

Ledelse av prestasjoner og transformasjonsprosesser i næringslivet

En kvalitativ studie om medarbeideres opplevelser av hva som påvirker deres prestasjoner

Av
Bjarne Hakkebo Sørgerd

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2015





HINT

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter: Bjarne Hakkebo Sørgjerd

Tittel: Ledelse av prestasjoner og transformasjonsprosesser i næringslivet
En kvalitativ studie om medarbeideres opplevelser av hva som
påvirker deres prestasjoner

Studieprogram: Master i Kunnskapsledelse 2013-2015

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____ 01.10.15 _____

Dato: 29.august 2015

underskrift

Forord

Denne masteroppgaven ble fullført i løpet av sommeren 2015 og er en avslutning av mitt masterstudie i kunnskapsledelse. Masteroppgaven er et resultat av en nesten tre år lang reise fra den gang jeg møtte opp på HiNT Røstad på Levanger i januar 2013. Reisen avsluttes med denne avhandlingen.

Studiet har vært en reise gjennom mange transformasjonsprosesser, både privat og i jobb. På samme tid har jeg gjennomgått en bratt læringskurve i academia. Mye takket være dyktige forelesere og medstudenter med mange ulike og spennende bakgrunner. Jeg vil derfor rette en stor takk for alle deres bidrag slik at hver samling har blitt til en engasjerende, moro og lærerik opplevelse.

Det mest lærerike har likevel vært arbeidet med selve avhandlingen. Reisen jeg har hatt det siste året har vært både lærerik og krevende på mange plan. Krevende fordi reisen har vært preget av dager som ikke alltid går opp. Lærerik fordi jeg har måtte lære meg å tilnærme meg hverdagen gjennom nye innfallsvinkler og perspektiv. Erfaringene underveis i skriveprosessen, i tillegg til tiden på skolebenken, har lært meg å bli en mer reflektert praktiker.

På samme tid som jeg har lært nye ting, har denne kunnskapen og erfaringene underveis gitt meg stor lyst til å forfølge flere teoretiske retninger. Dette har ofte kommet i konflikt med refleksjonene rundt alt det jeg tidligere har tatt som en selvfølge. Hva skal prioriteres; å kunne være både fysisk og mentalt tilstede med familien? Eller prioritere nødvendig tid til å kunne skrive en god nok oppgave? Hvorfor skal man lære mer om det å være mentalt tilstede gjennom academia, når man ikke kan være det privat? På samme tid så skal ny jobb med nye utfordringer takles, mitt tredje barn har kommet til verden og jeg er nå midt i en flytteprosess. Det har vekslet mellom forsøk på å takle alt til å vurdere å senke ambisjonene, eventuelt utsette et år. Hjelp til riktig fokus (fra veileder, familie, og venner), og ikke minst stahet og en stor interesse for det jeg forsker på, har drevet meg fremover.

En refleksjon jeg gjør meg er at jeg sannsynligvis ikke ville klart å levere en god nok oppgave innen tidsfristen uten å ha et stort engasjement for det jeg skriver om. Denne indre motivasjonen er viktig men ikke tilstrekkelig uten god veiledning fra venner og veileder. Takk for gode samtaler underveis Ottar. Jeg ville nok aldri klart å holde positivt fokus og struktur i arbeidet uten en konstruktiv og god støtte og fra min veileder, Professor Grete Wennes. Takk for gode samtaler over mange kopper god kaffe, disse gjennomgangene har vært uvurderlig!

Min største takk må likevel gå til min kone og tre barn. Jeg vet det ikke har vært lett å forholde seg til en mann og far som tidvis verken har vært fysisk eller mentalt tilstede. Spesielt takk til deg Trine, min kjære kone, som har både vært familiens bærebjelke og en god støttespiller underveis i oppgaven. Tusen takk for alt du har ofret for at jeg kunne fullføre denne reisen i tide!

Trondheim 24.august 2015

Bjarne Hakkebo Sørgerd

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan medarbeidere i bedrifter beskriver hva som påvirker prestasjonene deres underveis i en omorganiseringsfase, og hva dette betyr for ledelse. Hensikten med studien er å utvikle forskningsbasert kunnskap om hva som er viktig for ledelse av medarbeidernes prestasjoner i et kunnskapsperspektiv. Studiets overordnede problemstilling er: *Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse?* For å belyse problemstillingen er følgende to forskningsspørsmål utviklet: (1) Hva fremmer prestasjon? Og (2) Hva hemmer prestasjon?

Data er samlet inn gjennom et kvalitativt fokusgruppeintervju med seks medarbeidere i et rekrutteringsfirma i Trondheim. Det teoretiske rammeverket for studien er basert på hva som motiverer mennesker til å prestere og teorier som beskriver utfordringer organisasjonen og medarbeiderne står ovenfor i sine daglige interaksjoner. I tillegg er det beskrevet ledelsesteorier og -metoder som er sentrale i å lede menneskene gjennom en omorganisering.

De fire overordnede funnene som ble fremanalysert gjennom tematisk analyse er: (1) Medarbeiders indre driv, (2) Når alt går på skinner, (3) Veien mot den perfekte organisasjon, og (4) Fokus på den attraktive fremtid.

Studien viser at indre motivasjon, tett kobling mot selve jobbutførelsen og bedriftens kjerneverdier er viktige. En omorganiseringsprosesser kan ofte påvirke medarbeiderne negativt. Uventede hendelser med tilhørende utvikling, og økende usikkerhet, kan påvirke medarbeidernes fokus og motivasjon i negativ retning. Studien viser også hvor viktig ledelse er. Leders tilstedeværelse skal ikke undervurderes og enda viktigere er selve ledelsen gjennom transformasjonsprosessen. Medarbeiderne har behov for å bli sett og hørt av leder. De har behov for en leder som er tilstede og hjelper dem med egne og organisasjonelle prioriteringer. Ikke minst til å ha riktig fokus på hvilke handlinger som gir best resultat. Studiens konklusjon er at leders daglige interaksjoner med medarbeiderne i organisasjonen, har stor betydning for deres evne og lyst til å oppnå fremdragende prestasjoner. Er alle disse faktorene til stede, er sannsynligheten større for å oppnå en vellykket omorganiseringsprosess.

Abstract

This master thesis is about how employees in organisations describes what influences their performance during a phase of organisational development, and what this means for management. The purpose of this study is to develop research-based knowledge about what is important for the management of employees' performance from a knowledge perspective. The study's overarching research question is: *How do the employees describe their experiences of what creates good performances during the reorganization phase, and what implications will this have for management?* The following two research questions were developed to operationalise the overarching research question: (1) What promotes performance? And (2) What hinders performance?

Data is collected through a qualitative focus group interview with six employees in a recruitment organisation in Trondheim, Norway. The theoretical framework is based on what motivates people to perform and theories describing challenges the organization and employees face in their daily interactions. In addition, it describes the theories of management and methods that are important in guiding people through a phase of organisational development.

Four overarching findings were identified through thematic analysis: (1) Employee's inner drive, (2) When everything runs smoothly (3) The road to a perfect organization, and (4) Focusin on the attractive future.

The study shows that inner motivation, closely attached to the actual job performance and with the organisation's core values are important. A process of organisational development can often affect workers negatively. Unexpected events can increase uncertainties and this affects employees' focus and motivation negatively. The study also shows how important management is for performing. The managements presence should not be underestimated. Even more important is how the managements lead the transformation process. Employees need to be seen and heard by the management. They need management who is present and helps them with their own and the organisational priorities. In addition to help the employees to focus on the actions that give the best results. The conclusion is that the management's daily interactions with the organisation's employees are of great importance for their ability and desire to highly perform through a phase of organisational development. If all these factors are present, you are more likely to achieve a successful organisational development process.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	4
Abstract	5
1 Innledning	8
1.1 <i>Problemstilling</i>	10
1.2 <i>Avgrensning</i>	11
2 Teoretisk rammeverk	12
2.1 <i>Individ</i>	12
2.1.1 <i>Motivasjon</i>	12
2.1.1.1 <i>Indre motivasjon og Selvbestemmelsesteori</i>	13
2.1.1.2 <i>Konkurransen og egomotivering</i>	14
2.1.1.3 <i>Ytre eller indre motivasjon</i>	15
2.1.2 <i>Flytsonen</i>	16
2.1.3 <i>Mestring versus prestasjon</i>	18
2.1.4 <i>Reaktiv/Proaktiv</i>	19
2.2 <i>Organisasjon og omgivelser</i>	20
2.2.1 <i>Universets hemmeligheter og organisasjonens indre liv</i>	20
2.2.2 <i>Hvordan kan en sommerfugl påvirke en planlagt endring</i>	22
2.2.3 <i>Komplekse interaksjoner</i>	23
2.2.4 <i>Når det forutsigbare og det uforutsigbare fører til emergens</i>	24
2.2.5 <i>Omorganisering- en strategi eller et spill</i>	25
2.3 <i>Ledelse</i>	26
2.3.1 <i>Ledelse og motivasjon av medarbeidere</i>	27
2.3.2 <i>Verdibasert ledelse</i>	28
2.3.3 <i>Fremtiden formes av de som ser den</i>	30
2.3.3.1 <i>Hvilken oppmerksomhet det fokuseres på</i>	31
2.3.3.2 <i>Verdier er viktige for fremtidig planlegging</i>	32
2.3.3.3 <i>Lederen som coach</i>	32
2.3.3.4 <i>En proaktiv handlingsplan</i>	32
2.3.4 <i>Hvordan øke mestringen ved hjelp av riktig fokus</i>	33
2.4 <i>Oppsummering av teoretisk rammeverk</i>	35
3 Metodisk tilnærming	36
3.1 <i>Vitenskapsteoretisk ståsted</i>	37
3.1.1 <i>Ontologi og Epistemologi</i>	37
3.1.2 <i>Mitt vitenskapelige ståsted</i>	39
3.1.3 <i>Sosialkonstruksjonisme</i>	40
3.1.4 <i>Et fenomenologisk ståsted</i>	41
3.1.5 <i>Et hermeneutisk ståsted</i>	41
3.2 <i>Datainnsamling</i>	42
3.2.1 <i>Rekruttering og utvalg</i>	43
3.2.2 <i>Forberedelse og gjennomføring av fokusgruppeintervju</i>	43
3.2.3 <i>Transkribering</i>	45
3.3 <i>Analysemetode</i>	45
3.3.1 <i>Gjennomføring av analyse</i>	46
3.4 <i>Studiets kvalitet</i>	50
3.4.1 <i>Troverdighet</i>	51
3.4.2 <i>Overførbarhet og generaliserbarhet</i>	51
3.5 <i>Etiske refleksjoner</i>	52
3.6 <i>Metodekritikk</i>	53
4 Presentasjon av funn	55

4.1	<i>Medarbeiders indre driv</i>	56
4.1.1	Indre motivasjon og selvbestemmelse.....	56
4.1.2	Behovet for ledelse.....	57
4.1.3	Ledelse gjennom kontroll eller verdier	59
4.2	<i>Når alt går på skinner</i>	60
4.3	<i>Veien mot den perfekte organisasjon</i>	62
4.3.1	Den evige ressursutfordringen	62
4.3.2	Organisering og endring	64
4.4	<i>Fokus på den attraktive fremtid</i>	65
4.4.1	Hvordan skape vinnerkultur	65
4.4.2	Fokus på ledelsen	67
4.5	<i>Oppsummering av funn</i>	68
5	Drøfting av funn og implikasjoner for ledelse	70
5.1	<i>Hva påvirker medarbeidernes motivasjon for å skape prestasjon</i>	71
5.2	<i>Når medarbeiderne opplever å være i flytsonen</i>	74
5.3	<i>Når organisasjonens ytre og indre liv skaper nye mønstre som påvirker medarbeidernes prestasjonen</i>	76
5.4	<i>Hvordan kan ledelsen best tilrettelegge for å fremme gode prestasjoner i organisasjonen</i>	79
6	Avslutning	83
6.1	<i>Dette fremmer prestasjoner</i>	83
6.2	<i>Dette hemmer prestasjoner</i>	84
6.3	<i>Besvarelse av problemstillingen</i>	85
6.4	<i>Refleksjoner rundt hva jeg egentlig har kommet frem til</i>	86
6.4.1	Kritikk av teori.....	87
6.5	<i>Hva har jeg lært?</i>	89
6.6	<i>Fremtidige forskningsspørsmål</i>	90
6.7	<i>Når man gjenvinner følelsen av mestring</i>	91
7	Litteraturliste	92

Vedlegg

Vedlegg 1	Svar fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).....	96
Vedlegg 2	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet.....	98
Vedlegg 3	Temaguide fokusgruppeintervju.....	100
Vedlegg 4	Forenklet oversikt over tema og koder, innledende.....	101
Vedlegg 5	Forenklet oversikt over tema, undertema og koder.....	102

Figurer

Figur 1.	Modell av tilstanden for flyt.....	18
Figur 2.	Bilde fra innledende koding av de ulike sitatene.....	47

1 Innledning

Det er onsdag og fjerde møte mellom Roger, nærmeste leder og lege. Roger har i løpet av de siste fem årene hatt mellom 30-50% sykefravær. Etter personlig coaching gjennom ekstern coach og endring i arbeidsrutinene for et år siden, så ting bedre ut. Nå var det slutt, han kom til å bli uføretrygdet 58 år gammel. Roger fortalte om hans to siste forsøk på å kjøre til jobb. Det ene endte med at han snudde 100 meter før arbeidsplassen med det han omtalte som panikkanfall. To dager etter kastet han opp i det han satte seg inn i bilen. Livsgnisten var helt borte, han følte jobbens stadige nye regler og krav kvalte ham. Roger er en fyr jeg vil betrakte som både veldig følsom men også kreativ. Han fungerte godt i sin rolle de første 25 årene i arbeidslivet. De siste 10 årene derimot, følte han seg fanget i et system som ikke åpnet opp for nye måter å handle på. Han beskrev en krevende hverdag, strenge regler, rapporteringskrav og kjeft fra ledelsen for det han ikke hadde gjort i henhold til rutinene.

Personen i denne historien er fiktiv, men resten er dessverre både sant og ikke enestående. I sentrum for historien er en person som møter store personlige utfordringer med å være tilstede på jobb for å håndtere de ulike prestasjonskrav som stilles. Han har kollegaer med samme utgangspunkt som håndterer kravene og løser oppgavene bedre enn han selv. Hvorfor er det slik? Hva gjør at han ikke lengre føler han kan prestere på samme nivå eller bedre enn de andre?

Denne masteroppgaven handler om hva medarbeidere opplever som hemmende og fremmede for deres prestasjoner i sin arbeidshverdag. På den ene siden har jeg alltid vært opptatt av ledelsesfaget. Dette med bakgrunn i egne erfaringer og refleksjoner i forsøk på å være en god leder. En leder som sørger for å tilrettelegge slik at organisasjonen og medarbeiderne leverer best mulige resultater. På den andre siden har jeg over de senere årene, både personlig og som leder, vært opptatt av hva det er som gjør at noen leverer mye bedre prestasjoner enn andre. Dette ut i fra forholdsvis like forutsetninger. Overføres det til fotballverden kan en spørre seg; "Hva var det som gjorde at et lag som Rosenborg år etter år var i stand til å slå storheter som Milan og Borussia Dortmund?" Man skal argumentere godt for å si at Rosenborg sine spillere, som enkeltindivider er bedre spillere. En skal passe seg for å overanalysere dette. Uten tvil er det noe som har ført til at denne klubben er i stand til å levere gode prestasjoner som lag over lang tid. Det finnes imidlertid mange liknende historier, både fra idrettens verden og i dagens næringsliv.

Hvilke suksesskriterier gjør at noen lykkes bedre enn andre? Og hvilke faktorer forstyrrer såpass mye at fokuset på hvordan oppnå gode prestasjonen forsvinner? Dette er spørsmål som var grunnleggende før min forskningsprosess startet i en rekrutteringsbedrift i Trondheim. Noe jeg raskt observerte når jeg begynte å studere den aktuelle bedriften, er at de var midt i en omorganiseringsperiode som naturligvis tar mye oppmerksomhet. Bedriftens omgivelser og endrede krav og marginer i markedet har ført til at de har besluttet å omorganisere hele Trondheimskontoret. Mitt forskningsprosjekt vil se på hvordan dette påvirker prestasjonen til medarbeiderne, og hvordan omorganiseringen opplevdes for de ansatte. Samtidig som organisasjonen endrer seg, må bedriften levere gode nok resultater til å fortsatt være den ledende bedriften i fremtiden. En konsekvens av tapte markedsandeler kan fort bli nedbemanninger. Irgens (2011) beskriver at ledere ikke bare kan være endringsledere, de må også ha kontinuerlig jobbe for å sikre en viss grad av stabilitet underveis. Dynamiske organisasjoner er altså ikke i konstant endring, snarere i stadige prosesser mellom stabilisering og forandring. Jeg mener at ledere altså kontinuerlig må sikre at organisasjonen er i en tilstand hvor de er i stand til å levere gode prestasjoner.

Etter flere år som mellomleder har jeg erfart både gode og dårlige prestasjoner og sett flere omorganiseringer av ulike dimensjoner. Hvilke omorganiseringer som har lyktes og ikke lyktes kan alltid diskuteres ut fra hvilket ståsted man har, likeså i hvilken grad den gikk etter planen. Det som har vært mest gjennomgående for meg som mellomleder, er hvordan omorganiseringen påvirker menneskene som jobber der. Jeg har erfart medarbeidere som har gått fra å levere meget dårlig til å levere topp-prestasjoner. Dessverre også opplevd det motsatte, gjerne med større konsekvenser som oppsigelser, stort sykdomsfravær og uførhet. For bedriften er gjerne disse utfallene samsvarende med tapte markedsandeler, kostnader, dårligere legitimitet eller i verste fall konkurs. Alle disse utfallene kan jeg putte i egen erfaringsdatabase. Håpet er å kunne anvende disse erfaringene til noe positivt både i mitt liv og arbeidskarriere.

Hennestad, Revang og Strønen (2006) skriver at de mislykkede endringsforsøkene synes å være mer utbredt enn de suksessrike. Mange norske organisasjoner har bakgården full av gravlagte endringsprosjekter. Noen ganger går også organisasjonen eller lederne med "i graven". Endringsprosjektene dør ofte ut uten noen ordentlig evaluering, men historiene sitter igjen blant medarbeiderne. Medarbeiderne tilpasser seg de neste endringene på ulike måter. Ofte så ender det med at de tar lett på endringene da de antar "at det ligger en ny endring rundt neste hjørne". Forfatterne beskriver mange grunner til hvorfor endringene ikke lykkes. I min forskningen er ikke ute etter å finne en standardisert formell for hvordan en organisasjon skal ledes gjennom endring. Det finnes ikke en universell metode for endringsprosesser i

bedrifter som bare kan observeres og kopieres. Det finnes mange gode beskrivelser av endringsledelse, på samme måte som at det etter hvert finnes mange gode teorier om ledelse. Ralph Stacey (2015) beskriver viktige faktorer som påvirker bruken av gode ledelsesteorier. Hans erfaring er at ingen ledere har full kontroll over hva som skjer i en organisasjon. Ledere kan ikke kontrollere hvordan samspillet mellom mennesker og deres intensjoner og handlinger lett skaper mønstre av lokale endringer som sprer seg nasjonalt og internasjonalt. På samme måte vil det vi kaller organisasjonen bli påvirket at de samme mønstrene fra verden i rundt seg. En kan knytte dette mot den dagen Lehman Brothers gikk konkurs i 2008. Denne konkursen påvirket en hel verdensøkonomi. Både internasjonale og nasjonale bedrifter ble berørt, også den vanlige mann i gaten. Jeg vil her dra frem en personlig erfaring. Samme dag som denne bedriften gikk konkurs, var dagen aktuelle budgivere kunne by på min leilighet som lå ute til salg. Markedet stoppet mer eller mindre opp denne dagen og jeg brant inne med leiligheten. Dette fikk mange uheldige konsekvenser for meg og min familie over det neste året. Jeg og min familie ble derfor berørt av en hendelse vi ikke kunne forutse eller planlegge. Hadde det vært mulig, ville vi prøvd å selge leiligheten en uke tidligere. Påstanden til Stacey (2015) betyr derimot ikke at ledere ikke kan påvirke utfallet av disse faktorene. Lokale interaksjoner vil kunne ha store innvirkninger, både i organisasjonen og utenfor. De fleste bedriftene sin videre eksistens vil som oftest være avhengig av å forstå hvordan medarbeiderne sammen er i stand til å levere gode prestasjoner, underveis i og etter større omstillinger. Hensikten med mitt forskningsprosjekt er å studere menneskers opplevelse av hva som påvirker deres prestasjoner, positivt eller negativt, som jeg som leder og andre lesere kan kjenne igjen og lære av. Forhåpentligvis kan studien hjelpe ledere å reflektere mer over hvordan de skal håndtere de daglige lokale handlinger sammen med sine medarbeidere. Bedriften jeg fordyper meg i betraktes som et verdensomfattende konsern som jobber med rekruttering. Det er et amerikansk ledet selskap. Mitt studie er gjennomført i Trondheim.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen for min studie er:

Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse?

For å belyse problemstillingen er følgende to forskningsspørsmål utviklet:

1. Hva fremmer prestasjon?
2. Hva hemmer prestasjon?

Ut fra funnene jeg finner rundt hva som påvirker prestasjon til medarbeidere under en omorganisering, så er det også et overordnet mål at funnene skal kunne gi større kunnskap om hvordan leders interaksjoner med sine medarbeidere kan fremme eller hemme prestasjon.

1.2 Avgrensning

Å gjennomføre et eksplorativt dypdykk i hva som hemmer og fremmer prestasjonen til medarbeidere som opplever en omorganisering og en tilhørende usikker hverdag, kan i seg selv virke ganske ambisiøst og krevende. Det er mange parameter som spiller inn og ikke alle kan tas med. Jeg har valgt å bruke et sett av teorier som beskriver ulike fenomener for å kunne tolke mine funn. Bevisst har jeg valgt å ikke bruke for mye tid på organisasjoners oppbygning eller styringsformer. Dette er ikke en studie om hvordan ledere burde lede, det er en studie om hva medarbeidere opplever som hemmende og fremmende for felles og egne prestasjoner. Dette har på den annen side viktige implikasjoner for lederens daglige interaksjon med sine medarbeidere. I ledelse av kunnskapsmedarbeidere burde det vært helt naturlig å diskutere inngående hva kunnskap er og hvordan kunnskap oppstår. Dette vil gå på bekostning av annen relevant teori for å tolke mine funn og jeg har derfor valgt å anta at leseren har god kjennskap til hva taus og eksplisitt kunnskap er.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet beskriver jeg ulike teorier som grunnlag for å drøfte og forstå mine funn. Teoriene ansees som redskaper for å analysere empirien. Teoridelen deles inn i tre hoveddeler. I den første delen beskrives individuelle faktorer, det vil si teorier som berører blant annet individets opplevelser og handlinger. I del to beskrives mer inngående utfordringer organisasjoner står ovenfor og hvordan dette kan føre til krav om omorganisering. Til sist så vil det være nødvendig å se på teorier om hvordan man som leder skal lede i slike situasjoner. Underveis vil ulike ord og uttrykk defineres.

