriver deg med tre ord?

5) Hvordan vil du definere begrepet motivasjon?

6) Hva er det som motiverer deg i jobben?

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
Lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fag/oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gode kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Kan du beskrive en situasjon hvor du mister motivasjon til jobben?**8) Ranger utsagnene**

Jeg motiveres mer av individuelle oppgaver enn teamoppgaver

Jeg motiveres mer av teamoppgaver enn individuelle oppgaver

9) Ranger utsagnene

Ytre motivasjon øker min motivasjon mer enn indre motivasjon

Indre motivasjon øker min motivasjon mer enn ytre motivasjon

10) Hvordan blir din arbeidsdag hovedsakelig organisert?

- Av min leder
- I fellesskap med min leder
- Av meg selv

En påstand som du velger et svaralternativ.

11) Jeg har god innflytelse på de oppgavene jeg utfører til daglig?

- Helt uenig
- Nokså uenig
- Verken enig eller uenig
- Nokså enig
- Helt enig

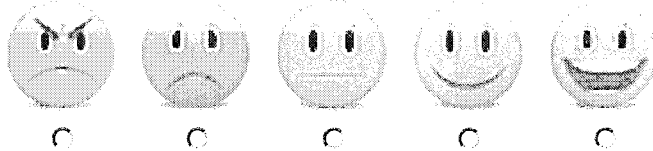
En påstand som du velger et alternativ

12) Jeg har god påvirkning i organisasjon i forhold til mål i eget ansvarsområde

- Helt uenig
- Nokså uenig
- Verken enig eller uenig
- Nokså enig
- Helt enig

13) Hvordan vil du definere et team?

14) Hvor fornøyd er du med teamarbeid på ditt arbeidssted?



15) Hvordan opplever du din innflytelse i teamet?

- Passiv
- Litt over passiv
- Middels
- Litt over middels
- Bra

16) For de neste spørsmålene nummerer du på hvor enig du er i utsagnene

	Verken				
	Helt uenig	Nokså uenig	enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
Jeg opplever tydelig rollefordeling i teamet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle i teamet har felles oppfattelse av mål for teamet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle i teamet viser gjensidig ansvar for teamets resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relasjonsbygging har vært tema i teamet i år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det blir satt av tid til å diskutere hvordan vi kommuniserer i teamet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tema "mistillit i teamet" har vært diskutert i år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg får tilbakemelding fra kollegaer på min væremåte i teamet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Kan du beskrive en situasjon hvor du mistet motivasjon til teamarbeid?

18) Hvilken tilbakemelding fra ledelsen får du når det gjelder teamarbeid?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.