2.1 Individ

Det første som er naturlig å beskrive når man skal analysere hva som hemmer og fremmer prestasjon, er hva som motiverer medarbeiderne i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver den ansatte som bedriftens viktigste ressurs. Man skulle tro at de teknologiske fremskrittene skulle endre på denne fremstillingen, men forfatterne fremhever at ansatte og deres kompetanse blir stadig viktigere for en bedrifts suksess. Stadig mer komplisert teknikk og datasystemer krever igjen en betydelig fagkompetanse. En økende andel av verdiskapningen i bedriften er derfor mer avhengig av ferdighetene og kompetansen de ansatte besitter. Dermed blir prosessen med å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på god kompetanse og ferdigheter stadig viktigere for en bedrift. Dette vil gi både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle langsiktige konkurransefortrinn. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte til å ønske å ta i bruk og utvikle sine ferdigheter best mulig, vil oppnå både operative og økonomiske fordeler.

2.1.1 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009: s 93) definerer motivasjon som: «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.*» Motivasjon utgjør forskjellen mellom det å utrette mest mulig og det å utrette mest minst mulig (Deci og Ryan, 1985).

Det skilles ofte mellom ytre og indre motivert adferd. Ytre motivert adferd betyr at kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre en aktivitet, resultatet fremheves som det viktigste (Dysvik og Kuvaas, 2012). Indre motivert adferd har bakgrunn i indre belønninger som

tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet mot den aktiviteten eller oppgaven vi utfører (Dysvik og Kuvaas, 2012). I tillegg så nevner forfatterne "prososial motivasjon" som en viktig faktor. Prososial motivasjon handler om adferd utført med et ønske om å følge organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at en kan identifisere seg med disse (Dysvik og Kuvaas, 2012).

Min erfaring er at motivasjon i en eller annen grad er avgjørende for evnen til å kunne prestere best mulig. Ut fra Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon så kommer det frem en viktig dimensjon som er viktig for prestasjon, nemlig intensitet. Hva gjør at forskjellige mennesker med tilnærmet lik bakgrunn, samme kompetanse, stilling og lønn yter ulikt i sine daglige arbeidsoppgaver? Herunder er det i følge forfatterne åpenbart at det ligger grunnleggende drivkrefter som påvirker adferden. Altså, hva er målet bak handlingen som utføres, hva vil vi oppnå? Og hvilken motivasjon ønsker vi å oppnå for å få medarbeiderne til å prestere best mulig? Deci og Ryan (2007) hevder at det mest gunstige ville vært om alle var styrt etter indre motivasjon i form av at de gjør jobben for kun tilfredstillelsen av jobben i seg selv. Dette bedrer prestasjonen og læringen. De mener dette er svært krevende, men mulig gjennom en god transformeringsprosess. I følge forfatternes beskrivelse av selvbestemmelsesteori kan man dele opp ytre motivasjon i 4 ulike internaliseringsprosesser, hvor integrert regulert er beskrevet som den nærmeste eller mest optimale ytre motivasjon. Forskjellen på Indre motivasjon og internaliseringen er at våre indre motiverte handlinger er spontane utfra interessen til mennesket. Internaliseringsprosessen handler om å ta inn de ytre verdiene og adferden på en slik måte at de føles selvbestemte (Deci og Ryan, 2000). I denne beskrivelsen er organisasjonens motiv og reguleringer i størst mulig grad akseptert og tett koblet mot den ansattes egne tanker, holdninger og følelser. Det motsatte av dette er at de ansatte motiveres i form av trusler, konsekvenser eller "lokkes" av bonuser.

2.1.1.1 Indre motivasjon og Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori (SDT) blir omtalt og beskrevet av Jakobsen (2012). Han viser til Deci og Ryan, og deres Self Determination Theory (SDT). Jakobsen (2012) omtaler SDT som en sosialkognitiv teori som har fokus på kompetanse, autonomi og tilhørighet. I følge Deci og Ryan er indre motivasjon basert på menneskets ønske om å være kompetent og selvbestemt. Indre motivasjon beskrives her som et medfødt driv mot å engasjere og utforske egen kapasitet i et forsøk på å overvinne optimale utfordringer. Det vil være en nær sammenheng mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon i den betydning at jo mer kompetent et menneske føler seg i en situasjon eller aktivitet, jo høyere vil den indre

motivasjonen være. Dette forutsetter to viktige faktorer: (1) Aktiviteten må være optimalt utfordrende, og (2) mennesket må i tillegg oppleve at det selv kan påvirke resultatet (Deci og Ryan, 1985). SDT antar at mennesket har en medfødt tendens til å jobbe mot å utvikle ferdigheter gjennom å utsette seg for utfordringer og utforske nye aktiviteter. Dette uten at ytre krav eller belønning er tilstedeværende. Videre så tilpasser vi oss våre omgivelser utfra et ønske om å fungere sosialt i mellommenneskelig relasjoner. Dette er en medfødt tendens som er grunnleggende for indre motivasjon (Deci og Ryan, 2007).

Innen SDT pekes det på at det finnes tre primære psykologiske behov for motivering av menneskelig adferd. Disse behovene er i følge Deci og Ryan (2002):

1. *Autonomi*; som beskrives som vårt behov for å ta egne valg og egne initiativ til handlinger.
2. *Kompetanse*; som handler om behovet for å lykkes i optimalt utfordrende aktiviteter hvor man oppnår et ønsket resultat og opplevelse av mestring.
3. *Tilhørighet*; som handler om at vi ønsker å føle oss tilknyttet andre mennesker, derav et behov for å oppnå tillit og gjensidig respekt.

SDT legger vekt på det sosiale miljøet mennesket lever i. Kort oppsummert betyr dette at den sosiale konteksten kan virke enten fremmende eller hemmende på menneskets tendens til aktiv deltakelse eller psykologisk vekst (Ryan og Deci 2002).

2.1.1.2 Konkurrans og egomotivering

En faktor som ofte vil være tilstede i organisasjonslivet er ulike konkurransesituasjoner. I følge Jakobsen (2012) beskrives konkurransekonseptet som ganske likt konseptet om egoinvolvering. Ryan (1982) argumenterer for at egoinvolvering er en slags indre kontrollerbar situasjon der selvbildet er knyttet opp i mot et bestemt resultat som kan være veldig motiverende. Dette betraktes som ytre motivasjon og vil ofte undergrave den indre motivasjonen. Årsaken til dette er at et menneske i en konkurransesituasjon gjerne kobler selvbildet sitt mot resultatet. Virkningen blir da at man i stedet for å ha fokus på oppgave gjerne flytter fokus mot prestasjonen og er egoinvolvert. Man kan også se det på andre måter: Taper man en konkurranse, er interessen for å delta neste gang mindre. Det kan på den andre siden føre til at man neste gang vil delta med det mål å øke sine ferdigheter og dermed gjenopprette sitt selvbilde. Derfor kan man si at konkurranse kun er en vedvarende og stabil form for de som enten vinner eller oppnår den forventede standarden. De som alltid taper kan ofte på lengre sikt ty til selvhandicapping for å forklare nederlag (Ryan, 1982).

Skaalvik og Skaalvik (2009) omtaler også dette i det de kaller eksternal attribusjon. Dette er en type selvattribusjon som dreier seg om hvordan vi forklarer årsaken til egen adferd og egne resultater. Årsaken tilskrives da ytre årsaker en ikke har kontroll over, som for eksempel flaks eller uflaks. Sannsynligheten øker da for at en gir opp, noe som igjen vil påvirke selvvurderingen og forventningene. Det motsatte beskrives som internal attribusjon, hvor resultatet tilskrives ens egne evner. Disse er selvbeskyttende attribusjoner som gjerne brukes for å opprettholde troen på at egen innsats nytter.

2.1.1.3 Ytre eller indre motivasjon

Deci og Ryan (2000) viser til sammenligninger som er gjort mellom indre motiverte og ytre motiverte mennesker. Det vises større interesse, større glede og selvsikkerhet blant de indre motiverte. Dette vil i sin tur igjen føre til økte ferdigheter, større pågangsmot og mer kreativitet.

Ut fra selvbestemmelsesteorien kan man likevel forstå det slik at ytre og indre motivasjon ikke nødvendigvis er motsetninger. Dette forklarer Deci og Ryan (1994) med at individet gjerne kan føle seg autonomt i ytre aktiviteter. Det avgjørende er i hvilken grad man oppnår transformering fra ytre reguleringer til personlige opplevde verdier og reguleringsstiler. Deres tanke er at så lenge det ikke er en bakenforliggende kontrollerende form, så kan noen ytre motivasjonskilder virke som supplement når man skal sette mål basert på indre motivasjon. Dette strider til en viss grad mot annen forskning som er beskrevet. Deci & Ryan (1996) sitt budskap er eksempelvis at om belønninger brukes riktig i overenstemmelse med individets autonomi og kompetansebehov, og ikke er kontrollerende, så vil de i noen tilfeller kunne bygge oppunder og være et supplement til indre motivasjon. Tanken er at indre motiverte driver med aktiviteten ene og alene fordi at de liker følelsen av å holde på med aktiviteten i seg selv, uavhengig av ytre stimuli. Det vil si at indre motivasjon er kjernen. Det som er viktig er i følge forfatterne (Deci & Ryan, 2000) at man ser etter i det sosiale miljøet hva det er som styrker og svekker den indre motivasjonen. Dette er i følge forfatterne viktigere enn å ha fokus på hva som er årsaken til den indre motivasjon. Nøkkelen er at miljøet legger til rette for tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det vil styrke den indre motivasjonen slik at læring og utvikling kan skje i størst mulig grad. Disse behovene vil kunne kobles opp i mot hva som hemmer og fremmer prestasjonsutvikling i organisasjonen. En omorganiseringsprosess med usikkerhet og endring kan gjerne utfordre disse tre behovene.

2.1.2 Flytsonen

I forskningsprosjektet så utforsker jeg medarbeidernes beskrivelser og opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase. Når man skal se etter hva som hemmer og fremmer, er jeg i utgangspunktet ute etter å finne faktorer som er med på å gjøre at medarbeiderne er i stand til å konsentrere fullt fokus på å prestere best mulig. En tilstand hvor alle presterer optimalt. Jackson og Csikszentmihalyi (1999) beskriver slike øyeblikk gjennom de de kaller "flow". Direkte oversatt til norsk, så kalles dette flyt. Det vil si øyeblikkene hvor man opplever at man er i flyt-sonen. Spesielt innenfor idretten er det stort potensiale for det man kan beskrive som opplevelsen av flyt. Det optimale øyeblikket. En opplevelse som sitter igjen i minnet og som man vil oppleve på nytt og på nytt. Når en er i det vi kaller flow, øker kognitiv effektivitet og indre tilfredshet. Dette bidrar til at en glemmer tid og sted og er dypt fokusert på oppgaven en stilles ovenfor (Csikszentmihalyi, 1992). Denne teorien er i dag mye brukt innen positiv psykologi, sosiale sammenhenger, idrett og næringsliv.

Slik beskrev en svømmer det som kan betraktes som den optimale opplevelsen, å være i flyt:

"I mine lykkeligste øyeblikk har hele mitt jeg og mine svømmetak følt som en del av vannet. Jeg var virkelig fokusert på min oppgave. Jeg visste presist hvordan jeg skulle svømme og jeg visste at jeg hadde kontroll over hele situasjonen. Jeg stupte i vannet og registrerte knapt hva de andre i konkurransen holdt på med. Jeg var som oppslukt av mine svømmetak og visste at jeg lå foran mine konkurrenter, men jeg brydde meg ikke. Det eneste jeg tenkte på var at dette var helt fantastisk. Jeg svømte på og vant. Jeg hadde maksimal kontroll over situasjonen. Det var heftig. (Jackson & Csikszentmihalyi, 1999, s 10, min oversettelse).

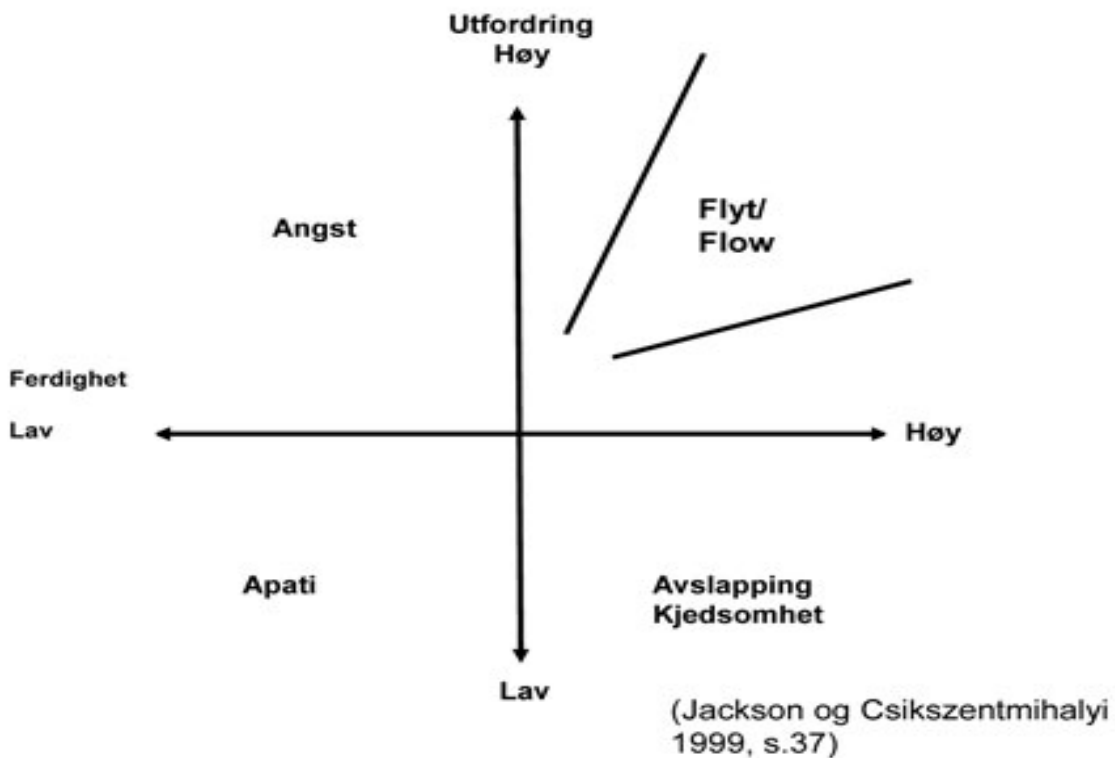
Analyse av flow-opplevelsen har funnet ut av 9 dimensjoner/sinnstilstander som best kan beskrive tilstanden (Jackson & Csikszentmihalyi, 1999):

1. *Balanse mellom utfordring og ferdigheter:* Dette er den viktigste dimensjonen i flow. Det er ikke snakk om objektive utfordringene og ferdighetene, men personens subjektive opplevelse av de to. Det er viktigere at mennesket opplever situasjonen som utfordrende, men likevel innenfor ens egen kapasitet. Når ferdigheter og utfordringer er i balanse på akkurat en slik måte at mennesket opplever at vanskelighetsgraden gir maksimal utnyttelse av ferdighetene man føler man innehar, da er man i flow. Opplever man utfordringene som høyere enn de ferdighetene man mener å inneha, vil man føle seg engstelig og føle at man er i en situasjon som er lite

kontrollerbar. Angst og unnvikelse kan da bli resultatet. Opplever enn at ferdighetene er mye høyere enn utfordringen en stilles ovenfor, vil en være mer avslappet og til tider kan kjedsomhet oppstå. Prinsippet er at om ferdigheter og utfordring skal møtes i flytsonen, så forutsetter dette kontinuerlig justering av utfordringer en står ovenfor. Det betyr at utfordringene må økes i takt med at ferdighetene øker, og på den andre siden må ikke utfordringene settes for høyt.

2. *Sammensmelting av handling og bevissthet*: Personen er bevisst sin handlinger, men ikke bevisstheten selv. En følelse av at kropp og sjel flyter sammen og at alt bare skjer automatisk uten at det føles vanskelig, utmattende eller vondt, man er bare skikkelig flyt.. Idrettsutøvere omtaler det gjerne som at de ligger "i sonen" . Benevnelsen flyt (flow) har naturlig nok kommet ut av denne dimensjonen.
3. *Tydelige mål*: Mennesket har en tydelig formening om hva som skal til for å oppnå suksess. Klare mål er viktige for å være i stand til å rette oppmerksomheten mot de riktige oppgavene uten unødvendige forstyrrelser. Csikszentmihalyi (2003) påpeker at det ultimate målet i selve aktiviteten er viktig. Aktiviteten kan ofte bli forstyret av prestasjonsbehovet eller utkommet av aktiviteten fremfor å nyte det de gjør 100%. Det er derfor viktig at en retter fokuset mot følelsen en sitter igjen med etter en flytopplevelse.
4. *Tydelig tilbakemelding*: Tilbakemelding er avgjørende for fremgang. Hva som er bra og dårlig er tydelig definert. Tilbakemeldingene er både av ytre og indre karakter.
5. *Konsentrasjon om det en holder på med*: En har fokus på akkurat det en holder på med. Forstyrrende stimuli er så godt som fraværende.
6. *Følelse av kontroll*: Man har følelsen av kontroll og opplever at en er rustet for å mestre oppgaven. Resultatet er at en ikke uroer seg for ikke å lykkes. Verdt å merke seg at for lite eller for mye følelse av kontroll kan gjøre at en havner utenfor flytsonen, og flyt avtar.
7. *Fravær av selvbevissthet*: Bevisstheten om ens ego forsvinner. Nært knyttet til sammensmelting av handling og bevissthet.
8. *Tidsperspektivet blir ubevisst*: En blir frigjort fra tiden eller en annen følelse av tid. Konsekvensen av fullt fokus er at en gjerne føler at tiden går raskere. Innenfor idretten kan mange føle at de har all verdens tid til å gjennomføre aktiviteten.

9. *Autotelisk opplevelse*: Mennesket opplever det som en optimal tilstand av det en søker etter. En trenger ingen ytre mål eller belønning, og kan kun konsentrere seg om sine egne handlinger (Jackson & Csikszentmihalyi 1999).



Figur 1. Modell av tilstanden for flyt.

2.1.3 Mestring versus prestasjon

I min studie er jeg nysgjerrig på hva som skaper prestasjoner. Her kan det etter hva jeg har beskrevet så langt, være viktig å tydeliggjøre forskjellen mellom prestasjonsorientering og mestringsorientering. Dysvik og Kuvaas (2012) trekker frem målorienteringsteorien som en viktig faktor for hva som påvirker en prestasjon. Elliot og McGregor (2001) har forsket på medarbeidernes målorientering, eller mønstre av tenkning og handling i forbindelse med kompetanserelatert adferd. Målorientering består av to dimensjoner. Den første skiller mellom en indre og ytre standard for prestasjoner. Den andre, handler om å prestere kontra å unngå å mislykkes. Medarbeidere som har en indre standard omtales som mestringsorientert. Disse kjennetegnes med et ønske om å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter ved å forbedre seg ved å være utholdende i situasjoner med økende kompleksitet og vanskelighetsgrad. De oppfatter at evnene utvikles ved prøving og feiling. Det motsatte er

prestasjonsorientert, som vurderes mindre dynamisk. Her vurderer du hvordan det går i forhold til andre, og deres oppfatning av dine prestasjoner. Kriteriet for suksess er derfor basert på sosial sammenligning, konkurranse innad og tilbakemelding basert på resultat (Payne et al., 2007). Irgens (2007) beskriver at ytre omstendigheter i en verden i forandring fort kan påvirke den personlige mestringen negativt. Resultatet kan raskt bli et reaktivt tankesett som minner om det Skaalvik og Skaalvik (2009) omtaler som eksternal attribusjon, hvor man fort forsvarer dårlig prestasjon ved å vise til ytre faktorer som eksempelvis flaks/uflaks.

2.1.4 Reaktiv/Proaktiv

“Å selv ta styring framfor å være styrt av det som skjer rundt en, er å ta kontroll over, og dermed ta ansvar for, sitt eget liv. Det handler fremfor alt om mestring.” (Irgens, 2007:70)

I en hektisk hverdag blir vi kontinuerlig stilt ovenfor ulike valg. Forenklet kan man si at mennesker gjerne har valget mellom å være *reaktive* eller *proaktive*. Å være reaktiv betyr at en lar omgivelsene styre og forandre reaksjonsmønstre. Man sier da at ansvaret for hva som skjer med oss, ligger ”utenfor oss selv”. Disse handlingene er automatiske reaksjoner påvirket av gamle vaner og handlingsmønstre. Det vil si at man unngår å reflektere over at man har flere ulike muligheter for respons og valg. Et reaktivt handlingsmønster vil gjerne bli stresset og kaste seg blindt inn i en slags ”brannslukking”. En har gjerne mange bortforklaringer og unnskyldninger, som blant annet kan være å skylde på andre eller ytre faktorer, fremfor å ta ansvaret selv (Irgens, 2007). Det er spesielt i tider en er nedbrutt eller svært sliten at det er lett å havne i et reaktivt mønster

En mer selvstyrende måte å respondere på vil være å ta kontroll over omgivelsene og situasjonen selv. Man er da proaktiv i den grad at man setter seg i stand til selv å styre sin reaksjon ut fra en refleksjon over hva som er det beste alternativet. Man er opptatt av å lære og skape, og tar selv ansvar og jobber aktivt fremfor å sitte å vente på at ting skal skje (Irgens, 2007). Irgens hevder at: *“Ved å la proaktivitet fortrenge reaktivitet, kan vi oppnå økt kontroll over en hektisk hverdag” (Irgens, 2007:72).*

Irgens (2007) referer til professoren og ledelseskonsulenten Stephen Covey, som beskriver graden av hvor proaktive vi er ut fra hvordan vi bruker tiden vår. I en stresset situasjon hvor vi har dårlig tid og mangler oversikt, er det lett bli avledet og ty til krisehåndtering i form av ”brannslukking” og bruke tid på påtrengende og uviktige ting. Et menneske som handler

proaktivt vil vurdere oppgavene før de starter. Vedkommende vil da bruke energien i større grad på "de riktige" tingene, de som gjerne er viktige og ikke så påtrengende. Ved å være proaktiv i forhold til egen tidsstyring, har man mulighetene til å dedikere tiden til de viktigste oppgavene i forhold til målet. Dette kan være planlegging, utnyttning av alternative muligheter, planlagt strategisk arbeid og ikke minst fritid og avkobling (Irgens, 2007).

Der hvor de reaktive ofte vil skylde på at tiden ikke strekker til, og at jobben er for krevende, så har de proaktive en mer styrt dag og utviklende hverdag. En person som handler reaktivt har ofte en tendens til å automatisk plassere ansvaret utenfor en selv. Oppfatninger og holdninger viser seg ofte i språket vi bruker. Bortforklaringene kan klassifiseres innenfor arv, forutbestemmelser, omgivelser og livssituasjonen. Ved å bruke energi på å bortforklare, velger en ofte bort sitt eget ansvarsforhold med den konsekvens at læring ikke skjer. Læring er en forutsetning for reflektert og profesjonell utvikling (Irgens, 2007).

2.2 Organisasjon og omgivelser

I første del av teorikapittelet ble ulike teorier beskrevet med det mål å finne gode holdepunkt til hva som fremmer og hemmer en prestasjon for individene. I seg selv så kunne dette være nok. De fleste av teoriene jeg har beskrevet, deriblant selvbestemmelsesteorien peker på at man må se etter i det sosiale miljøet hva som hemmer og fremmer individenes motivasjon. Hvordan ser så dette sosiale miljøet ut. Hvordan fungerer organisasjonen og hva er en organisasjon egentlig? Og ikke minst, i hvilken grad blir organisasjonen påvirket av omgivelsene. Disse spørsmålene om virkeligheten og organisasjonens eksistens og form er det avgjørende å se på for å få en forståelse av hvorfor endringer skjer.

2.2.1 Universets hemmeligheter og organisasjonens indre liv

Omtrent 500 år f. Kr skrev den greske filosofen Heraklit *"Du kan ikke stige ut i en og samme elv. Nytt vann kommer stadig til."* (sitert i Morgan 2012:256). I følge Morgan var Heraklit en av de første vestlige filosofene som lanserte tanken om et univers i konstant endring, som samtidig kjennetegnes av permanens og bevegelse. *"Alt flyter og intet holder stand. Alt gir etter og intet forblir ubevegelig. Kalde ting blir varme, og varme blir kalde. Det fuktige tørker inn og det uttørkede blir fuktig. Det er i endring at tingene finner hvile"* (Morgan, 2012:256).

Heraklits kjente sitat om et univers i konstant endring tolkes av Morgan som at universets hemmeligheter lå gjemt i de skjulte spenningene og forbindelsene som ble beskrevet. Morgan (2012) viser blant annet til David Bohm sin teorier som på linje med Heraklit beskriver universet som en flytende og ubrutt helhet hvor prosess, endring og bevegelse står sentralt. Bohm hevder i følge Morgan at universets tilstand når som helst gjenspeiler en grunnleggende virkelighet, som han beskriver som den underforståtte (implisitte eller innesluttete). Denne skiller han så fra den redegjorte (eksplisitte eller utbredte) ordenen som kommer til uttrykk rundt oss.

Potensialet som antydes ut fra innledende beskrivelse er at vi for å forstå universets hemmeligheter, må forstå prosessene som forbinder de implisitte med de eksplisitte ordener. Morgan har gått nøye inn på disse teoriene og beskriver ulike prosesser som han kaller endringslogikker. Som også Morgan beskriver, så er dette metaforer som ikke er perfekt utformet, men perfekt til å utfordre eksisterende teorier om organisasjon og endring (Morgan, 2012). Med dette mener han at enhver metafor, som på den ene siden brukes til å gi en god beskrivelse, samtidig også har en fare for å bli analogiske. Det betyr at når metaforer blir benyttet, så tar de utgangspunkt i en måte å tenke på som på en måte rammer inn vår forståelse av verden. Man bør altså være oppmerksom på at dette bare er et bilde av verden og bør derfor ikke tas for bokstavelig (Morgan, 2012). På samme måte forstår jeg også bruk av teorier om hvordan organisasjoner fungerer. Det kan med andre ord være smart å beskrive ulike syn for å få en større mulighet for refleksjon rundt organisasjonene og omgivelsene. Den første blir beskrevet som Autopoiesis.

Tradisjonell teori har, i følge Morgan, vært preget av en forestilling om at endring oppstår i omgivelsene. Videre sier han at organisasjonene ofte blir betraktet som et åpent system som konstant står i samhandling med sin egen sammenheng. Endring i miljøet betraktes som den største utfordringen som organisasjonen må svare på ved hjelp av tilpasning eller andre grep for å overleve. Hva og hvordan dette skal foregå er det flere meninger om.

Morgan (2012) beskriver en ny versjon av systemteorien som utfordrer disse tradisjonelle synene rundt omgivelsens påvirkning. Bak den står to chilenske vitenskapsmenn, Maturana og Varela (1980). De trekker tvil til gyldigheten av å skille mellom system/organisasjon og miljø. Kort sagt handler deres "Autopoiesis" om å tenke nytt om disse relasjonene. De påstår at levende systemer er autonome og lukkede. De beskrives ved tre kjennetegn, autonomi, sirkularitet og selvreferanse. Et av de metaforiske bildene som Morgan (2012) beskriver som utkommer ut i fra dette tankesettet er det Morgan (2012) kaller egosentriske organisasjoner. I bestrebelsene på å klarlegge, fremme eller utvikle sin egen identitet, så overdriver de

egosentriske organisasjoner sin egen betydning i miljøet. Konsekvensen er at de undervurderer det større systemet av sammenhenger de eksisterer innenfor (Morgan, 2012). Dette bildet eller "vrangbildet" kan man fort kjenne igjen i menneskets art, også slik teorien beskriver det. På denne ene siden vil den planlagte endringen utfordres av organisasjonens syn på seg selv og verden. På den andre siden har vi ledere og ansattes relasjon til hverandre. Samhandlingen vil bli påvirket av disse faktorene. Lederens perspektiv og fremgangsmåte vil også utgjøre en forskjell. Dette bildet av egosentriske organisasjoner slik som beskrevet ovenfor, tolker jeg at eksisterer i ulike skalaer. Noen svært egosentriske andre mindre. Maturana og Varela (1980) beskriver altså hvordan en organisasjon jobber med å utvikle sin egen identitet ut ifra autonome og lukkede prosesser. Det interessante spørsmålet her blir naturligvis hvordan omgivelsene påvirker et slikt system. La oss videre se på hvilken effekt andre uforutsette faktorer kan ha.

2.2.2 Hvordan kan en sommerfugl påvirke en planlagt endring

Tanken er at komplekse, ikke lineære systemer (eksempelvis organisasjoner), kjennetegnes av flerfoldige samhandlingsmønstre som er både ordnede og kaotiske (Morgan, 2012). På grunn av denne interne kompleksiteten i systemet, kan tilfeldige forstyrrelser eller ustabilitet skape konsekvenser og uforutsette hendelser som igjen fører til ny endring. Systemet vil gå igjennom en spontan selvorganiserende prosess som utrolig nok ender med en ny type orden som et naturlig utfall av dette kaoset og tilfeldighetene. Forstyrrelser som skaper ustabilitet medfører kontinuerlig små endringer/tilpasninger i bedriften, også underveis i endringsprosessen.

Morgan (2012) tegner et lignende bilde når han beskriver sommerfugleeffekten.

Tilsynelatende ubetydelige endringer, eksemplifisert med en sommerfugls vingeslag i Beijing, kan skape betydelige virkninger på været i Mexicogulfen (Morgan, 2012: 268).

Som det berømte bildet av "sommerfugleeffekten" prøver å fortelle oss, kan tilsynelatende ubetydelige endringer skape betydelige virkninger. Sommerfuglens vingeslag kan altså trigge en liten endring som igjen kanskje utløser en større endring og enda en til det kanskje oppstår en betydelig konsekvens et annet sted (Morgan, 2012).

2.2.3 Komplekse interaksjoner

Solsø og Thorup (2015:13) har det seneste året kommet med en dansk versjon av noen av professor Staceys ideer om det som på engelsk omtales som: *Complex responsive processes*. De har valgt å bruke begrepet *Komplekse interaksjoner*. Dette finner jeg som en forståelig oversettelse, spesielt i lys av Staceys egne forord:

Vi snakker om organisasjoner i det abstrakte som systemer, som faktisk eksisterende "ting" eller subjekt og upersonlige krefter, for eksempel som driverne av endring. Det er en tendens til å gjøre det selv om vi sier at de er sosiale konstruksjoner. Det vi faktisk erfarer er ikke abstrakte ting, men pågående mønstre av samhandling mellom mennesker konstituert i våre responsive handlinger av kommunikasjon med hverandre, hvor vi blant annet utvikler de fantasifulle konstruksjonene av ideologiske helheter som system og markeder. (Solsø og Thorup, 2015:16, min oversettelse)

Dette utfordrer også vårt tankesett om hva en organisasjon faktisk er. Stacey (2015) fremhever betydningen om å ta erfaringer seriøst. Han beskriver at vi i vår tenkning om organisasjoner har en tendens til å ikke ta hensyn til hva samspillet mellom mennesker og deres intensjoner kan eskalere til. Både i forhold til endringer vi kaller organisasjoner, men også over hele nasjoner og videre. Dette minner i stor grad om den foregående beskrivelsen av sommerfugleeffekten. Solsø og Thorup (2015) beskriver hvordan vi ofte lar være å tenke på hvordan bruk av både ubevisst og bevisst makt gjennom blant annet inkludering og ekskludering, samtaler i uformelle settinger og lignende, er med på å påvirke endringsprosesser og organisasjonslivet i sin helhet. Det som ofte skjer i en endring er at noen grupperingen av hvilke ledere og medarbeidere som hører til i hvilke avdelinger, blir endret på. Man endrer altså på organisasjonsstrukturen. I løpet av en omorganisering, så kan det også oppstå oppsigelser. Hvem som skal være ansatt og ikke og hvem som skal jobbe med hvem, kan i følge Solsø og Thorup (2015) aktivisere opplevelser av "oss" og "de" mellom menneskene. Går man videre og ser på enkeltindividet som skal forflyttes fra et forretningsområde eller kollegagruppe til en annen, så påvirker man også vedkommende sin identitetskobling. De ulike individene skal nå delta i utviklingen av en ny gruppe eller arbeidsoppgave. Dette betyr ofte nye samspillmønstre som individene skal tilpasse seg. Igjen fordrer dette til stor usikkerhet og økt sårbarhet, hvor alle ønsker å ha best mulig oversikt over hva som faktisk skjer. I forfatternes eksempel tok det rundt et år før man kunne si at de hadde fått gjenetablert solide relasjoner til medarbeiderne og ledere som hadde endret plass. Denne delen av omorganiseringen, som gjerne vises på medarbeidernes og organisasjonens prestasjoner, kan være viktig å være ekstra oppmerksom på.

Stacey (2008) trekker frem at Autopoieseteorien har et underliggende rammeverk fra formativ teologi som mye av den klassiske tenkningen, mens kompleksitetsteorien tar utgangspunkt i transformativ teologi. Han er tydelig på at dette er to ulike retninger. Den første blir betraktet som et lukket system med tydelige grenser og identitetsbevaring. Kompleksitetsteorien beskriver han som det motsatte; åpen. Identiteten oppstår her i kommunikative interaksjoner og maktrelasjoner mellom mennesker. Dette kan tydeliggjøres med hjelp av maktforskjellene mellom mennesker. Det er mulig på ulike måter å tvinge eller overtale en person til å gjøre en handling en ellers ikke ville gjort, det betyr at interaktive instruksjoner dem i mellom er mulig. Transformativ teori går også ut fra en antakelse om at fremtiden konstrueres kontinuerlig. Denne konstruksjonen av fremtiden beskriver Solsø og Thorup (2015) som ukontrollerbar. Organisasjoners liv er gjerne uforutsigbare.

2.2.4 Når det forutsigbare og det uforutsigbare fører til emergens

Om menneskelige relasjoner er ikke-linear, noe de absolutt virker å være, vil vi ikke være i stand til å gjøre langsiktige spådommer om organisasjonell fremtid, og det betyr at umuligheten av å gjøre dette ikke er på grunn av menneskelig inkompetanse, snarere den uunngåelige dynamikken i vår samhandling. (Stacey, 2012: 12-13, min oversettelse)

Solsø og Thorup (2015) beskriver at organisasjoners liv og bevegelser ikke er forutsigbare. De lar seg heller ikke kontrollere ved hjelp av planlegging og styring. De beskriver videre at bevegelsene i organisasjonen paradoksalt nok er både uforutsigbare og forutsigbare på samme tid. Leders evne til å navigere er derfor viktigere enn evnen til å planlegge og forutse fremtiden. Dette kan utdypes ut fra følgende forklaring: Grunnen til at organisasjonene er uforutsigbare, er på grunn av ulike mønstre som kommer ut av utallige ulike gjentakelser av lokale interaksjoner mellom mennesker. Plutselig eller over tid kan det utvikle seg helt nye uforutsigbare mønstre ut fra noe så enkelt som en tilfeldig ide eller tanke som kom opp i en samtale mellom noen mennesker. Når denne ideen bringes videre inn i nye interaksjoner vil det igjen oppstå påvirkning av ideen, som igjen kan få større og uforutsett påvirkning både på personer, organisasjoner og omgivelser. Ut fra samme regelen kan man også si at innovasjon og nyskaping kommer. Det vil likevel være noen ting som kan sies å være forutsigbare, eller med andre ord; noe som er gjenkjennbart fra tidligere interaksjoner, i form og innhold. Lokale interaksjoner har den karakteristikken at de rommer potensiale for mønsterdannelse. Vi har eksempelvis gjerne en tendens til sitte ved siden av de samme som vi pleier, eller gjenta ting som tidligere er sagt. Noen som skiller seg ut fra starten, tilpasser

seg gjerne til gruppen, eller går inn i et annet mønster, hvor de vil kunne utgjøre en opposisjon. Alle disse bestemte mønstrene gjentar seg i ulik grad i organisasjoners liv over tid. Ut fra dette kommer også begrepet *emergens*. Det beskrives som prosessen hvor summen over tid av et stort antall interaksjoner som gjentas igjen og igjen på nye og gjentakende måter, til slutt ender opp i globale mønstre, uten noen plan. Disse kan ikke sies å ha noen egentlig eksistens, men oppleves likevel som fundamentale for vår deltakelse i organisasjoner. En kan prøve å se for seg hvilke ideer, tilfeldigheter og innovasjoner som over tid og plutselig har ført til utvikling av at ideen om e-postkorespondanse. Likevel er det sterkt sannsynlig at dette fenomenet fortsatt er et begrep som er relevant å snakke om i organisasjoners praksis i morgen. Dette stabile mønsteret vil til være forutsigbart og kan regnes med å være det samme. Paradokset om forutsigbarhet og uforutsigbarhet er i følge Solsø og Thorup (2015) sentralt når man skal forstå organisasjoner som sosiale interaksjoner. Når man ser på hva som hemmer og fremmer prestasjonen til medarbeider som er i en omorganiseringsfase, vil man etter min mening ha stor nytte av å reflektere over hvilke betydninger dette har for organisasjonens indre liv. I dette vil ledelsens rolle, påvirkning og betydning i interaksjonene ha en eller annen betydning. Et viktig spørsmål er hva disse interaksjonene betyr for ledelsens rolle i gjennomføring av blant annet en omorganisering.

2.2.5 Omorganisering- en strategi eller et spill

Ut ifra Solsø og Thorup (2015) sin tolkning av Stacey teori om komplekse interaksjoner får ledelsens interaksjoner avgjørende påvirkning for eksempelvis i en omorganisering. Mange ledere og medarbeidere, planlegger implementering av endringer i en organisasjon ut ifra en godt gjennomarbeidet plan. Det forutsigbare er at man kan forutse tendensen av at globale interaksjoner gjentar seg i lokal interaksjon, altså at mennesker gjør som de bruker å gjøre. Omorganiseringen vil derimot være uforutsigbar ut fra at vi ikke kjenner til de nye mønstrene som emergerer ut fra den lokale interaksjonen mellom menneskene. Deres forventninger og skuffelser, til utviklinger som vil være annerledes enn det de har forventet.

Man kan utfra overordnede beskrivelser ha en tanke om at leder vil ha utfordringer med å styre og planlegge endringer fullstendig, noe som bryter med mye tradisjonell teori. Betyr dette at planlegging og strategier er bortkastet? Naturligvis ikke. Strategier og planer kan heller sees på som en sterk overbevisningskraft som er med på å skape legitimitet til de handlinger og initiativ som ledere igangsetter. Utfordringen ligger i neste steg, hvor leder må forholde seg til det som skjer i de lokale interaksjonene som utspiller seg i organisasjonen

etterpå. Ledere har i denne sammenheng gjerne makt i form av at de har en større kapasitet til å instruere eller overtale andre, samtidig som de interagerer med flere medlemmer av organisasjonen. På den annen side betyr ikke dette at de styrer responsen til organisasjonens medlemmer. Det vil derimot være et slags politisk spill hvor lederens evne til å få innsikt i hva menneskene tenker og deres intensjoner. Blant annet deres evne til å reflektere over hvorfor de har disse intensjonene.

Mennesket har i følge forfatterne den evne at vi kan reflektere og se på oss selv ut fra et objektivt ståsted. Sagt på en annen måte; være selvbevisst og reflektert over egen deltakelse i en sosial prosess. Forfatterne mener det er avgjørende for en leder å kunne reflektere over hvilke ord en skal bruke i en sosial prosess, ut fra å forstå sin egen rolle, ansvar og innflytelse i interaksjonen. Budskapet blir altså formet ut fra hvordan de vil at andre skal reagere. Det er i tillegg et sentralt budskap fra Solsø og Thorup (2015) i dette også. På samme måte som at lederen kan påvirke interaksjoner i det sosiale spillet, blir de selv påvirket av interaksjonene og andres respons. Lederens rolle ut fra dette betegner forfatterne metaforisk som en navigator på det åpne havet. Ledere som skal delta og respondere på den løpende strøm av lokale interaksjonene, og målet er å navigere skuta trygt i havn.

2.3 Ledelse

Innledningsvis har jeg beskrevet noen av de mest kjente teoriene for å beskrive faktorer som på ulike måter påvirker prestasjon. Jeg har også beskrevet den komplekse verden vi lever i, og hvilke utfordringer dette gir for bedriftene og lederen som en navigator på det åpne hav av sosiale interaksjoner. Hva betyr så det jeg har beskrevet for ledelsen og organisasjonen menneskene er en del av? Kan ledelsen ut fra dette påvirke arbeidshverdagen slik at hele organisasjonen vil oppleve å være i flytsonen gjentatte ganger? Klarer vi gjennom lokale interaksjoner, refleksjoner, proaktiv tenking og god samhandling å ta de riktige grepene? Vet vi hvordan vår ledelse eller interaksjoner fremmer eller hemmer prestasjonene i organisasjonen?

Dysvik og Kuvaas (2012) mener at det synes mye om ledelse og det de kaller menneskelige ressurser (HR). Som de blant annet beskriver, så er det heller ikke slik at en kan forvente at ledere besitter kunnskap om grunnleggende psykologi og motivasjon. De har derfor laget en evidensbasert (beste evidens eller dokumentasjon i organisatorisk praksis) bok om HR-aktiviteter og HR-tiltak, som kan gi oss en del nyttige innspill fra forskning. Jeg vil i denne teoridelen se nærmere på noen av deres beskrivelser. Deretter vil jeg se på ulike

tilnærminger og verktøy som kan ha betydning for lederes daglige interaksjoner med medarbeidere som til daglig skal evne å prestere.

2.3.1 Ledelse og motivasjon av medarbeidere

Dysvik og Kuvaas (2012) sier at ledere i større grad bør kunne være i stand til å reflektere og fatte beslutninger på bakgrunn av forskning og logisk begrunnelse. De understreker at dette også medfører at færre beslutninger om ledelse og organisasjon bør tas på grunnlag av det de omtaler som tanker om beste praksis, moteretninger og gode selgere av diverse HR-verktøy. I dette ligger også personlige teorier om menneskelig tenkning og adferd.

Videre sier Dysvik og Kuvaas (2012) at man kan lede de ansatte gjennom å sørge for indre motiverende jobbdesign og ved å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Dette vil føre til at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats, noe som kan betegnes som *prososial motivasjon*. Det refereres til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, hvor medarbeideren identifiserer seg med organisasjonen.

I boken til Dysvik og Kuvaas (2012), viser forfatterne til en studie gjennomført av Heats (1999) som viser at mennesker har en generell tendens til å overvurdere nødvendigheten eller betydningen av ytre stimuli for at andre skal yte en god jobb. På samme måte undervurderer vi andre menneskers indre motiver. Han viser til at en årsak til dette er at vi lettere kan kjenne og forstå våre egne indre motiver. Når det gjelder andre, så har vi kun informasjon om de ytre rammebetingelsene, for eksempel hvilken belønning de får. Derfor blir det enkelt og naturlig å tolke andres adferd med ytre stimuli, som han kaller *incentivfeil*. Studiet hans viser at denne tendensen holder seg også når det gjelder nære kollegaer. Ut fra dette mener han at det er naturlig at mange kan ta feil utgangspunkt i samspill med andre (Dysvik og Kuvaas, 2012; Heats, 1999).

Hvordan er så betydningen av bruk av indre og ytre motivasjon sett opp mot hverandre? Det viser seg at medarbeidere med en ytre motivasjon har mindre positive opplevelser. Det betyr lavere jobbtfredshet, mindre livslykke og tilfredshet med livet, de er mindre dedikerte, engasjerte og har mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål. I tillegg så har de sterkere negative jobbopplevelse, noe som betyr høyere emosjonell utmattelse, høyere turnover-intensjon og mer konflikt gjennom jobb og familie (Vansteenkiste et al., 2007).

I problemstillingen ønsker jeg å finne ut hvordan medarbeidere beskriver sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse? Når jeg her ser etter hva som hemmer og fremmer prestasjon, vil jeg ut fra dette kunne tolke det som naturlig at ytre motiverte personer kan oppleves å være i en tilstand som er mer hemmende for prestasjon. Og det indre motiverte vil på den andre siden oppleve en tilstand som fremmer prestasjon. Skal man forholde seg til dette, bekrefter det med andre ord at ledere må jobbe med det som påvirker den indre motivasjonen i riktig retning. La oss se på måte å lede på som jobber litt ut fra å påvirke den indre motivasjonen i riktig retning, for bedrift og ansatte.

2.3.2 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse handler om å skape handling gjennom tillit. Når ledere gir tillit til mennesker med sterke indre verdier, trigges de til å skape makeløse resultater som mange har nytte av. Vi leter etter verdibaserte ledere med denne magiske kraften.

Sitat fra Odd Reitan i en pressemelding i forbindelse av kåringen av årets Ladejarl 2015 (<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article11410804.ece>)

Odd Reitan er kjent som kjøpmann, kolonialmajor og mannen bak Reitangruppen, som blant annet eier og har utviklet lavpriskjeden Rema 1000 i Norge og som etter hvert har etablert seg i flere andre land. Odd Reitan har som Kolonialmajor selv drevet og utviklet Rema 1000, fra etableringen av Rema (Reitan MAT) i 1979 og til dette landsomfattende konsernet i dag (https://nbl.snl.no/Odd_Reitan). "Vi skal ha det morsomt og lønnsomt" er det mest kjente punktet i Reitangruppens verdigrunnlag. Odd Reitan har selv uttrykt at alle medarbeideres personlige forholdet til virksomheten alltid har vært et kjennemerke for Reitangruppen. Det kjennetegner Odd Reitans ledelse og hans krav til organisasjonens medarbeiderne. Disse kjennemerkene i tillegg til lave priser, har vært en god kombinasjon for lavpriskjeden i Norge over mange år. Det jeg tolker ut fra Odd Reitans budskap er at han ser etter ledere som klarer å fremme ekstra gode prestasjoner gjennom det han kaller verdibasert ledelse.

Kirkhaug (2013) snakker mye om å oppnå ekstrarolleadferd - at ansatte gjør mer enn det som er avtalt i arbeidskontraktene. Dette er sentralt mål for verdibasert ledelse og kan også knyttes opp imot prososial motivasjon som er beskrevet tidligere. Verdier kan sees på som et menneskes plattform. Verdiene våre danner et slags system av trosoppfatninger om hva vi mener er riktigere og viktigere enn andre ting. Et bevisst og gjennomtenkt sett med verdier gir et godt fundament for å bygge et liv. Verdiene virker styrende for vår adferd i større grad

enn vi er klar over. Ved å få innsikt i våre egne verdier vil vi derfor få større innsikt i vår handlemåte og vårt følelsesmessige reaksjonsmønster (Irgens, 2010).

Verdier har vært effektivt både i de gode og ondes tjeneste: lydighet, underkastelse, frihet og demokrati, grådighet og egoisme, fravær av verdier som ansvarlighet og respekt blant ledere. Terrorisme er også verdi drevet. Hva er rett og galt. Organisert kriminalitet styres ofte av verdier for intern disiplin. Verdier påvirker derfor ikke bare standarder for adferd og tilstander, men legitimerer også handlinger i følge Kirkhaug (2013).

Verdibasert ledelse refereres ofte til som et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, adferd og ambisjoner for å nå mål. Da gjennom forsterkning, avlæring, utforming og formidling. Konseptets gjennomslagskraft er derfor avhengig av troverdigheten til lederen, samt gitte organisatoriske betingelser som sikrer at formidling og adopsjon av verdiene kan finne sted. De utfordrer derfor tradisjonelle oppfatninger av hvordan autoritet og makt erverves, anvendes og opprettholdes.

I følge Kirkhaug (2013) så har ikke forskningen så langt kunne presentert gode nok teorier og empiriske modeller som kan gi støtte til praktikere på området. Det finnes altså per dags dato ikke nok kunnskap om hvordan verdier kan brukes som lederverktøy, og hvilke personlige, sosiale og formelle betingelser som må være tilstede for praktisering av konseptet.

Eksempelvis så har konseptet tatt i bruk verdier som reflekterer etiske og moralske normer i samfunnet på bekostning av organisasjonens konkrete behov og mål. Også sjeldent tilpasset styringssystem, målstyring og regelstyring. Derfor ofte kalt soft management. Kort sagt har det så langt vært naivt, uprofesjonelt og overoptimistisk i følge Kirkhaug (2013).

Kirkhaugs (2013) mål er å drøfte det som hard management, som kompletterer og muligens er et tredje alternativ til styringssystemene målstyring og regelstyring. Her søkes det støtte i blant annet situasjonsbestemt teori og adaptiv teori. Her ser jeg likehetstrekket i forhold til selvbestemmelses teoriens beskrivelse av tilrettelegging. Tilrettelegging for at organisasjonens motiv og reguleringer blir akseptert og koblet mot den ansattes egne tanker, holdninger og følelser av å skape prestasjoner ut fra bedriftens premisser. Verdier har sannsynligvis også betydning i planleggingen av hvordan fremtiden skal se ut. La oss se litt på det proaktive tankesettet igjen. Denne gangen med fokus på ledelse.

2.3.3 Fremtiden formes av de som ser den

Fremtiden er ikke noe som bare kommer. Den blir alltid skapt av noen. Det kan like gjerne være oss. (Voldtofte, Telatin og Ness, 2015:16)

Irgens (2007) beskrev hvordan vi som mennesker kan være proaktiv i hvordan vi møter hverdagen. Bør også en organisasjon jobbe ut ifra en proaktiv tenkning? Som tidligere beskrevet er omgivelsene rundt oss i konstant forandring, noe som også påvirker organisasjonen på samme tid. Organisasjonen må derfor tilpasse seg underveis. I mellom ender det med at organisasjonen må gjøre større tilpasninger eller omdannelser som krever nye mål og midler. I slike tilfeller kan man snakke om en transformasjonsfase. Når organisasjoner er under transformasjon (omdannelse), utsettes de for store forandringer som krever nye ledelsesmetoder og nye metoder for arbeid med strategisk utvikling. En omdannelse av en organisasjon går heller ikke etter en lineær linje fra nåsituasjon til en situasjon etter at omdannelsen er overstått (Voldtofte et al., 2005).

På samme måte som beskrivelsen av sommerfugleeffekten rammeverket fra teorien om komplekse interaksjoner, kan man oppleve kaos og uforutsigbarhet som gjør at man ikke vet hvordan man kommer ut på den andre siden. Forfatterne av boken *Sol gjennom tåke* har kalt dette for transformasjonståken (Voldtofte et al., 2005). Deres grunnleggende ide er at ledelse av transformasjon skal skje gjennom visjonært arbeid fokusert på den tilstand de ønsker skal være gjeldende når transformasjonsperioden er over. Forandring i et system med mennesker, innebærer gjerne forandring for mennesker. Mennesker vil respondere ulikt på dette. Forfatterne beskriver de reaktive og proaktive adferdsmønstrene ut fra mange av de samme betraktningene som tidligere beskrevet om selvledelse (Irgens 2007). Oftest er våre tanker om fremtiden et slags speilbilde formet ut fra nåtidens bilde. Den proaktive er med å forme nåtiden i fremtidens bilde, noe som betyr å takle dagens utfordringer ved å sette fokus på fremtidsbilde (Voldtofte et al., 2005). Som mennesker ønsker vi å søke etter et formål og en mening med det vi gjør. Proaktive mål tar derfor utgangspunkt i at fremtiden kan formes. Former man et bilde av et attraktivt mål for fremtiden, vil det være større sjanse for at medarbeiderne vil oppfatte forandringene som en utvikling som vil være lettere å akseptere.

Sett ut fra min problemstilling som handler om hva medarbeidere opplever at påvirker deres evne til å prestere underveis i en omorganisering, mener jeg dette vil kunne være et verktøy som kan bidra til proaktivt fokus på hvordan jobbe mot et attraktivt mål for bedrift og de ansatte. Denne påvirkning av fokuset vil kunne være et nyttig verktøy i en transformasjonståke. Dette kan etter mitt syn sees i sammenheng med teorien om

komplekse interaksjoners beskrivelse av lederen som *navigatør* som skal styre skuta vel i havn ved å respondere på den løpende strøm av lokale interaksjonene (Solsø og Thorup 2015). Begge tar utgangspunkt i at lederen kontinuerlig må reflektere over sin påvirkning.

2.3.3.1 Hvilken oppmerksomhet det fokuseres på

Teorien om komplekse interaksjoner gir oss innsikt i at du aldri kan planlegge utfallet av en ekstern hendelse, ide eller handling og deres konsekvens for utviklingen. Som beskrevet i Stayces teorier, kan lederens interaksjoner og ord ha innflytelse på fremtiden. Da John F. Kennedy i 1962 proklamerte at amerikanerne innen utgangen av tiåret ville ha fløyet mennesker til månen og tilbake igjen, uttalte han seg om fremtiden på en måte som fikk enorm innflytelse på forsknings- og utviklingsprogrammer de neste syv årene (Voldtofte et al., 2005; 16). Dette tolker jeg at samsvarer med Staceys (Solsø og Thorup, 2015) tanker om at konsekvensen av lokale handlinger samspill og intensjoner kan få nasjonale og internasjonale konsekvenser.

Voldtofte et al. (2005) beskriver det de anser som potensiell fare ved situasjonsanalyser mange gjør. Å hente inn en utestående konsulent som beskriver blant annet muligheter og trusler for en organisasjons fremtid, kan ansees som både klokt å nødvendig. Derimot forteller ofte ikke situasjonsanalysen hvilken fremtid organisasjonen gjerne vil se seg selv i. Som ofte skjer, kan truslene for mange spille en større rolle en mulighetene. Trusler er gjerne en utenforstående faktor som man kan regne med, mens mulighetene gjerne blir ansett som håp. Derfor ruster gjerne mange opp mot truslene. Å skape et tydelig bilde av muligheter og hvordan en ønsket fremtid ser ut, vil derfor være viktig.

Transformasjonståken beskriver det som skjer når man lyser inn i tåken, man får alt lyset tilbake i ansiktet. Med den konsekvens at en blir blendet. Det betyr at alle forsøk på å finne ut om fremtiden, raskt kan ende med å handle om nåtidens problemer. Derfor er prosessen med grundig visualisering av fremtiden viktig i målsettingsarbeidet. Å arbeide med de suksesskriteriene som vil være gjeldene i fremtiden i tillegg til fokus på ønsket verdigrunnlag, har ofte visst seg nyttig i en slik sammenheng (Voldtofte et al, 2005).

2.3.3.2 Verdier er viktige for fremtidig planlegging

Irgens (2010) og Kirkhaug (2013) sin beskrivelse av at verdier har en stor påvirkning på adferd, bekreftes også i denne boken (Voldtofte et al., 2005). Forfatterne beskriver verdier som hjertet i en organisme, og hjertets funksjon avgjør ofte hvilke aktiviteter en kan gjennomføre. Verdiene finner man ved å undersøke om man bruker ord og begrep som beskriver egenskaper. Verdiene ligger bak aktiviteter, men er altså ikke aktiviteten i seg selv (Voldtofte et al., 2005). Det som er viktig i en transformasjonsfase er å vurdere hvilke verdier som skal være bærende for et fremtidig fundament. Spørsmålet er da om dagens verdier er like aktuelle i morgen, om de skal utvikles eller om nye skal tilføres. Trenger bedriften en endring av verdiene sine, og har medarbeiderne disse godt innarbeidet?

2.3.3.3 Lederen som coach

Et proaktivt bilde av fremtiden krever at man gir noen presise utsagn om hva det er for en fremtidig organisasjon man vil skape. Skal målet ha kraft og innflytelse, må det være så tydelig at menneskene kan se seg selv i den mulige fremtiden. Denne kraften skal hjelpe organisasjonen å overskygge detaljene og trekke til seg handlinger og beslutninger. Målet skal være en sol som lyser opp på den andre siden av tåken (Voldtofte et al., 2005).

I denne prosessen skal lederen fungere som en coach som ved hjelp av god relasjon kan hjelpe til med å identifisere og trekke ut de skjulte ressursene medarbeideren eller teamet innehar. I tillegg skal leder skape forpliktelser (commitment) til å "eie" målet. Med å trekke frem skjulte ressurser menes det å lete etter og identifisere mønster i innsatsen som skaper topp-prestasjoner. Her må en derfor lete etter hvilke handlingsmåter som ligger bak tidligere topp-prestasjoner og suksesser. Disse kan fungere som en fremtidig rettesnor. Det er viktig å bemerke at disse kvalitetene og egenskapene gjerne kan være motsetningsfylte. De mest dynamiske i en organisasjon er ofte de mest komplekse og motsetningsfylte. En leder skal derfor passe seg for å strømlinjeforme disse da dette kan fjerne grunnlaget for topp-prestasjoner (Voldtofte et al., 2005)

2.3.3.4 En proaktiv handlingsplan

En proaktiv handlingsplan tar utgangspunkt i målet som skal nåes. Man flytter seg mentalt frem til det tidspunktet og ser bakover for å finne de siste viktige delresultatene som skal

være nådd, og derfra videre til neste delmål til man er ved nå-situasjonen. Delmålene underveis oppfattes som porter som åpnes ved hjelp av beskrivelse av den handling som skal til for å skape de. Kjenner man aktiviteten, har man "nøkkelen" til porten eller delmålet. Handlingsplanen skal tydeliggjøre at det finnes en vei til målet (Voldtofte et al., 2005).

2.3.4 Hvordan øke mestringen ved hjelp av riktig fokus

Solsø og Thorup (2015) beskriver innledningsvis *ledelse som å løpende respondere i situasjoner i organisasjoner, hvor mening, makt, ideologi, konflikt, politikk, verdier og identitet er til forhandling* (Solsø og Thorup, 2015:3). Ut fra dette antar de at ledelse kan tolkes som "politiske artister" som har det avgjørende oppdraget å forstå kompleksiteten i de mønstre som dukker opp i interaksjonene i organisasjonen.

Forfatteren av boken LØFT for ledere (Langslet, 2002) beskriver at mye av den tradisjonelle ledelsen handler om å rette opp i feil og fokusere på å forbedre svake sider blant medarbeidere. Tanken er at problemene må analyseres og forstås før de kan løses. Når problemene handler om enkeltpersoners handlinger eller væremåte, ender det nesten alltid opp med direkte konfrontasjon med fokus på de feil vedkommende har gjort. Den naturlige reaksjonen er å forsvare sine handlinger, eller gå til motangrep. Et slikt klima fører sjelden til konstruktive løsninger, de forsterker heller det negative klimaet i følge forfatteren (Langslet:2002). LØFT er en av mange metoder som handler om at det en gir oppmerksomhet på, gjerne er det en får mer av. Tankene er at et positivt fokus og en positiv oppmerksomhet gir bedre resultat enn negativ oppmerksomhet. En annen metode også som tar utgangspunkt i noe av det samme tankesettet, er Appreciative Inquiry .

Cooperrider og Whitney (2005) skriver i boken Appreciative Inquiry at en av de største og mest omfattende undersøkelsene på utøvelse av endring, konkluderer med at de fleste familier, skoler og ulike organisasjoner lever etter en uskreven regel. Denne regelen er å ordne opp i det som er galt, svakhetene. Så fikk som regel deres styrker leve sitt eget liv.

Rennemo (2006) beskriver Appreciative Inquiry (AI) som en metode som både kan brukes for individuell og organisatorisk utforskning. Rennemo beskriver AI, som er opphavsmennenes foretrukne betegnelse, som en metode/kultur for å bruke positiv utforskning av praksis gjennom trening i såkalte ikke-forsvarsskapende spørreteknikker. AI beskrives som sosialkonstruktivistisk og prosessorientert. Meningene konstrueres i et sosialt samspill og organisasjonen og dens historie utforskes og forandres samtidig. Rennemo viser

til Cooperrider, Whitney og Stavros (2003: XVII) grunnleggende antagelser som best beskriver AI:

Alle organisasjoner har noe som fungerer godt - noe som gir dem livskraftig næring når de er som mest levende, effektive og dessuten brakt i fruktbart samspill med sine interessenter og samspillende nettverk. AI starter med å identifisere det som er positivt og så koble seg til dette på en slik måte at det høyner energien og gir visjoner mot en forandring. (Rennemo, 2006:103)

To grunnleggende spørsmål for enhver AI-prosess:

1. Hva er det i denne spesielle settingen som gir liv til systemet. Når er det som mest levende og produktivt?
2. Hvilke muligheter finnes for å kunne frembringe enda bedre produktivitet?

Innenfor AI velger man å fokusere på gode erfaringer og muligheter som kan synligjøres og nås, fremfor å se etter svakheter og problemer som må løses.

Cooperrider, Sorensen, Whitney og Yaegers "4 D Syklus" er sentral. Den beskriver de 4 positive fokusområdene en må innom i prosessen mot en positiv organisasjonsutvikling.

Beskrivelsen er hentet fra 4 D Syklusen (Rennemo, 2006):

1. **Oppdagelse** "Hva gir liv?" (Det beste av det som er) (**positiv utforskning**)
2. **Drøm** "Hva kan være mulig?" (Hva behøver verden fra oss?) (**Forestilling**)
3. **Design** "Hvordan ser målet ut?" (Definere det ideelle) (**Modellering**)
4. **Framtid/Destiny** "Hvordan skal det skje?" (Hva må vi lære, justere, gjøre, hvilke steg må vi begynne med for å komme i ønsket retning?).

Denne 4-D syklusen har blitt utvidet til 5 positive fokusområder. Den er beskrevet nærmere av blant annet forfatterne Hauger, Højland og Kongsbak (2008). Modellen har blitt tilført en innledende del, og går nå under navnet 5D-syklus. Her er det tilført et nytt positivt fokusområde som nummer 1: Definisjon (hva vil vi styrke hos oss)? Under dette nye fokusområdet skal ledelse og ansatte gå igjennom og bli enige om formålet og arbeidsmåten i utviklingsarbeidet de skal gjennomføre. Fokuset her går på hva de ønsker at skal styrkes i organisasjonen.

2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Min problemstilling og forskningsspørsmål for studien er: *Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse?* Jeg har delt teorien inn i tre nivå: Hva som påvirker individene, hvordan organisasjonen og omgivelsenes liv spiller inn, og som siste nivå har jeg sett på ledelsen. Under betegnelsen ledelse, forstås både mellomledere og toppledere.

Jeg har beskrevet at ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. For at de skal kunne prestere best mulig, er det ifølge Deci og Ryan (2007) mest gunstig om alle gjør jobben for tilfredstillelsen i seg selv. Dette betyr at de er indre motivert, noe som vil bedre prestasjon og læring for den enkelte. Forfatterne viser til at jo høyere de tre primærbehovene kompetanse, autonomi og tilhørighet er tilstede, jo større indre motivasjon vil medarbeideren oppleve. Dette beskrives gjennom deres selvbestemmelsesteori. Opplever de det de beskriver som å være i flyt-sonen (Csikszentmihalyi, 1992), er det nærliggende å tolke det dit at de er i en fase hvor personlig mestring og utvikling er høy. Her er det lite ytre faktorer som er tilstede og forstyrrer den indre motivasjonen, som blant annet Dysvik og Kuvaas (2012) beskriver viktigheten av at bør være tilstede. Irgens (2007) beskriver viktigheten av å ikke bli stresstet til å bli reaktiv i en hektisk hverdag, han forklarer hvordan et proaktivt menneske kan være i bedre stand til å levere gode prestasjoner.

Individenes motivasjon og rammeverk er selvfølgelig påvirket av de sosiale og komplekse interaksjonene i organisasjonen. Begge disse er igjen avhengige av å finne sin eksistens i forhold til markedet og kompleksiteten i omgivelsene rundt seg. Her har jeg beskrevet ulike kompleksitetsteorier. Den første er beskrevet gjennom Morgans (2012) metaforer og anvisning til Maturana og Varelas "Autopoiesis" med sommerfugleeffekten som en spennende effekt. Den andre er professoren Staceys komplekse interaksjoner, beskrevet hovedsakelig gjennom forfatterne Solsø og Thorup (2015) sin bok.

I denne verden skal lederne og mellomlederne være navigatørene som skal lede det vi kaller organisasjonen videre igjennom endringer og omstillinger, samtidig som deres eksistens er avhengige av gode prestasjoner. Her beskriver teorien hvilke utfordringer lederen står ovenfor, samt noen metoder som kan være med å fremme prestasjonene til individene i organisasjonen.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming og begrunne de valg jeg har gjort. Jeg vil reflektere over min egen ontologi og epistemologi som har sammenheng med de valg som er gjort underveis i studien. Min forskningsmessige tilnærming er kvalitativ. En viktig målsetting med kvalitativ metode er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2010). Kvalitativ metode sier noe om spesielle kjennetegn eller egenskaper ved det fenomenet som jeg skal studere. Det er særlig hensiktsmessig om vi skal undersøke fenomener vi ikke kjenner særlig godt, og som det er lite forskning på. Dette er fenomener jeg ønsker å forstå mer grundig.

Ambisjonen for oppgaven er å utforske medarbeidernes opplevelse av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganisering, og hva dette betyr for ledelse. I en slik periode vil ofte medarbeideren bli påvirket både av endringer som påvirker organisasjonen og seg selv som enkeltperson. Under en slik transformasjonsperiode for organisasjonen, vil medarbeidernes motivasjon for å prestere være avgjørende å se på. Jeg ønsker her å utforske medarbeiderens opplevelser av situasjonen, med det mål å få mer erfaringer om hvordan leder skal kunne bidra til gode prestasjoner, både for medarbeiderne og organisasjonen. Motivasjon og ledelse kan man uten å generalisere for mye, si at det er forsket mye på, også prestasjonsutvikling som tema. Likevel ligger det noen fenomener jeg så behov for å forstå mer grundig og ønsket å grave dypere i. Dette er begrunnelsen for utformingen av min problemstilling.

Underveis i prosessen er jeg oppmerksom på at jeg ikke helt vet hva som kan komme opp i den andre enden av forskningen min. Det er usikkert hva som kan komme frem etter første fokusgruppeintervju, hva vil jeg få informasjon om? Vil dette gi nye spørsmål som jeg er nødt til å dykke videre i?

Innledningsvis vil jeg presentere noen vitenskapsteoretiske betraktninger og synliggjøre mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Jeg vil belyse og drøfte hvordan mitt vitenskapsteoretiske ståsted påvirker valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming samt redegjøre for de valg jeg har gjort. Videre vil jeg redegjøre for planlegging og gjennomføring av datainnsamlingen. Jeg vil beskrive hvordan jeg har analysert og tolket datamaterialet. Til slutt gjøres en vurdering av undersøkelsens kvalitet. I en kvalitativ undersøkelse som dette er overførbarhet, bekreftelse og troverdighet viktige stikkord.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

En viktig faktor som man må merke seg når jeg nå skal beskrive metodologidelen, er at mange av ledelses- og motivasjonsteoriene som vi bruker og omtaler i det daglige ikke nødvendigvis har det samme utgangspunktet. Ofte har forskerens ontologiske (studie av verden) eller epistemologiske (læren om erkjennelse) ståsted satt sitt spor i hvordan teoriene er utformet, og videre også tolkes. En kan samtidig si at noen har det samme epistemologiske ståstedet, men være langt fra hverandre på det ontologiske. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) skriver at vitenskapsteori enklest kan beskrives gjennom begrepene ontologi, epistemologi og metodologi. Hvordan vi posisjonerer oss ontologisk og epistemologisk har videre betydning for valg av forskningsmetode vi velger. Jeg vil her definere hva som ligger i disse begrepene.

3.1.1 Ontologi og Epistemologi

Ontologi er hva vi mener vitenskapen handler om. Man har et verdensbilde og et menneskesyn, hva eksisterer og hva er det å være et menneske (Nyeng, 2010). På et overordnet nivå snakker man gjerne om *"læren om hva som er virkelighetens natur"* (Johannessen et al, 2010:402). Hva er virkeligheten og hvordan ser den ut? Noen teorier hevder at samfunnet vårt består av enkeltindivider og ikke utgjør noen selvstendig realitet utover det. Dette er et ontologisk individualistisk syn som mener at samfunnet ene og alene består av individer som handler og samhandler (Johannessen et al, 2010). På den andre siden finner vi teorier som hevder at samfunnet utgjør en selvstendig realitet som ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger. For disse bruker vi betegnelsen ontologisk kollektivism (Johannessen et al, 2010). Ut fra dette kan man si at hver forsker vil ha sin ontologiske virkelighetshorisont som utgangspunkt.

Epistemologi er hvilke typer kunnskap vi mener er mulig og relevant om disse ontologiske dataene (Nyeng, 2010). Epistemologi handler om kunnskapens natur, hva vi kan vite om virkeligheten, og hvordan går vi fram for å få kunnskap om samfunn og mennesker. (Johannessen et al (2010) skriver at i vitenskapsteorien fremheves gjerne refleksjoner om hva som er kunnskap og hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten. Her kan vi spørre oss selv om på hvilket grunnlag vi kan si at vi vet noe, om vi kan stole på våre egne sanseerfaringer. Hvilken rolle spiller våre egne fordommer og forhåndsoppfatninger på vår tolkning av det vi observerer? Kan vi videre bevise at en teori er sann, og hvordan gjør vi så det? Vi befinner oss da innenfor epistemologien, som kan defineres som *" læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten"* (Johannessen et al, 2010:395).

Epistemologien handler kort og godt om det vi kan kalle kunnskapens natur. Hva kan vi egentlig si at vi vet om virkeligheten, og hvordan går vi fram for å få ut kunnskap om samfunnet og menneskene i det. Her går det et skille blant samfunnsvitere: Den ene retningen mener vi stort sett kan stole på våre observasjoner av virkeligheten som et samsvar med den faktiske virkeligheten. Den andre retningen mener at den sosiale verden sjelden er slik den direkte fremstår. Denne retningen hevder blant annet at bak det vi observerer av handlinger, ligger en viktig meningsdimensjon som vi kun kan tolke ved å fortolke det vi observerer. Det er altså betydningen for den enkelte og ikke hva som skjer som nødvendigvis er det viktige her. Naturvitenskaplige metoder blir da gjerne utilstrekkelige (Johannessen et al, 2010). Med andre ord er det et vesentlig spørsmål om hvorvidt vi finner undersøkelsesmetoder som kan hjelpe oss i å finne frem i dette helt spesielle landskapet. Et viktig spørsmål epistemologien beskriver her, er blant annet om empiriske data er det eneste grunnlaget, eller om vi kan oppnå kunnskap ved hjelp av tankevirksomhet og refleksjon (Johannessen et al., 2010).

I vitenskapsteorien skiller vi hovedsakelig mellom det som kalles positivistisk og hermeneutisk tilnærming. En positivistisk eller naturvitenskaplig retning holder seg til målbare fakta og forsøker å kartlegge en objektiv virkelighet, uten noen innvirkning av følelser. Antakelsen er at alt kan forklares med generelle lover (Nyeng, 2010). Innenfor positivismen er det viktig å studere de sosiale faktorene uten aktiv deltakelse, altså et utenfra og inn perspektiv (Johannessen et al., 2010).

Hermeneutikken er motsatsen, og hevder at sannheten er subjektiv og skapes i en fortolkende tilnærming. Her tar en utgangspunkt i at verden endres kontinuerlig (Nyeng, 2010).

Coghlan og Brannick (2010) nevner et tredje perspektiv, kritisk realisme, som åpner for en pragmatisk tilnærming. Her har man som positivisten en objektiv forståelse av verden, men tar samtidig en subjektiv tilnærming til hvordan en kan komme frem til kunnskapen.

Hvorfor er dette med ontologi og spesielt epistemologi viktig for metodevalg? Som jeg skal trekke frem i mitt teoretiske rammeverk vil de ulike ontologiske og epistemologiske ståstedene våre få konsekvenser på hvordan vi forstår organisasjoner. Våre oppfatninger om hvordan verden ser ut og hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om denne virkeligheten, påvirker oss i hvordan vi forstår og lever i verden. Dette er avgjørende når vi i denne oppgaven skal se medarbeidernes beskrivelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganisering, og ledelsens betydning i dette. Hvordan vi ser på verden vil derfor påvirke fremgangsmåten. Metode er kort sagt hva vi mener er den riktige måten å

fremskaffe disse dataene på. Hvilke valg av metodisk tilnærming vi gjør i forskningsprosjekter avhenger av flere ulike faktorer, som verdisyn og da også hvilken virkelighetsoppfatning den som forsker har (Nyeng, 2008). Metoden vil da dreie seg om hvilke teknikker som brukes til å hente ut mest mulig relevant og pålitelig kunnskap. Dette påvirker valg av informanter, datainnsamlingsmetode, og også hvordan dette analyseres og tolkes (Johannessen et al, 2010).

3.1.2 Mitt vitenskapelige ståsted

Hvilke verdisyn og virkelighetsoppfatning jeg har, påvirker både problemstillingen og hva jeg mener er interessant og relevant å forske på. Dette gjelder også synet på hvordan jeg best mulig kan oppnå kunnskap og hva av dette som oppfattes som relevant kunnskap.

Min bakgrunn og erfaring som leder, i ulike selskap med ulike ledertyper og ulike organisasjonskulturer, er noe jeg tar med meg inn i denne forskningen og studiet. Denne bakgrunnen har naturligvis gitt meg en ryggsekk med erfaringer, men også antakelser og fordommer som har påvirket meg på ulike områder. Dette har jeg godt i minne når jeg i studiet har lært mer om kunnskapsledelse og vitenskapsteori. Naturlig nok påvirker dette forskningen. Denne bakgrunnen er et av utgangspunktene for valg av tema. Bakgrunnen gir meg en viss erfaringstyngde til å gjennomføre forskningen samtidig som den gir meg en ballast i form av hvordan egne erfaringer vil påvirke forskningen.

En god venn av meg gjentar alltid det kjente uttrykket; "alle veier fører til Rom (Roma, Italia)!" Ut i fra denne meningen og ovenstående betraktninger rundt sosialkonstruksjonismen, vil jeg alltid ønske å ha en formening om at en av veiene er bedre enn de andre. Opplevelsen av hva som er riktig vil alltid være avhengig av konteksten der og da. Hvordan er været, hvem reiser jeg med, hvilke erfaringer har jeg fra siste rute vi brukte, og mange flere spørsmål både ut fra rasjonelle tanker og intuitive følelser. Dette er også viktig å være klar over når vi i denne oppgaven skal se medarbeidernes beskrivelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganisering, og ledelsens betydning i dette. Det vil alltid være snakk om en eller annen sannhet. Jeg tolker informantenes sitater etter beste formening. Samtidig som jeg sitter litt utenfor, vil jeg med min lederbakgrunn være i fare for å bli litt farget av egen bakgrunn. Jeg er også ute etter å fortolke hvordan jeg selv som leder burde opptre, og er derfor nysgjerrig på hva medarbeiderne egentlig opplever. Det er derfor min fortolkning av en sosial diskusjon i fokusgruppeintervjuet.

Jeg har valgt en kombinasjon med tre tett beslektet vitenskapsteoretiske ståsteder. Jeg ønsker å undersøke deltakernes opplevelser (fenomenologisk), fortolkninger (hermeneutisk) og språkbruken og meningsskaping (sosialkonstruksjonistisk) i den kulturelle sammenhengen. I dette forskningsprosjektet har jeg vært opptatt av å undersøke personers erfaringer og opplevelser og deres fortolkninger gjennom en sam-konstruksjon i kunnskapsutviklingen der sosialkonstruksjonismen har vært nyttig. På denne måten er studiet forankret i disse tre vitenskapsteoretiske ståsted. Disse vil redgjøres nærmere.

3.1.3 Sosialkonstruksjonisme

En av erfaringene man merker aller tydeligst som leder, er balansegangen mellom hvem som "kjenner den egentlige (objektive) sannheten". Er det medarbeideren og den tillitsvalgte, som mener bedriften presterer dårlig på grunn av at ledelsen ikke forstår hva medarbeiderne faktisk gjør i løpet av arbeidshverdagen? Eller er det lederne, som mener medarbeiderne ikke klarer å se helheten i hva som faktisk er viktig for bedriften, og handler ut fra det? Et svar på det kan være at ingen har rett, eventuelt begge har en mening som er sann for dem ut fra deres ståsted og perspektiv. Det betyr at det sannsynligvis er vanskelig for en leder å få en medarbeider til å endre sitt perspektiv ved tvang eller ved å stå på sitt. En mer sannsynlig tilnærming vil være å åpne opp for å forstå den andres perspektiv. Det betyr ikke at de sammen kommer nærmere den absolutte sannhet. Sammen har de økt kunnskapen og med det fått flere virkelighetsbilder. Virkelighetsbilder som i seg selv kan være med å hjelpe dem i å prioritere videre.

Solsø og Thorup (2015) beskriver sosialkonstruksjonismen slik de kjenner den fra den amerikanske professoren Kenneth Gergen. Det første viktige momentet de nevner er at i følge sosialkonstruksjonismen, kan ingen organisatoriske fenomener tilskrives en ontologisk status. Dette forklarer de gjennom eksempelgjøringen at ledelse ikke finnes i virkeligheten, ledelse er rett og slett bare en sosial konstruksjon. De mener at betegnelsen ledelse har blitt til i det mennesker i sosiale sammenhenger. Gjennom språket har mennesket konstruert fenomenet som en bestemt mening i et bestemt felleskap. Sosialkonstruksjonismen er i følge Solsø og Thorup (2015) opptatt av å forstå fenomener ut fra en prosesstilnærming til interaksjoner og kommunikasjon. Dette for å forstå organisasjoner. I følge Nyeng (2008) vil sosiale og økonomiske fenomener betraktes som like viktige som andre ståsted, bare på en annen måte. Igjenom sosialkonstruksjonistens øyne så er de ikke bevissthetsuavhengige objektive realiteter. De er heller fenomener som endrer karakter alt etter fra hvilket perspektiv eller innstilling en har i forhold til de. Det er altså en perspektivavhengig verden, som tar

utgangspunkt i at kunnskap og mening konstrueres gjennom språk i relasjoner, som også preges av den kulturen man lever i. På denne måten blir forskningsprosjektet mitt en samkonstruksjonsprosess mellom meg og deltakerne og mellom meg og datamaterialet.

Forskningsprosjektet er påvirket av min ontologi og epistemologiske ståsted. Det er mitt perspektiv av deltakernes perspektiver (konstruksjoner) som presenteres.

3.1.4 Et fenomenologisk ståsted

Jeg ønsker å få tak i opplevelsene, erfaringene og beskrivelsene til informantene. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i et fenomenologisk ståsted. Fenomenologi er både en kvalitativ forskningsdesign og en filosofi med røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl. *Kort fortalt så er fenomenologisk filosofi læren om "det som viser seg", det vil si tingene eller begivenhetene slik de "viser seg" eller "fremstår" for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene* (Johannessen et al, 2010:82).

Fenomenologi er en forståelsesform som tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til mennesker. Den søker å oppnå en forståelse av en dypere mening i enkeltpersoners erfaringer. Her er fenomenverden slik informantene (medarbeiderne) opplever det viktigst. Den ytre verden kommer i bakgrunn. Fokus rettes mot det som tas for gitt innenfor en kultur (Thagaard, 2010). Denne filosofien tar avstand fra et sterkt skille mellom objektet (fenomenet) og subjektet (personen) (Kvale & Brinkmann, 2009).

"Mening" er et nøkkelord som brukes når forskeren skal forsøke å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) gjennom en gruppes øyne. Målet er å få økt forståelse og innsikt i sosiale fenomener ut fra menneskenes egne perspektiv i sin livsverden. Derfor vil det viktigste fokus være å forstå mennesket (Johannessen et al, 2010:82). Jeg er inspirert av og vil følge den fenomenologiske filosofi i min oppgave.

3.1.5 Et hermeneutisk ståsted

"Hermeneutikk er læren om fortolkningen av tekster." (Kvale & Brinkmann, 2009:69)

Mine mange år som leder og mellomleder av ulike mennesker i ulike livssituasjoner, jobbsituasjoner og ulike sosiale kontekster, har lært meg at sannheten kommer i mange farger. Jeg har mange historier om hvordan uttalelser ofte har blitt tolket på helt andre måter

enn det som var som hovedbudskapet. Min erfaring er at det kreves en god del innsats for å klare å komme i nærheten av å forstå det dypere meningsinnholdet. Man må gjerne forsøke å se på det gjennom flere perspektiv.

Thagaard (2010) fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom søken etter et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende. Fra et hermeneutisk ståsted finnes det dermed ingen egentlig sannhet, snarere fenomener som kan tolkes ut fra flere nivåer. Det handler om å fortolke fenomener ut fra en sammenhengen eller kontekst fremfor å lete etter lovmessigheter (Johannessen et al., 2010).

Innenfor kvalitative metoder snakker man gjerne om den hermeneutisk sirkel. Denne innebærer en stadig veksling mellom forståelsen av helheten, samt forståelsen av de ulike delene, hvordan konteksten fortolkes, og omvendt. Det er også en bevegelse mellom det man skal tolke, og sin egen forforståelse (Johannessen et al, 2010). Betydningen av de ulike delene man finner, belyser helheten og samtidig påvirker helheten forståelsen av delene. Gjennom denne prosessen skapes nye helheter (Kvale & Brinkmann, 2009). I forskningen er dette både nyttig og viktig, da jeg i fokusgruppeintervjuet, og den senere tolkningen av den transkriberte teksten, skal være bevisste min forforståelse og være oppmerksom på denne i møte med informantenes informasjon. Blant annet vil jeg ikke lage forhåndsdefinerte kategorier, for så å tvinge sitatene inn i disse kategoriene. Jeg vil prøve å jobbe motsatt med å finne kategorier ut fra den samlingen av sitater jeg har. Dette beskriver jeg nærmere under etiske retningslinjer.

3.2 Datainnsamling

Hvordan går man så frem for å tilfredsstille denne undringen rundt hva medarbeiderne opplever at hemmer og fremmer deres prestasjon? Kvalitativ forskning beskriver fire vanlige tilnæringsmåter til å samle inn data på: intervjuer med åpne spørsmål, direkte observasjon, skrevne dokumenter (brev og dagbøker), og lyd- og bildemateriale (Johannessen et al. 2010). Observasjon og intervju fremheves særlig og er mye brukt. Observasjon av menneskers "indre liv" i en sosial kontekst fremstår for meg som både krevende og en tilnærmet usannsynlig tilnæringsmåte. Her kan det imidlertid påpekes at mine erfaringer og refleksjoner rundt menneskers handlingsmønster, ut fra ulike ledelsestilnæringer, i stor grad er ut fra observasjoner. Dette nevnes i den grad at det er fortolkninger jeg til en viss grad tar med meg inn i intervjuene, med den fare for at de kan påvirke intervjuobjektene. Av den grunn var det viktig at jeg i forkant forsøkte å forstå hvordan jeg selv så på dette fenomenet.

En viktig faktor i en prosess med å forstå andre mennesker, er at man forstår sitt eget fortolkningsmønster (Johannessen et al., 2010).

Mitt valg falt på bruk av intervju, nærmere bestemt fokusgruppesamtaler.

Fokusgruppesamtaler fremheves av (Johannessen et al., 2010) som hensiktsmessig å bruke når en ønsker å få informasjon om hvorfor deltakerne tenker og føler som de gjør, samt når en ønsker å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger. Fokusgruppeintervju kan gjøre det enklere å forske på følelsesmessige temaer ved at menneskene i gruppen lettere kan oppmuntres til fortelle sine erfaringer. Fordelen er at vi lettere kan få en meningsutveksling.

Målet er ikke at gruppen skal komme til enighet. Gruppeintervjuet kan bidra til spontane, ekspressive og emosjonelle synspunkt, noe som her er ønskelig (Kvale & Brinkmann, 2009). En av de potensielle ulempene med gruppesamtaler er at temaet kan føre til sosial konformitet, det vil si at deltakerne bevisst eller ubevisst gir samme svar som resten i redsel for å skille seg ut.

3.2.1 Rekruttering og utvalg

Seks medarbeidere ved en bedrift i Trondheim er blitt forespurt via leder om de kan tenke seg å bidra i min masteravhandling (se vedlegg 3). Forespørselen foregikk ved at leder sendte ut mail med oppfordring om å delta. Vedlagt lå et samtykkeskjema, hvor begrunnelsen og rammene for gruppeintervjuet og forskningen ble presentert. Kandidatene ble her gjort kjent med sine rettigheter i forbindelse med deltakelse, samt hvordan personlige opplysninger om dem ble ivaretatt og behandlet. Ut fra antall som svarte så sikret jeg meg at jeg både fikk en kjønnsfordeling og medarbeidere fra ulike avdelinger. Totalt ble det valgt ut seks kandidater. Disse signerte i forkant samtykkeskjema (se vedlegg 3).

3.2.2 Forberedelse og gjennomføring av fokusgruppeintervju

Jeg har i forkant laget en semistrukturert temaguide basert på de temaene jeg ønsket å forstå mer om (se vedlegg 3). Denne ble ikke utlevert på forhånd.

De siste dagene før fokusgruppeintervjuet ble brukt til å teste ut spørsmålene samt å trene meg selv på å stille åpne spørsmål. Samtidig skulle jeg følge en viss ramme for å komme igjennom de spørsmålsgruppene jeg trengte svar innenfor. Innledningsvis planla jeg å starte

med at hver enkelt presenterte seg selv. Dette mest for å varme dem opp, i tillegg til å få noe kunnskap om intervjuobjektene. *Det finnes ingen "rene" opplevelser- de er alltid koblet til fortolkningen, og det er den fortolkningen folk selv gjør, som forskeren er interessert i* (Johannessen et al, 2010:83). Her var det viktig å få frem medarbeidernes egne erfaringer. Jeg forsøkte å ta på meg det forfatterne kaller *forståelsesbrillene* til de menneskene som her skulle studeres (Johannessen et al, 2010). Ut fra Irgens beskrivelse på det kunstneriske og det vitenskapelige øye, forsøkte jeg å få et pragmatisk perspektiv for å få flere forståelsesformer i intervjusituasjonen (Irgens, 2011). Bakgrunn for dette er at jeg var opptatt av en prosessuell og praksisbasert tilnærming. På samme tid var jeg fullstendig klar over at den positivistiske tenkemåten fortsatt omgir samfunnet og da også sannsynligvis gruppen jeg intervjuer. På denne måten var jeg bedre rustet til å forstå hvordan medarbeiderne opplever sin verden i den konteksten de lever og arbeider i.

Jeg møtte opp i bedriften i god tid på avtalt dag og fikk sikret at plassen var best mulig rigget, bestilte kaffe og vann, så var jeg klar. Jeg plasserte meg selv litt på siden slik at de andre kunne plassere seg på gode plasser hvor alle var mest mulig likt plassert rundt bordet og diktafon. Alle seks informantene møtte opp til avtalt tid, og virket både klare og nysgjerrig for hvordan dette skulle gjennomføres. Leder informerte på forhånd om at flere sannsynligvis hadde en travel dag (da det denne dagen var mye som skjedde), og derfor kunne bli stresset om intervjuet drøyde ut. Vi avtale derfor at jeg skulle forsøke å lande i god tid innen de avsatte 2 timene.

Startet med å informere deltakerne om "kjørereglene". Jeg har selv god erfaring med å la ordet gå fritt og oppfordret dem til å ta ordet når det var ledig og uten håndsopprekning. Min erfaring er at håndsopprekning kan være med å gjøre den løse samtalen noe vanskeligere. Jeg informerte om at vi sammen burde følge opp at alle fikk sagt sitt. Etter en kjapp innledning rundt oppgaven og kravene til behandling av dataene, satte vi i gang.

Jeg startet med en runde rundt bordet med noen enkle demografiske data, mest for å få i gang praten. Gruppen viste seg ganske kjapt å være trygg og villig til å prate. Samtalen tok raskt fart, og flere visste interesse for å høre andres betraktninger rundt emnet. Min utfordring, ut over å stille spørsmålene, ble å balansere mellom å observere hvilke dreininger samtalen tok uten at jeg styrte for stramt. Samtidig skulle jeg prøve å hente dem inn igjen og tilbake til spørsmålene og detaljer jeg ville vite mer om. Tiden gikk fort og det krevde at jeg måtte organisere de siste 20 minuttene under en noe strammere linje, uten at jeg opplevde at vi mistet vesentlig refleksjon og informasjon.

Intervjuet gikk over all forventning og tilbakemeldingene fra informantene følte og opplevdes oppriktige. Jeg er svært takknemlig for at alle seks tok seg tid denne travle dagen slik at jeg kunne få mine to timer til å oppleve deres verden. Alle deltakerne var aktive og ga reflekterte svar underveis. Etterpå ga flere inntrykk av at de syntes seansen var en positiv og konstruktiv opplevelse.

Jeg opplevde at en gruppe på seks informanter var en passe stor gruppe. Det var lett å la ordet gå fritt, og alle var aktive og tok ordet underveis uten altfor mange innblanding fra meg som ordstyrer. Alle bortsett fra en var for meg ukjente. Vedkommende ga ikke tilkjenne at jeg var kjent, men jeg fant det viktig å si at vi har vært i kontakt tidligere. Jeg var da overordnet ansvarlig for et selskap som hadde kundeforhold til selskapet vedkommende jobbet i. Det virket ikke som at dette påvirket noe underveis i intervjuet.

En diktafon ble benyttet til å ta opp fokusgruppeintervjuet. Jeg hadde på forhånd sørget for å få lånt en god diktafon, og gjort meg kjent med hvordan denne fungerte. Allerede få dager etterpå startet prosessen med å transkribere. Etter transkriberingen starter analysefasen. I følge Thagaard (2010) vil det i kvalitativ forskning ofte opprettholdes et skille mellom innsamling og analyse. Dette betyr at forskeren skiller mellom feltarbeid hvor en er i kontakt med informantene, og perioden etterpå, hvor en analyserer og fortolker teksten som er resultatet fra arbeidet. Interaksjonen får i ettertid altså en indirekte karakter, noe som betyr at informanten ikke lenger har kontroll over egen medvirkning. Derfor er det viktig med en del etiske retningslinjer.

3.2.3 Transkribering

På forhånd hadde jeg skaffet meg en diktafon i tillegg til en telefon som backup. Dette lastet jeg inn på datamaskin for avspilling. Lyden i opptaket var god, noe som gjorde at transkriberingen gikk forholdsvis bra. Noe mumling og prating i munnen på hverandre underveis, gjorde at ikke alt ble mulig å transkribere. Dette ble ikke oppfattet som viktige fraser. Transkriberingen viste seg å bli mer krevende enn forventet. Det ble flere runder som var både tidkrevende og stilte krav til at jeg hadde stillhet og mange timers fokus.

3.3 Analysemetode

Jeg har valgt Tematisk analyse for å analysere det kvalitative datamaterialet. Tematisk analyse har tradisjonelt vært sett på som et kodingsverktøy som blir benyttet innenfor ulike kvalitative analysemetoder, og har ikke vært anerkjent som en selvstendig metode (Braun og

Clarke:2006). Forfatterne argumenterer imidlertid for at tematisk analyse bør anses som en fullverdig analysemetode på linje med andre tilnærminger. Da tematisk analyse ikke er knyttet til en spesifikk teori, er den mer fleksibel og mer tilgjengelig. Den krever ikke samme grad av teoretisk og teknologisk kunnskap som for eksempel Grounded Theory, og egner seg derfor godt for mindre erfarne forskere.

Ved kvalitative forskningsintervjuer vil det ofte komme frem veldig mye informasjon, og ikke alt kan inkluderes i presentasjonen av materialet. Forskernes fokus vil gjerne endre seg noe underveis da man ofte får klarere for seg hva man ønsker å rette oppmerksomheten mot. Det er derfor avgjørende at forskeren klargjør hva de har gjort og hvorfor, noe jeg har lagt stor vekt på.

For å identifisere og tolke mønstre i datamateriale benyttet jeg tematisk analyse. Braun & Clarke (2006) beskriver denne som en metode som er godt egnet når menneskers erfaringer og opplevelser skal utforskes. Tematisk analyse er en analysemetode for å identifisere, analysere og rapportere temaer som ligger i datamaterialet. Metoden er definert i seks faser som ikke nødvendigvis er ment som en lineær analyseprosess, men heller en periodisk tilbakevennende prosess. Den er også fleksibel ved at en kan avgjøre tema på forskjellige måter samt definere antall ulike tema selv, ut fra hva forskningen handler om. Denne fleksibiliteten skaper også fare for uklare og upresise retningslinjer. En bør derfor være oppmerksom på hvilke avgjørelser en tar underveis, samt beskrive disse godt.

Temaene blir identifisert ut fra ord som er brukt i intervjuet, men det kan også være tema som en observerer at ligger latent i teksten og er fortolket for å få frem (Braun & Clarke, 2006).

3.3.1 Gjennomføring av analyse

Jeg vil i denne delen beskrive de seks fasene for tematisk analyse, og hvordan jeg har jobbet i hver fase.

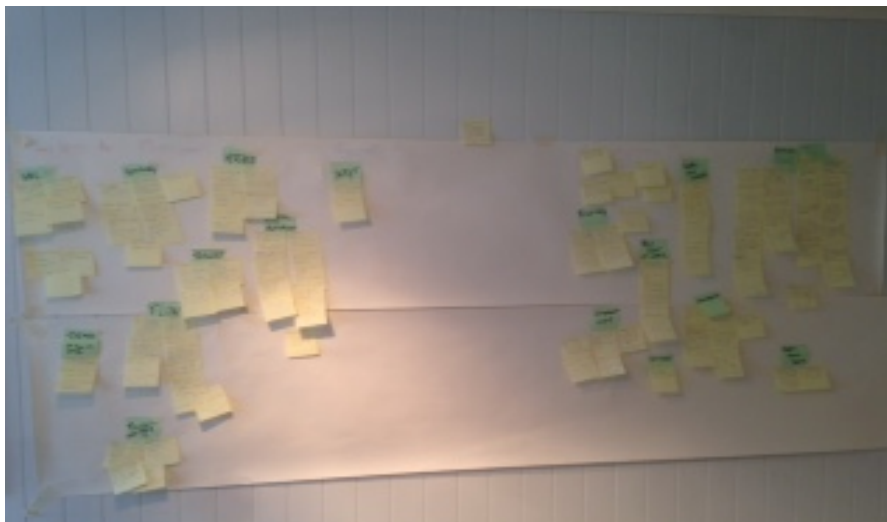
Fase 1: Bli kjent med data

Felles for alle former for kvalitativ analyse er at forskeren må fordype seg i og bli nært kjent med dataen, og få et bilde av hva som ser ut til å være mønstre og sentrale faktorer (Braun & Clarke, 2006).

Allerede i intervjusituasjonen noterte jeg stikkord av observasjoner og refleksjoner jeg oppfattet. Dette gjorde jeg samtidig som at jeg lyttet aktivt til informantenes engasjerte diskusjon og besvarelse under fokusgruppeintervjuet. Samtalen ble deretter transkribert nøyaktig ned fra lydbåndet. Den leste jeg flere ganger om igjen og jeg lyttet til lyd to ganger og noterte eventuelle innledende observasjoner og mønstre jeg oppfattet.

Fase 2: Innledende koding

Denne fasen innebærer å produsere ulike koder fra datamaterialet. En vanlig tilnærming innebærer ofte at man utarbeider enkle stikkord for viktige trekk fra dataen som man finner relevante for problemstillingen underveis i analysen. Koding er ikke bare en fremgangsmåte for datareduksjon, men anses også som en analytisk prosess. Dette ved at kodene fanger både en slags betydning og begrepsmessig avlesning av fenomenene man finner. Her bør man kode så mange potensielle temaer som mulig, fordi man ikke vet hva som vil være interessant senere. (Braun & Clarke, 2006). Denne kodingen gjennomførte jeg ved først å markere relevante sitater. Deretter noterte jeg de ulike dataene som jeg hadde markert på små post-it-lapper og samlet de i ulike bokser som samsvarte. Hver lapp inneholdt henvisning til hvor data-uttrekket var hentet.



Figur 2. Bilde fra innledende koding av de ulike sitatene

Det var viktig å ta med så mye av data som mulig, for å unngå tap av relevant informasjon før det videre arbeidet. Dette er en organiseringsjobb som godt kunne vært gjort på data gjennom tilpassede program. Ved å ta dette materialet ut av dataen og opp på veggen, så

mener jeg at jeg hadde muligheten til å ha en bedre helhetsoversikt. I tillegg var dette for meg et enklere terreng.

Mange gjentok det samme i sine sitater, disse valgte jeg å samle på samme lapper, med egen anvisning til hvem som sto bak. Mye for å komprimere alle dataene. Samtidig var noen sitater en replikk og bekreftelse på samme sitat. Utfordringen var å passe på at jeg ikke gikk glipp av relevant info. Når alle lappene var på veggen, begynte jeg å samle de som hørte sammen. Jeg kunne valgt å kode de hver for seg, men fant det hensiktsmessig å samle like data under samme punkt. Til slutt kodet jeg med relevante benevnelser med hensikt om å bevare sammenhengene.

Ikke alle informanter hadde sitater under hver kode. Noen koder kunne inneholde sitater fra to eller flere. I tillegg var det også ulike meninger om samme tema. Disse valgte jeg først å samle hver for seg, men under beslektede koder. Kodene ble i første runde forsøkt organisert under hovedtemaene jeg brukte fra temaguiden. Så gikk jeg gjennom og kontrollerte alle sitatene opp mot kodene. Det var noen koder som passet bedre andre steder, disse ble derfor flyttet dit. Når jeg har organisert alt datamaterialet, har jeg totalt 28 forskjellige koder (Se vedlegg nummer 4).

Fase 3: Utvikling av temaer

Fase tre startet når jeg hadde kodet og sammenlignet all data. Nå la jeg fra meg hovedtemaene fra hjelpeguiden, da disse raskt ble mer forstyrrende enn hjelpende. I denne fasen sorterte og strukturerte jeg de ulike kodene til potensielle tema. Et tema er et sammenhengende og meningsfullt mønster i dataene, som er relevante for problemstillingen. Om kodene er murstein og planker i et huset, så er temaene vegger og takplater. Å søke etter temaer er litt som å kode kodene for å identifisere likheter i dataene. Temaene ligger ikke skjult i dataene og venter på å bli oppdaget av den modige forskeren.

Det er snarere forskeren som konstruerer temaene (Braun & Clarke, 2006). Ønsket her var å finne gjentakende elementer fra datamaterialet som er sentrale og har betydning for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg var ute etter å finne tema med begrepsmessig verdi. To ulike koder som er tydelige faktorer for prestasjon var beskrivelsene av "flow" og "system som svikter". Disse ble også vurdert som egne hovedtema da begrepene i seg selv er beskrivende. Målet mitt var å finne et utvalg av potensielle hoved- og under-tema, utfra det jeg nå har dannet en oversikt over. Underveis i denne prosessen var

det viktig å ta med all notert informasjon, for unngå tap av data. Når man har kommet frem til innledende temaer, starter man med fase fire.

Fase 4: Gjennomgang av temaer

Dette innebærer å sjekke at temaene fungerer i forhold til både de kodene og den totale datamengden. Forskeren bør reflektere over om temaene forteller en overbevisende historie om dataene. Deretter begynne å klargjøre innholdet i hvert enkelt tema i tillegg til forholdet mellom temaene. Det kan være nødvendig å slå to temaer sammen eller å dele et tema i to eller flere temaer. Det kan også være aktuelt å forkaste aktuelle temaer helt og begynne prosessen på nytt. Hva som blir den eksakte rapporten til slutt, avhenger av den teoretiske og analytiske tilnærmingen (Braun & Clarke, 2006).

Her anså jeg det som viktig å reflektere over hvilket helhetsinntrykk jeg fikk av intervjuet. Samtidig gjennomgikk jeg transkriberingen for å se om detaljene og fenomenene stemte overens med dette inntrykket. Med meg i bakhodet var det også viktig å tenke over hvordan dette stemte overens med min teoretiske tilnærming. Innså allerede her at noe teori sannsynligvis måtte bort, samtidig som jeg trengte et nytt dypdykk inn i annen litteratur.

Jeg begynte deretter å undersøke kodene og sitatene under de ulike temaene for å se etter koblinger eller ulikheter. En faktor jeg oppdaget underveis var at en del av det de snakket om handlet mye om før og etter omorganiseringen. Her måtte jeg derfor gå inn og se på hva de faktisk kommenterte. Noen sitater inneholdt generelle betraktninger som var vanskelig å gruppere inn under noen kode eller tema. Noen av disse valgte jeg å legge til siden da de var nyttige, andre forkastet jeg. Deretter gjorde jeg en vurdering av hvilke koder som ga nyttige svar på det jeg var ute etter, noen ble her også forkastet. Dermed ble kodene redusert fra 28 til 15 (se vedlegg nummer 5). Etter å ha gått igjennom kodene og temaene, så jeg først at jeg hadde fem overordnede tema som oppsummerte og ga meg gode data til min undersøkelse. Etter en siste kritisk vurdering, valgte jeg likevel å slå sammen temaene "Flyt" og "System som svikter". Hver for seg er de veldig ulike, sammen danner de et mer helhetlig bilde som hovedtema. Dette ga tilslutt fire treffende hovedtema for å beskrive mine funn. En siste test jeg gjorde var å sjekke mine tema opp mot stikkordene jeg noterte under fokusgruppeintervjuet og ved første gjennomlesning. Dette ga meg en bekreftelse på at jeg hadde gjort en god prosess.

Fase 5: Definer og navngi de ulike temaene

Den femte fasen krever at forskeren gjennomfører og beskriver en analyse av hvert enkelt tema (forskeren bør spørre "Hvilken historie skal dette temaet fortelle?" "Hvordan passer dette temaet inn i den generelle historien om dataene?"). Identifiserer deretter "essensen" av hvert tema og konstruerer et endelig kortfattet, treffende og informativt navn for hvert tema. Navnet skal være så presist og slagkraftig som mulig for å kunne gi leseren en følelse av hva innholdet i temaet handler om (Braune & Clarke, 2006).

Jeg gjennomførte flere tester og refleksjoner rundt de aktuelle temaene, samtidig som jeg igjen reflekterte litt over litteraturen som skulle brukes. Til slutt gjorde jeg mine avgjørende tilpasninger for å finne noe som dekket innholdet og kodene best mulig. Samtidig skulle det være noe slagkraft i temaene. Fire hovedtemaer ble utviklet:

1. Medarbeiders indre driv
2. Når alt går på skinner
3. Veien mot den perfekte organisasjon
4. Fokus på den attraktive fremtid

Fase 6: Produsere rapporten

I den avsluttende fasen skal man veve sammen de ulike beskrivelsene og dataene med det mål å fortelle leseren en helhetlig og troverdig historie om funnene, og kontekstualisere det i forhold til eksisterende litteratur (Braune & Clarke, 2006). Funnene presenteres systematisk og hver for seg, med henvisninger til litteratur som er valgt. Deretter kommer en drøfting rundt hvilke konsekvenser funnene har for organisasjon og ledelse sett ut fra aktuell litteratur.

3.4 Studiets kvalitet

Faglitteraturen representerer ulike synspunkter på hvilke dimensjoner som er relevante for å vurdere forskningens kvalitet. Thagaard (2010) er en av flere som fremhever at forskeren i kvalitativ forskning bør argumentere for begrepene troverdighet, generaliserbarhet og overførbarhet. Ut fra blant annet et sosialkonstruksjonistisk perspektiv kan man diskutere rundt viktigheten til begrepene i og med at tanken om en objektiv eller universell sannhet her ikke er gjeldende (Kvale, 2008). Begrepene validitet, reliabilitet og overførbarhet er opprinnelig knyttet opp mot kvantitativ forskning. Det er imidlertid ikke noen etablert praksis

for bruk av disse begrepene innenfor kvalitativ forskning. Derfor bør forskerens argumentasjon overbevise den kritiske leseren om verdien og kvaliteten på forskningen (Thagaard, 2010). Jeg forstår derfor at bruken av begrepene ikke er helt uproblematisk, men likevel nødvendig for å vurdere kvaliteten. Vil derfor vurdere studiets kvalitet ut fra begrepene troverdighet, generaliserbarhet og overførbarhet.

3.4.1 Troverdighet

I samsvar med at kvalitative tekster skal inneholde en forståelse av fenomenene som studeres, så vil resultatene være fortolkninger av informantenes selvforståelse eller forskerens vurdering av den. Begrepet troverdighet fremheves derfor da det fanger opp både deltakernes, forskerens og leserens erfaringer rundt de fenomenene som studeres (Thagaard, 2010; Corbin & Strauss, 2008). Reliabilitet og validitet vil være sentrale begrep i vurderingen av troverdigheten (Thagaard, 2010; Silvermann, 2006). En god argumentasjon av hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av prosessen, vil blant annet styrke reliabiliteten. Dette er viktig da reliabilitet tar utgangspunkt i om en annen forsker kan komme frem til det samme ståsted med de samme metodene, noe som krever en nøytralitet og objektivitet, som blir uholdbar i studier av mennesker (Thagaard, 2010).

Jeg har derfor redegjort og beskrevet detaljert de forskjellige stadiene, analysemetoden, mitt ståsted, refleksjon og forståelse underveis. I tillegg til eventuelle relasjoner til informantene, med det mål gjøre forskningsstudie så gjennomskiktig som mulig.

Denne gjennomskiktigheten blir også avgjørende for å avgjøre validiteten av studiet. Det betyr i hvilken grad tolkningene av dataene er gyldige i forhold til virkeligheten som er studert. En kritisk gjennomgang fra forskeren selv eller kollegaer kan styrke validiteten på tolkningen og konklusjonene (Thagaard, 2010). Troverdigheten av forskningen vil derfor bli sett i lys av om jeg som forsker har vært flink nok til å redegjøre og argumentere god for hvert steg jeg har gjort i forskningen.

3.4.2 Overførbarhet og generaliserbarhet

I kvalitative studier er det ikke slik at overførbarheten eller generaliserbarheten øker samtidig med antall informanter eller intervjuer (Thagaard, 2010; Kvale, 2008).

Overførbarheten er knyttet til i hvilken grad forståelsen og tolkningene som utvikles i gjennom et enkelt prosjekt, kan være relevant i andre situasjoner eller gi gjenklang hos lesere med kjennskap til fenomenene som studeres (Thagaard, 2010). Studiet har forsøkt å finne erfaringer, opplevelser eller fenomener som medarbeidere beskriver at er viktige faktorer som påvirker deres mulighet til å prestere. Det er heller ikke slik at alle informantene var samstemte på viktigheten av alle betraktningene. Funnene vil nødvendigvis ikke være en fasit på hvordan det er for andre. Spesielt sett i lys av ulike beskrivelsen av de ulike perspektiver og kontekster som alltid vil eksistere, sett ut fra et sosialkonstruksjonistisk ståsted.

Ut fra at jeg kun har gjennomført et fokusgruppeintervju med 6 informanter, er det ingen mulighet for å se på overførbarhet mellom gruppene, ei heller sett i forhold til et annet case eller kontekst. Til sist vil det være opp til den enkelte leser å vurdere i hvilken grad en kan leve seg inn i mine beskrivelser, kjenne igjen og være enig i de fenomener og tolkninger som beskrives.

3.5 Ethiske refleksjoner.

Gjennom forskningen har jeg hatt høy fokus på gjennomføre studiet ut fra god forskningsetikk. Prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), og godkjent (se vedlegg 1). Forespørsel med samtykkeskjema (se vedlegg 2) er sendt ut i forkant av fokusgruppeintervjuet. Datamaterialet har vært oppbevart etter NSD sine retningslinjer. Jeg har anonymisert bedriftsnavn og navn på informanter som er beskrevet i fokusgruppeintervjuet. Med tanke på at det er gjennomført et fokusgruppeintervju med kun 6 personer, er det likevel en mulighet for at både personer og bedrift kan identifiseres av personer med god kjennskap til disse.

Utgangspunktet for dataene er tolkninger eller forståelser forskeren har gjort av hvordan informantene forstår seg selv eller sin livssituasjon. Dette innebærer ikke nødvendigvis at forskeren er enig i informantenes selvforståelse. Tolkningene forskeren har gjort av dataene er derfor ut fra sitt faglige ståsted, og kan gi enn annen forståelse enn informantens (Thagaard, 2010).

Sett ut fra mitt ståsted som forsker med et eksternt perspektiv, og sett ut ifra et sosialkonstruksjonistisk syn, er jeg veldig åpent for at informantene kan oppleve at jeg har tolket dataene annerledes enn dem.

For å beskytte informantene best mulig, er det avgjørende at man tenker godt igjennom hvordan informantene og deres sitat blir ivaretatt. Relasjonen til informanten kan knyttes til tre sentrale spørsmål i følge Thagaard (2010). *Hvordan blir informanten representert i måten forskeren analyserer teksten på? Hvordan kan forskeren ta vare på informantens perspektiv gjennom analysen og presentasjon av data? Hvordan kan forskeren beskytte informantens integritet i analysen og presentasjon av materialet* (Thagaard, 2010:111)? Jeg forsøkte etter beste evne å tolke det informantene mente og kategoriserte informasjonen deres først når jeg kom til analysen. Dette gjorde at de ikke ble tvunget inn i en forhåndsdefinert kategori. Da jeg naturlig nok ville ha en selvforståelse av informantenes sitater, forsøkte jeg etter beste evne å gjenta de ord de faktisk brukte, samtidig som jeg prøvde å se på ordene fra ulike perspektiv. Kjønn, alder og stilling er tatt bort og navnene er anonymisert med nummer. Dette gjør at informantene sannsynligvis vil kjenne seg igjen, mens andre ikke vil gjøre det. Navnene ble kodet som person 1-6 (P1-6). Bedriftens navn og andre navn som kom opp underveis i intervjuet ble anonymisert med betegnelser som "bedrift, navn, kunde og annen bedrift". Etter en vurdering av personenes ulike dialekter og språk, kom jeg frem til at det beste for å anonymisere var å skrive bokmål, med de svakheter dette kunne medføre.

3.6 Metodekritikk

Min forskningsoppgave har siden start vært en spennende og utviklende prosess. Jeg hadde noen tanker og planer for gjennomføringen av undersøkelsen. Underveis så har det dukket opp utfordringer og spørsmål jeg ikke var helt forberedt på. Disse har naturlig nok påvirket hvordan oppgaven har utviklet seg. Hvordan oppgaven til slutt skulle se ut, har blitt tydeligere jo nærmere jeg har kommet ferdigstillelse. Underveis og spesielt nå i etterkant, kommer det mange kritiske refleksjoner og tanker rundt hva som kunne vært gjort annerledes, og hva som fremkommer som svakheter. Her kommer derfor noen kritiske refleksjoner jeg selv har gjort.

Jeg var veldig opptatt av å la praten gå uten altfor mye innblanding og avbrudd med å styre samtalen med håndsopprekning. En kan diskutere i hvilken grad dette var den beste måten å gjøre det på. Håndsopprekning kunne ha gjort at flere hadde fått snakket seg ferdig og gitt kandidatene noen sekunders ekstra refleksjon før de uttalte seg. Mer styring fra meg kunne også å dreid fokus mer direkte på tema og tatt bort mange mindre nødvendige fakta og gjentakelser. Jeg har likevel troen på at en slik organisering fortsatt ga mer positivt enn negativ data til studien.

Jeg har valgt et bredt vitenskapsteoretisk ståsted ved å ta utgangspunkt i et fenomenologisk, hermeneutisk og sosialkonstruksjonistisk ståsted. Dette er som bemerket et bevisst valg, men kan derimot også medføre en ulempe. Ved å gjøre dette er det en viss fare for at jeg kan fremstå noe utydelig. Jeg har i tillegg valgt å bruke tematisk analyse som analysemetode, da jeg fant den som mest passende å bruke ut fra min erfaring og kunnskap. Denne fleksible metoden skaper også fare for uklare og upresise retningslinjer underveis. Dette krever at jeg er tydelig på valg og vurderinger som er gjort underveis. Det kan være en fare for at jeg ikke har vært tydelig nok. Spesielt da fokuset fort utvikler seg etter hvert som jeg oppdager nye ting som igjen vil påvirke retningen oppgaven tar.

Jeg har kun gjennomført et fokusgruppeintervju i undersøkelsen. Her kunne jeg tatt enda et fokusgruppeintervju og fått mer utdypende data å analysere. Jeg kunne også gjennomført undersøkelsen i to bedrifter for å sammenligne dem. Dette kunne ha påvirket overførbarheten til undersøkelsen blant annet ved å sammenligne disse.

4 Presentasjon av funn

Jeg vil nå presentere funnene gjennom de fire hovedtemaene jeg har analysert meg frem til gjennom datamaterialet. Temaene består av sitater som er kodet og senere organisert i aktuelle tema, ut fra tidligere beskrevet metode ved bruk av tematisk analyse i kapittel 3. Temaene har til hensikt å kunne beskrive hva som oppleves som hemmende og fremmende for prestasjoner i en bedrift under en omorganiseringsprosess. Temaene vil naturligvis være et resultat av min tolkning av fokusgruppeintervjuet. En annen forsker kan ut fra sin bakgrunn, fokus og forforståelse komme fram til andre funn. De må derfor ikke betraktes som en fastlagt beskrivelse av hva som er viktig i en omorganiseringsprosess, snarere en representasjon av fenomener som er observert som viktige tema for medarbeidere. Dette drøftes ut fra min valgte problemstilling og to forskningsspørsmål;

Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase?

- Hva fremmer prestasjon?
- Hva hemmer prestasjon?

De overordnede funnene er organisert ut i fra fire beskrivende hovedtema. Temaene jeg vil beskrive funnene igjennom er:

1. Medarbeiders indre driv
2. Når alt går på skinner
3. Veien mot den perfekte organisasjon
4. Fokus på den attraktive fremtid

Hovedtemaene illustrerer fire viktige temaer. Jeg beskriver først hva jeg legger i temaene. Deretter presenterer jeg funn og sitater som ligger under temaene. Flere av temaene er delt opp med underkategorier. Leseren vil oppleve at noen tema er med å underbygge eller beskrive andre tema. Dette tolkes ut fra besvarelsen som bekreftelse på at det må flere faktorer til for å kunne prestere bra.

4.1 Medarbeiders indre driv

Det første temaet handler om hver enkelt medarbeiders individuelle driv for å prestere. De fleste siterer til en indre driv som ligger tett opp mot opplevelsene i selve jobbutførelsen. I tillegg handler det også om hvordan de opplever oppfølging og tilstedeværelse av leder. Hvor mye kommunikasjon opplever de at de har med nærmeste leder, og hvordan opplever de at dette påvirker deres prestasjon? En annen gjentakende faktor som påvirker deres prestasjon er i hvilken grad de går på jobb for å gjøre det bedriften sier de skal gjøre, eller om de jobber ut fra verdier de kjenner seg igjen i og ønsker lede seg selv etter. Dette tema, har jeg delt opp i tre undertema:

- Indre motivasjon og selvbestemmelse
- Behovet for ledelse
- Ledelse gjennom kontroll eller verdier

4.1.1 Indre motivasjon og selvbestemmelse

Skal man prestere på jobb må noen motivasjonsfaktorer være på plass, indre eller ytre med ulike påvirkningsgrad. Mange behov blir trukket frem som avgjørende drivere for ønske om å prestere. Egentrivsel, å ha det gøy på jobb, mulighetene til å utvikle seg samt selve jobben man gjør, trekkes først frem som viktige og gjentakende faktorer. Drivkraften og tilfredstilelsen av å kunne skaffe mennesker jobb fremstår i seg selv som en veldig viktig motivasjon.

P5: vi er jo ganske heldige. Vi får jo ordne jobb til andre..

P5: det driver i hvert fall meg. Når jeg kommer hjem så tenker jeg på: "Herregud, i dag har jeg ordna jobb til 20 stykker..."

P2: og det var ei som gråt til meg i forrige uke, som fikk seg jobb: "P2, tusen takk for at du ga meg en klem da jeg kom og begynte å gråte". Det er klart, det.. den sitter..

P1: arbeid betyr jo mye i folks liv.

Flere medarbeidere trekker frem at de er mer opptatt av å levere best mulig ut fra behovene (kundebehov) de opplever, enn målene som oppgis. Inntrykket er at kundebehovene føles mer forpliktene enn bedriftens mål. Medarbeiderne opplever at de gjør en viktig jobb. Dette er en jobb som forplikter og gir dem både lyst til og behov for å bidra best mulig. Stoltheten rundt å kunne gi et menneske jobb er i seg selv noe som driver dem. Ut fra intervjuet så kan det virke som at dette i seg selv er en veldig viktig drivkraft for å kunne prestere best mulig.

...P4: så er det litt artig, fordi at.. jeg har en sønn som går i 2. klasse nå. Også kommer kompisene og spør: "Hva jobber du med?" Jeg vet ikke hva jeg jobber med. Det er.. altså.. - "Hva er du for noe?"

...P2: jeg skaffer jobb til folk, sier jeg.

P4: ja, jeg skaffer jobb til folk. Og tenk hvor deilig da, sant

Informantene føler at jobben de gjør er viktig, de opplever at de har stor tillit fra lederne, og de har i stor grad ønske om å prestere best mulig. I og med at mange har individuelle ønsker om å levere best mulig ut fra det markedet etterspør, så virker det som om avdelingens mål er mindre i fokus. Dette betyr ikke at avdelingens behov ansees som uviktige, snarere fremheves behovet for å sette kontinuerlige mål ut fra hva markedet etterspør. Om de ikke dekker det som etterspørres, går kunden til konkurrentene. Som det kommer frem, så er dette noe de opplever som en stressfaktor med en frykt for å måtte nedbemanne. Et resultat som er aktuelt dersom de leverer for dårlig. Informantenes inntrykk er at de er et av få rekrutteringsselskap som fortsatt har sluppet å nedbemanne grunnet dårligere marginer i markedet. Som mange andre selskap så er det også bonuser for prestasjonsoppnåelse hos flere av disse informantene. Bonusen i seg selv fremstår ikke som særlig viktig. Det bonusen synliggjør, i form av måloppnåelse, fremstår som viktigere enn selve bonusen.

P4: jeg blir trigga av å nå budsjettene mine... jeg liker å få nye kunder. Jeg liker å være ute i kundemøter og kjenne at du skaper butikk. Og jeg liker å tro at jeg selv er en kremmer. Men det hadde jeg gjort selv om jeg ikke hadde fått bonus. Altså den bonusen, den tenker jeg aldri på. Jeg tenker på den når jeg får den. Men det er ikke sånn at: "Å, nå tar jeg én telefon til, for da kanskje får jeg bonusen. Hvis jeg tar én telefon, og hvis jeg jobber.."

4.1.2 Behovet for ledelse

Dette temaet handler om informantens behov for tilstedeværelse av ledelse. Når jeg spør etter faktorer som hemmer prestasjon, kommer det frem fravær av ulike elementer som er med på å påvirke motivasjonen negativt. Fravær av ledelse, behov for å bli sett og hørt, riktig styring av ressurser og god informasjonsflyt. Fravær av ledelse fremstår tydeligst som demotiverende. Alle informantene gir sammenfallende signal om behovet for å bli sett og hørt. En ting er å få skryt og anerkjennelse når jobben er utført, men enda større er behovet for at ledere og medkollega ser at du har en krevende periode. Det er et sammenfallende inntrykk at omorganiseringen så langt har ført til mindre tilstedeværelse fra ledelse, og mer

usikkerhet for at ting ikke blir bedre hos ansatte. På den ene siden så gir informantene klart inntrykk av at de føler seg godt rustet til å takle de daglige utfordringene, på den andre siden så savner de en leder å rådføre seg med. De påpeker viktigheten av å ha en leder til å styre ressursene riktig og rettferdig etter hvor de trengs mest. I følge informantene vil fravær av disse faktorene påvirker deres individuelle og avdelingens mulighet og evne til å prestere best mulig. En tolkning av deres budskap er at økning i tilstedeværelsen av de nevnte faktorene vil fremme prestasjonen i positiv retning. Omorganiseringsperioden og ulike endringer i ledelsen har ført til at de nå opplever at ledelsen ikke er like aktive i deres hverdag. Flere opplever samtidig at informasjonsflyten har blitt dårligere, og at de får dårligere informasjon om hvordan det går med bedriften og medarbeiderforhold, som sykefravær og endringer i bemanningen. Dette er faktorer de opplever som viktige for deres arbeidshverdag.

P5: sånn som lederne nå. De vet ikke hva vi har på ordre-blokka, heller.

...P5: så det er det jeg mener da, at.. jeg tror ikke at det er så.. Så liksom.. det vi på en måte savner litt, føler jeg da, at dem.. at noen.. at vi blir sett rett og slett. Og at.. at vi trenger en å rådføre oss med da, men vi vet nesten ikke hvem vi skal spørre.

Jeg sitter med en opplevelse av at flere av de ansatte har hatt veldig tett og god oppfølging av sine ledere før omorganiseringsperioden. Mange av manglene som kommer frem er ting som er dårligere nå enn før, men på samme tid er tilliten til lederne fortsatt sterk.

Tillit er noe som generelt virker å være sterkt tilstedeværende i bedriften. Informantene gir inntrykk av at de opplever tillit fra leder, samtidig er stemningen mellom informantene et godt tegn på en gjensidig tillit i gruppen.

P1: jeg tror.. ja, det er litt sånn todelt. Det er sånn som dere sier. Også tror jeg de tør å slippe det, fordi de vet at vi har sånn eierskap til jobben vår. At de vet vi tar ansvar.

P2: ja, det er et poeng, ja.

P1: og de vet at når det virkelig smeller, da kommer vi lell.

...P1: så jeg tror de heller bare gjør det de må gjøre, fordi de har så mye selv. Også tror jeg at dem føler at vi tar ansvar for resten.

Flere av informantene fremhever at ledelsen var veldig tett på før omorganiseringen, og at det var en hjelpende faktor for økt prestasjon. Konsekvensen så langt i omorganiseringen er at ledelsen ikke er like mye til stede, noe som igjen påvirker negativt. Dette betyr at hver enkelt medarbeider får en dårligere oppfølging enn sine individuelle behov for oppfølging. Noen informanter fremhever sitt ønske om å kunne informere leder mer om hva som skjer i

den daglige driften. Slik vil de kunne oppleve at de er med å ytre sin mening i prosessen rundt hvordan deres driftshverdag skal være. Det oppleves som et generelt behov fra flere å kunne ha en leder å kunne prate med om hvordan det går i hverdagen.

4.1.3 Ledelse gjennom kontroll eller verdier

Tidligere tema beskriver mye rundt hva som motiverer informantene til å sette seg i en posisjon for å kunne prestere bedre. Det tydeliggjøres fra alle informanter at de ikke opplever å bli kontrollert eller detaljstyrt. De etterlyser heller mer styring og tilstedeværelse fra leder. Likevel oppleves det som at alle informantene går på jobb med det mål om å gjennomføre en best mulig jobb. De gir også inntrykk av at de opplever det som viktig å gjøre en ærlig og redelig jobb. De føler selv at de jobber i en troverdig og åpen bedrift som gir alle vikarer rettferdige vilkår. Bedriften har definert tre verdier; *personlig, kompetent og innovativ*. Disse verdiene utales som veldig viktige for flere av informantene. De mener at verdiene bør sitte i ryggmargen om en skal fungere godt over tid i denne bedriften.

P2:.. vi har jo hatt litt diskusjoner rundt det, og det tror jeg vi har i ryggmargen alle sammen jeg. Altså, sant, det .. vi har jo dem oppå der. Personlig kompetent og innovativ. Og den tror jeg vi lever med i ryggraden alle sammen altså. Spesielt den der personlig og.. som du sier kompetent. Vi begynner å få lang fartstid her alle sammen. Og det.. og det der innovative, å klare å se, være en rådgiver både for kandidaten og for kunden, sant. Så det er .. det der tror jeg vi har i ryggraden alle sammen, jeg. Og det tør jeg påstå at vi er god på.

P4: så tror ikke jeg at du blir her så lenge uten de verdiene.

Spesielt ordene personlig og kompetent går ofte igjen i deres beskrivelse av hverdagen. Informantene fremhever viktigheten av deres "passion" for jobben. De opplever å gjøre noe veldig viktig og riktig for hvert enkelt menneske de jobber med. De er opptatt av å kunne ha nok kompetanse til å plassere riktig person på riktig sted til riktig tid. Flere understreker at jobben er en livstil. Noen fremhever også hvor flott det er å kunne følge opp det samme menneskene over flere år, gjennom utdannelsen og i videre utvikling i nye jobber.

P2: .. du får det fort i ryggmargen og ser om du passer i det eller ikke altså. Det er andre ting som er drivkraften. Det er ikke økonomi.

P1: man må ha passion for jobben sin. Dem som jobber her over tid, dem har passion for jobben sin.

P6: livsstil.

P2: livsstil.

P1: det er ikke bare en jobb.

Informantene uttrykker stolthet over å jobbe i bedriften. Kunderelasjonene oppleves ofte som personlig og informantene har stort fokus på egen kompetanse for å løse ulike kundebehov. Å finne nye løsninger, være proaktive og innovative i rekrutteringsprosessen er viktig. De føler mestring når de ser at mennesker utvikles og tar nye utfordringer. Å ha "passion" for jobben er viktig for å lykkes i jobben. For mange blir jobben en livsstil.

4.2 Når alt går på skinner

Motivasjonen for å levere gode prestasjoner kan i stor grad sies å være en fremtredende faktor i fokusgruppeintervjuet. Dette temaet tar for seg følelsen og opplevelsen av å være i den sonen hvor alt går bra? Flere beskriver det de kaller å være i flytsonen som viktig både for trivsel og gode prestasjoner. De beskriver øyeblikk hvor alt bare går av seg selv, og da virker det som alt er mulig. Flytsonen trekkes frem av mange som en periode hvor de klarer å presse seg selv ekstra hardt for å kunne utføre arbeidsoppgaven best mulig. Her er det også viktig å kunne ha fokus på eksakt det de skal gjøre der og da, og ikke ha noen forstyrrende ledd. Noen beskriver også hvordan de forbereder seg for å takle og forebygge de periodene hvor tidstyver ofte inntreffer.

P4: for meg handler det.. jeg dekker veldig mange oppdrag hver dag da. Mye dagsoppdrag. Og det er når du har 30 bestillinger som skal være ferdig til klokka ni, og vi begynner på jobb klokka syv.. Det å .. det å.. når du kjenner at uansett hvem du ringer nå, så drar de på jobb. Uansett.. altså uansett hvilken telefon du tar nå, så blir den telefonen positiv. Og da.. det kjenner du kanskje på deg selv og. Altså at.. jeg pleier å si at når... når vi har inn folk her som jeg snakker med.. fordi at vi ringer dem om morgenen. Medarbeiderne mine vet ikke når de skal på jobb i morgen nå. Mange av dem i hvert fall. Så når jeg ringer dem i morgen tidlig, så har jeg fortalt veldig mange at når jeg ringer om morgenen, så ringer jeg dem som sier ja først. Når jeg vet at jeg skal ta 50 telefoner fra klokka syv til ni cirka, så kan ikke jeg ha: "nei, nja.. nei, jeg vet ikke om jeg kan jobbe i dag. " Jeg må ha: "Ja. Yes! Selvfølgelig. Hvor skal jeg hen? Send meg bussbeskrivelsen, så stikker jeg!" Når jeg får en del sånne, da begynner det å bygge seg opp. Og da får du sånn: "tututututut". Da går det slag i slag. Og det.. Men jeg.. jeg klarer ikke å si liksom hva som gjør at du kommer i flyt-sonen. Den bare kommer. Litt sånn som P3 sier, at du har det artig på jobb.

Det kommer frem en del faktorer som beskrives som viktige for å kunne komme nærmere det de opplever som flytsonen. Å ha bedriftens verdier, god kunnskap og trygghet i bunn, gir følelsen av at de har det grunnleggende for å kunne gå inn og takle nye og vanskelige situasjoner. Er de usikker på om de har den kompetansen og tryggheten som skal til, så vil dette påvirke negativt. Grundig oppfølging av hvilke handlinger det er som gjør at de klarer å levere gode resultater, trekkes blant annet frem som faktorer som gir større trygghet og selvtillit ved neste oppdrag.

P1: hvis jeg hadde følt meg usikker og sånn, så hadde det vært lett og spilt meg ut og. Hvis det hadde vært vanskelige samtaler. Og da .. da har du følt deg litt utrygg. Og da er det vanskeligere å prestere og.

Informantene gir inntrykk av at det å være i en flytzone gjerne handler om korte intense perioder som krever ekstra mye. I det siste har de opplevd flere sammenhengende intense perioder, noe som gjør det vanskelig å holde prestasjonsnivået like høyt eller stigende. En av faremomentene flere opplever med høyt arbeidspress over lengre tid er at prestasjonskurven fort kan gå ned. Dette fordi man blir sliten. Når disse periodene er tette, forsterker de også effekten av andre ting som ikke går som de skal. Et eksempel er når det oppstår små tidskonflikter mellom privatlivet og jobb. Dette kan være jobbtelefoner i fritiden, eller det kan være en diskusjon om hvem sin jobb som er viktigst. Dette beskriver informantene som en diskusjon som gjelder jobbverdier sett opp i mot lønnsforskjeller. Disse kan føre til større konflikter i privatlivet.

P6: jeg har fått ultimat hjemme en gang. Så jeg måtte velge.

...P6: nei, men at jeg måtte roe ned telefonbruk mot kveldstid og..

...P2: så har du jo mye ukurant jobbing da. Altså med servitører.

P6: ja, de jobber jo på kveld og helg.

...P6: hvorfor skal han være hjemme med sykt barn? Hvorfor skal jeg sitte og jobbe overtid når han også må jobbe overtid, når han har dobbelt så mye i lønn enn hva jeg har?

P2: det er den samme diskusjonen.

En annen faktor som kommer opp som veldig hemmende er systemer som svikter. Sviktede systemer er selvfølgelig uheldig, og har større konsekvenser jo mer travelt det er. Dette påvirker både fokuset, motivasjonen, evnen og lysten til å prestere godt.

P4: når systemene ikke virker.

...P4: når ting som egentlig skulle ha vært fryktelig enkelt ikke fungerer, da er det ..

...det er sikkert ikke så ofte, men når det skjer, så tenker du på alle de gangene det har skjedd. Og da blir det veldig ofte.

Informantene fremhever at systemsvikt ikke skjer så ofte. De er imidlertid ganske avhengige av at systemene fungerer. Frustrasjonen blir derfor veldig demotiverende, noe de mener påvirker prestasjonen negativt.

4.3 Veien mot den perfekte organisasjon

Dette temaet handler om behovet for en organisasjon som er solid nok til å kunne bygge opp under de ansattes trivsel og mestringsevne. På samme tid skal bedriften kunne levere godt i et marked i endring. Informantene opplever at bedriften skal omorganisere for å kunne levere enda bedre som organisasjon. De ønsker å øke sin markedsituasjon samt tilpasse seg mindre marginer i en konkurranseutsatt bransje. Omorganiseringen går ikke som planlagt. Det skjer mange uforutsette hendelser og omorganiseringen oppleves så langt til det verre for informantene. Temaet ser nærmere på organisasjonens utnyttelse og fordeling av ressurser og deles opp i følgende undertema:

- Den evige ressursutfordringen
- Organisering og endring

4.3.1 Den evige ressursutfordringen

Når vi i intervjuet begynner å snakke om faktorer som hemmer prestasjoner, så blir mangel på ressurser og dårlig styring av ressurser fort et felles tema for alle i gruppen. En generell trend nå er at bransjen er preget av nedbemanning, og det aktuelle selskapet oppfatter at de er i en bedre situasjon enn sine konkurrenter. Det er ikke rom for nyansettelser, og flere mener at mangelen på ressurser går utover prestasjonen til teamet og organisasjonen. De opplever at de ikke er i stand til å levere det markedet etterspør.

P5: At jeg føler jo ikke det når at.. hvis at jeg har ørten bestillinger fra alle kundene nå. Jeg fikk tre i går senest, fra forskjellige kunder. Og da.. og dem som har hatt bestilling gående siden lenge før påske, og jeg sitter hele tida og føler på det at de har egentlig bedt om flere kandidater, men de får jo ikke det. Vi har jo ikke noen til å hjelpe oss med det, for vi har ikke nok folk. Det er jo på rekruttering det er størst problemer egentlig. Så.. så da.. da føler jo jeg

at jeg presterer ikke. Så jeg sitter jo med en vond følelse hele tida på at kundene ikke er fornøyd. Og da føler ikke jeg at jeg presterer sånn da. Men jeg gjør jo noe hele tida, og det .. jeg har jo jobba overtid hver kveld nesten i.. i lange tider. Så.. det er ikke det at jeg føler at jeg ikke presterer nok selv, men jeg klarer ikke å nå målene på grunn av at det er ikke lagt til rette da. Sånn føler jeg det.

Her kommer det frem at det ikke er organisasjonens mål som er problemet, snarere evnen til å dekke behovet til alle kundene, nye som eksisterende. Flere oppgir at de er innenfor målet, men har et ønske om å levere best mulig, det vil si å dekke alle oppdrag som kommer inn. Noen av informantene trekker her frem manglende styring av ressursene som det største problemet for å kunne prestere bedre. Informantene opplever noe stress ved mulighetene for at nedbemanning kan oppstå også hos dem om de ikke klarere å levere bedre. Det er et uttrykt ønske om å bedre organisasjonens markedssituasjon ved å utnytte resursene bedre internt, som team og organisasjon. Her er det forventninger om at det skal utvikles et sammenhengende positivt fokus i hele bedriften.

P1: men målet vårt er at vi skal øke markedsandelene våre, og da må vi jo dekke de oppdragene som ligger der. For at da spiser vi av.. det er jo en total-kake med antall bestillinger. Det er jo ikke noe mer bestillinger enn kundene bestiller til oss. Da må vi ta den kaka, istedenfor at konkurrentene gjør det. Og det er klart de er.. det er ikke like mye å gjøre for alle hele tida. Og da tenker vi vel sånn at med bedre ressursutnyttelse internt her.. for vi... altså vi har .. vi har ikke noe handlingsrom til å ansette noen flere folk. Så da må vi styre med dem vi har optimalt da. Og DER mener jeg vi kan ha litt å gå på enda. Det er DET jeg mener med ressursut.. Jeg skjønner at vi kan ikke ansette noen flere folk, og det skjønner alle her. Så det .. det er ikke caset.

P3: det er jo veien til å berge nedbemanning da, ..

P1: ja, ja.

P3: hvis de klarer å dekke de oppgavene som vi har..

P1: ja, for dekker vi de oppdragene så blir det ikke nedbemanning heller.

Et bilde som tegner seg tydelig blant informantene er at fokuset på manglende ressurser, høyt arbeidspress over tid, følelsen av de oppdragene de ikke rekker over underveis, blir overveldende på tross av at de faktisk leverer bra. Dette bunner ut i manglende hjelp fra kollegaer og manglende hjelp fra leder i form av styring og prioritering av ressurser. Det kommer fram ulike opplevelser av at lederne ikke får med seg nok av det som skjer i den daglige driften, ergo sliter de med å kunne bidra best mulig. Her kommer det frem ulike synspunkt mellom informantene. Noen uttrykker at de mener lederne har tillit til at de ansatte

selv tar ansvar for å løse oppdraget de har fått. Det betyr at de kan gå til nærmeste leder når de virkelig har behov for det.

4.3.2 Organisering og endring

Bedriften har for en tid tilbake igangsatt en omorganisering, hvor de største endringene skjer på ledelsesnivå. Her gir medarbeiderne inntrykk av at de ble involvert og lyttet til i forkant. Likevel er det et inntrykk fra flere av informantene at situasjonen er mer kaotisk nå og underveis i omorganiseringen enn den var før. Mange føler at de har fått mer å gjøre, samtidig oppleves organisasjonen som mer kaotisk. Ledelsen er mer fraværende med flere ledermøter. Det er mindre teamjobbing og dårligere fokus blant medarbeiderne. Underveis i omorganiseringsprosessen dukker det opp det de beskriver som mange uheldige og uforutsette hendelser. Flere sykemeldinger og en leder som har levert oppsigelse. Han skal begynne i ny jobb et annet sted. Dette er hendelser som endrer forutsetningene og den skaper tidspress for bedriftens ledere. Konsekvensen blir da at lederne blir opptatt med mye annet enn den daglige driften.

P2: jeg og opplever jo litt det etter omorganiseringa, at vi skulle bli... Altså jeg syns liksom det ble.. Vi hadde et fellesmøte, og da ble det sånn. Nå ble det satt strek over det som har vært, og nå skal vi tenke nytt. Men det har jo ikke kommet noe videre nytt. Altså jeg syns bare vi står og stanger. Så det er liksom.. jeg syns, nå flyter det fryktelig. Jeg syns det er fraværende ledelse, hvis jeg skal få si det.

...P5: nei, det er jo en stund siden det at det ble beslutta at.. det var jo snakk om nedbemanning, som ble nevnt her i sta. Og at vi nå skulle.. de har omorganisert sånn at vi jobber.. vi er delt inn litt annerledes i team og sånn, og vi skal samarbeide bedre for å lykkes og levere enda bedre. Men jeg vet ikke jeg, jeg føler kanskje ikke.. Men det som har skjedd og er at vi har vært litt uheldig med.. det er en del oppsig.. det er noen som har sagt opp, og sykemeldinger og litt sånn og som gjør at folk er trukket ut litt i andre roller enn de egentlig har og litt sånn. Og noen har fått litt mer ansvar enn det de skulle hatt. Så det er litt sånn uheldige momenter inne i det. Men jeg vet ikke jeg, jeg føler det sånn at vi, i hvert fall på min gruppe, har hatt SÅ mye oppdrag fra kundene over så lang tid.. Hvis vi hadde spilt ressursene bedre, så hadde vi kanskje klart å levere på dem. Det mener jeg måtte ha tjent hele Trondheim.

Den opplevde støyen rundt ting som ikke fungerer som forventet, virker å påvirke og forstyrre både trivselen og fokuset på å prestere best mulig. Flere av informantene uttrykker at lederne

ikke var godt nok forberedt på de utfordringene og hendelsene som kom til å skje når de endret ledelsesstrukturen. Informantene merker at ledelsen har mye å gjøre og at de kan virke som de ikke klarer å løse helt opp i sine daglige utfordringer. Det poengteres blant annet gjennom informantenes beskrivelse av hyppige ledermøter som ikke ser ut til å løse noen problemer. Det er derimot interessante motsetninger i informantenes synspunkter på den interne ressursutnyttelsen. Noen av de som tidligere viste misnøye med ressursfordelingen, har fått en bedre hverdag etterpå. Dette fordi omorganiseringen har ført til at noen av deres arbeidsoppgaver er overført til andre. Som følge av dette opplever de å ha en bedre arbeidshverdag med mindre arbeidsbelastning og mulighet for andre prioriteringer.

P6: jeg sitter og tenker litt på det, og jeg kjenner egentlig at jeg har fått det akkurat sånn som jeg ville.... For jeg ba om å få mer tid ute blant kunder og medarbeider, og mindre drifting. Og det har jeg.

4.4 Fokus på den attraktive fremtid

Dette temaet handler om hvordan man kan skape en vinnerkultur som er i stand til å takle alle utfordringer best mulig. Det å sette seg mål samt se på hvilken fokus og hvilke handlinger som skal til for å levere best mulig prestasjon. Informantene trekker frem ledelse som en viktig faktor. Jeg vil beskrive dette nærmere gjennom to undertema:

- Hvordan skape vinnerkultur
- Fokus på ledelsen

4.4.1 Hvordan skape vinnerkultur

Dette undertemaet handler om hvordan man kan skape en vinnerkultur ved å fokusere på det som skaper gjentakende forbedrende prestasjoner. Temaet blir hovedsakelig beskrevet i sammenheng med diskusjoner rundt savn av tilstedeværelse av ledelse.

Flere av medarbeiderne snakker om savnet av en leder som kommer inn og styrer. En som hjelper dem å holde fokus og prioriterer. Når det er mye å gjøre og ting går imot, er det lett å miste fokus eller bruke energi på feil ting. Her kommer det klart frem at noen av informantene var vant med en positiv vinnerkultur fra tiden før omorganiseringen.

En av lederne bruker mye tid på å få medarbeiderne til å fokusere på det som er bra fremfor å fokusere for mye på det negative. Dette er noe som med tiden vil sette seg som en slags felles kultur i avdelingen, hvor energien kobles mot de positive egenskapene og faktorene. Endring av fokus har skapt en vinnerkultur i denne avdelingen, noe flere av informantene har merket seg. Gjennom intervjuet tolker jeg det slik at informantene (midt i omorganiseringen) etterlyser ledelsesmetoder som ble benyttet før omorganiseringen, men som forsvant som følge av den. De ønsker at lederne skal være mer tilstede i hverdagen, være mer involvert i den daglige driften og bidra til å styrke fokuset på det positive. Dette er ledelsesmetoder som de opplever som viktige og som de ønsker skal benyttes i framtiden.

P3: Vi har hatt fokus på arbeidsoppgavene som gjør at vi har lyktes.

P5: Ja.

P3: også har vi aldri på en måte tenkt: Å, nå.. det gjorde vi.. det gjorde vi dårlig!" Men på en måte: "Hva gjør vi for å få til det neste gang?"

Informantene fremhever to faktorer som har satt spor. Den ene er den kontinuerlige fokus på prosessene. Før omorganiseringen brukte Leder mye tid sammen med medarbeiderne på å sette fokus på- og evaluere hva det faktisk var som gjorde at de lyktes. Hva var det som var den utløsende faktoren, hva kunne forbedres, og hvordan kunne de få til gjentakelse av disse utløsende faktorene? Lederen brukte med andre ord mye tid på å heve den enkeltes utvikling. Dette er coaching flere mener er vanskelig å gjennomføre selv i en hektisk hverdag. En av informantene fremhever at dette krever at leder alltid er på og har god oversikt. Informantene viser også til at teamet til denne lederen brukte mye tid på metoder for å visualisere fremtiden. De beskriver en metode hvor de skal innbille seg at de står et år frem i tid og ser seg tilbake. Hvor ville de være, og hva hadde de gjort for å lykkes? Her turte de å drømme stort og mange av disse drømmene ble også nådd.

P3: .. vi jobba jo hele tida med at vi stod ett år frem i tid og så oss tilbake. Og da hadde vi liksom rukket å nå alle målene, også skulle vi.. ikke sant, vi skulle.. (snakkes i munn).

P1: Hvor ville dere være hen om ett år?

...P5: og da var det at (Annen bedrift/konkurrent) hadde gått konkurs og da så vi for oss det. Vi hadde fått eneleverandør med (kunde), og det ene med det andre. Det her er noen år siden. Og nå har vi eneleverandør-avtale med (kunde). Det er litt sånn.. vi stod og ønska oss og drømte om noe, også skulle vi se tilbake, hva har vi gjort for å lykkes? Også hele tida.. vi hadde kort.. vi hadde kort.. ja, vi hadde tette møter og hele tida fokus på å dekke oppdragene. Og vi hadde det artig. Også har vi hele tida sett tilbake på hva vi lyktes med.

Informantene fremhever at denne måten å jobbe på med riktig og positivt fokus, definitivt har vært med å fremme deres prestasjoner, både som enkeltpersoner og for avdelingen. Dette bekreftes med å vise til fraværet av fokus etter hvert som omorganiseringen har påvirket hverdagen til alle i organisasjonen. Noen medarbeidere påpeker at dagens situasjon hvor lederen er mindre tilstede, gjør at de mister dette positive fokuset lettere. Resultatet er dårligere forutsetninger for gode prestasjoner.

4.4.2 Fokus på ledelsen

Intervjuet er lagt opp slik at alle informanter først skal gå inn på hva som fremmer, så hva som hemmer prestasjon. Under den første delen så handler alt om verdier, artig jobb, muligheten til å utvikle seg, målene og motivasjonen med å gi folk jobb. Med andre ord mange faktorer hvor ledelse er indirekte nevnt.

Når det gjelder hva som hemmer prestasjon, så blir ledelse nevnt mer direkte. Spesielt manglende styring og fravær av ledelse. Det er nå omorganiseringen først blir nevnt, og den kommer frem med stort sett negativt fortegn. Denne negativiteten tolkes ikke som at informantene er mot omorganiseringen. En snakker heller om hvordan en i omorganiseringsperioden opplever faktorer som hemmer prestasjonen.

Når informantene blir konfrontert med denne observasjonen kommer det noen interessante svar:

P4: men det viser jo og hvor lett det er i forhold til fokus. I den første bolken så hadde vi fokus på det som er positivt. Og da... når vi sitter.. for det slo meg veldig sånn.. når vi satt og snakka da at alt er så bra i (bedrift). Vi har det jævla bra. Vi har det .. det sitter i ryggmargen. Vi har god kollegaer. Vi har det artig og alt mulig sånn. Også er det ett spørsmål. Pang, så er vi vridd. Så kjenner jeg, dæven, nå er det så dårlig. Det er dårlige ledere, og det er så ditten og det er så datten. Det og viser hvor lett det er også bare grave seg ned i en sånn ond spiral da. Så det også holde fokus på det som er positivt, ..

P2: ja, for det er mye som er positivt, det er ikke det.

Informanten forklarer hvor lett det er å endre fra positivt til negativt fokus. Fokuset blir selvforsterkende når informanten blir bedt om å sette ord på negative eller positive opplevelser. På samme måte som dette skjer i fokusgruppeintervjuet, så påvirkes også informantene lett i en omorganiseringsfase. Flere av informantene gjentar flere ganger behovet for en leder som er tilstede for å hjelpe dem å sette fokus. Spesielt når

arbeidshverdagen blir oppslukende. Mye av dette kan tolkes som en konsekvens av omorganiseringsprosessen. I tillegg til å skape noe mindre struktur og mer usikkerhet, bærer den også mer preg av mindre tilstedeværelse av noen til å hjelpe medarbeiderne med fokus. Om prestasjonen har vært dårligere på kort sikt av den grunn, kommer ikke frem. Jeg tolker det derimot som at omorganiseringen skaper en situasjon av usikkerhet og ustabilitet for informantene, noe som lett påvirker deres daglige fokus. Her trenger de en synlig og tydelig leder for å påvirke dem positivt. Igjen tolkes det dit at informantene fortsatt er positiv til og ser nødvendighetene av å tilpasse seg endrede omgivelser. De var også aktivt med og ga tilbakemeldinger før omorganiseringen, og hadde en positiv forståelse av nødvendigheten av den. Omorganiseringen skaper nå usikkerhet i deres hverdag, som de mener at ledelsen kunne forutsett på en bedre måte. Jeg tolker det som at de mener mangelfull styring i arbeidshverdagen hemmer prestasjonene underveis i omorganiseringsprosessen.

4.5 Oppsummering av funn

Funnene er organisert og beskrevet gjennom 4 hovedtema. Her kommer en kort oppsummering av temaene:

1. Medarbeiders indre driv

Informantene beskriver behov som er avgjørende drivere for ønske om å prestere. De trekker frem det å trives og kunne ha det gøy på jobb. Samtidig så må de ha mulighet til å utvikle seg og jobbe med de de er gode på. Jobben deres beskrives som en livsstil hvor tilfredstillelsen av å kunne skaffe mennesker jobb i seg selv er en veldig viktig drivkraft for prestasjon. De har bonussystem, men opplever ikke selv dette som avgjørende eller viktig for deres personlige motivasjon. De er mer opptatt av å prestere for sine kunder og for bedriften. De føler selv at de jobber i en troverdig, redelig og seriøs bedrift. Bedriften har definert tre verdier; personlig, kompetent og innovativ. Informantene mener at disse bør sitte i ryggmargen til medarbeidere som skal lykkes eller trives i organisasjonen.

2. Når alt går på skinner

Informantene beskriver ønske om å oppleve å være i en sone hvor alt går bra. Flere beskriver det de kaller å være i flytsonen som viktig både for trivsel og gode prestasjoner. Denne flytsonen opplever de gjerne når det er mye å gjøre og de kjenner at de trives med jobb og utfordringer. Informantene beskriver viktigheten av å unngå forstyrrende faktorer som påvirker opplevelsen av flyt og fokuset på prestasjonen.

3. Veien mot den perfekte organisasjon

Informantene beskriver manglende ressurser som hemmende for deres evne til å prestere, og ønsker å bedre organisasjonens markedssituasjon ved å utnytte ressursene bedre internt i organisasjonen. De opplever at omorganiseringsprosessen påvirker og hemmer organisasjonens prestasjoner. Spesielt er informantene frustrerte fordi omorganiseringen ikke går som de har forventet, og som følge av konsekvensene som fraværende ledelse har for motivasjonen og prestasjonene deres. Situasjonen og usikkerheten som oppstår, påvirker informantenes fokus og motivasjon i negativ retning.

4. Fokus på den attraktive fremtid

Informanten forklarer hvor lett det er å endre fra positivt til negativt fokus. Fokuset blir selvforsterkende når informanten blir bedt om å sette ord på negative eller positive opplevelser. Slik opplever også informantene hverdagen. Omorganiseringens usikkerhet og hendelser forstyrrer informantenes fokus i negativ retning. Spesielt trekkes det frem hvilke konsekvenser omorganiseringen så langt har hatt for deres ledelse. Lederne har blitt færre og er mindre til stede i hverdagen, og informantene opplever ikke å bli sett og hørt i stor nok grad. En konsekvens av at ledelsen er fraværende, er mindre fokus på den enkeltes arbeidshverdag. Informantene beskriver savnet av metoder en av lederne brukte tidligere. Det å sette fokus på fremtiden, hva som skaper energi og hva som gjør at de lykkes, blir trukket frem som faktorer som påvirket prestasjonen positivt før omorganiseringen. Fravær av dette i omorganiseringen oppleves som hemmende.

5 Drøfting av funn og implikasjoner for ledelse

I dette kapitelet vil jeg drøfte de faktiske funnene som jeg presenterte innenfor de ulike temaene.

Min problemstilling handler om hva medarbeiderne opplever at fremmer og hemmer deres prestasjoner underveis i en omorganisering.

Jeg har her valgt å kategorisere drøftingen ut fra 4 tema som ble presentert i forrige kapittel:

1. Hva påvirker medarbeidernes motivasjon for å skape prestasjon?
2. Når opplever medarbeiderne å være i flytsonen?
3. Hva skjer når organisasjonens indre og ytre liv skaper nye mønstre som påvirker medarbeidernes prestasjoner?
4. Hvordan kan ledelsen best tilrettelegge for å fremme gode prestasjoner i organisasjonen?

Drøftingen er organisert ut fra tre nivå. Noe handler om individet, noe handler om organisasjonen og etter hvert handler det om individet og organisasjonen og deres handlinger i og med omgivelsene. Til sist vil en se at det først og fremst handler om ledelse. Bare følg med!

Omorganiseringsprosessen vil etter min mening være en tilstand som kan påvirkes i positiv og negativ retning. Det vil være naturlig å drøfte dette ut fra hvordan det påvirker både medarbeiderne, organisasjonen og ledelsen. Drøftingsdelen avsluttes med en konklusjon.

I min forskning ser jeg etter ulike fenomener og opplevelser blant medarbeiderne i forhold til deres prestasjon, og hvilke implikasjoner dette kan ha for ledelse. Dette åpner naturlig nok for at det er noen svakheter eller ubesvarte spørsmål i forskningen. Jeg vil derfor tilslutt reflektere over svakheter i oppgaven og diskutere hva det kan være interessant å forske videre på.

5.1 Hva påvirker medarbeidernes motivasjon for å skape prestasjon

Skal man se på hva som hemmer og fremmer prestasjon, så kan vi se på hvilke drivere som er tilstede for at medarbeiderne skal ønske å prestere. Er det slik som Deci og Ryan (2007) beskriver, at det beste for gode prestasjoner og læring er indre motivasjon? Og er det slik som selvbestemmelsesteorien beskriver at menneskene har en medfødt tendens til å jobbe mot å utvikle ferdigheter gjennom å utsette seg for utfordringer og utforske nye aktiviteter uten at noen form for belønning brukes (Deci og Ryan, 2007)?

Jeg finner det naturlig å koble noen av funnene mot selvbestemmelsesteorien for å drøfte deres faktiske betydning for de tre grunnleggende behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse behovene må være oppfylt for motivering av menneskelig adferd. Ut fra at jeg har gjennomført et fokusgruppeintervju så opplever jeg det lite hensiktsmessig å diskutere i hvor stor grad disse tre behovene er tilfredsstillt. Det er da heller ikke målet med diskusjonen. Mitt mål er å se om de grunnleggende behovene faktisk er tilstede eller ikke, da dette vil påvirke medarbeidernes ønske om å prestere ut fra indre motivasjon

Informantene forklarer at de ikke opplever noen form for kontroll eller detaljstyring fra ledelsen. Det at flere poengterer at de opplever tillit til at de er i stand til å løse oppdragene, tyder på at de ikke opplever en stor grad av ytre press for å prestere. Dette tolker jeg ditt at de føler seg selvstyrte og har en høy grad av autonomi i samsvar med selvbestemmelsesteoriens beskrivelse (Deci og Ryan, 2002) av at de er i stand til å ta egne initiativ.

Flere av informantene opplever at bedriftens verdier stemmer overens med egne kjerneverdier. Medarbeiderne opplever derfor å gjennomføre handlinger i tråd med både egne og bedriftens verdier på samme tid. Dette er med på å styrke deres opplevelse av autonomi. Men informantene signaliserer samtidig ønske om at leder burde styrt og støttet dem mer. Manglende støtte fra ledelse og organisasjon kan i følge Deci og Ryan (2007) over tid påvirke den indre motivasjonen negativt, og dermed påvirke prestasjonen. Dysvik og Kuvaas (2012) skriver som nevnt at organisatorisk støtte er viktig for at medarbeideren skal oppleve en høy tilknytning til og deltakelse i bedriften. Dette fremheves også, i følge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2002), som en viktig forutsetning for at arbeidstakeren skal være produktiv over lengre tid. Funnene kan tyde på at det er en viss usikkerhet, fra informantens side, i forhold til hvilke prioriteringer de skal gjøre i pressede situasjoner. Feil prioriteringer og usikkerhet rundt hva som er bra, kan påvirke

mestringsfølelsen negativt. Dette kan da også påvirke evnen til å bruke kompetansen riktig. Noe som beskrives som det andre behovet som må tilfredsstilles (Deci og Ryan, 2002).

Gruppen av informanter fremstår som erfarne i form av at de alle har jobbet i bedriften i mange år. De uttrykker at deres kompetanse kommer godt med i de daglige utfordringene, og spesielt er god å ha når de går inn i utfordrende oppdrag som krever at de strekker seg ekstra. Kompetanse eller det å være kompetent kan defineres på ulike måter, og det skal godt gjøres at alle har samme forståelse av hva som tilfredsstiller behovet for kompetanse. En fare med erfaringen er at medarbeiderne kan være mer opptatt av at de har den kompetansen som skal til, fremfor å være nysgjerrige på å lære nye ting. Opplevelsen av å være kompetent hemmer da ønsket om å lære mer. Ut fra funnene synes ikke dette å være tilfellet her. Informantene er opptatt av å få tilbakemeldinger om hvordan de skal utvikle seg for å levere best mulig for kunder og arbeidstakere. Dette stemmer godt med beskrivelsen av kravene for å tilfredsstille behovet for kompetanse i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2002). At en av verdiene til bedriften også benevnes som at medarbeiderne skal være *kompetent*, kan sies å støtte opp om dette.

Flere av informantene fremhever tilliten de opplever fra ledelsen om at de er kompetente nok til å løse oppdragene selv. Dette på tross av at dette som tidligere sagt også kan oppleves som en mangel på støtte blant noen av informantene. Tolket ut fra min observasjon av diskusjoner og samspill i fokusgruppeintervjuet, virker gruppen av informanter å ha god tilhørighet til hverandre. Flere virker også å være godt sammensveiset fra før, blant annet som følge av samlinger de har hatt sammen i sin avdeling før omorganiseringen. På den andre siden så uttrykker noen at de føler seg noe overlatt til seg selv når det røyner på. Spesielt en informant forteller om lite hjelp i den perioden av året hvor det er høyt arbeidspress. Her er det få som stiller opp og hjelper. Kobler man opp mot selvbestemmelsesteoriens behovskrav (Deci og Ryan, 2002), betyr ikke dette nødvendigvis at behovet for tilhørighet ikke er tilfredsstilt sett ut fra at informanten føler seg alene under en viss arbeidsperiode. Jeg mener at det muligens kan påvirke følelsen av tilhørighet over tid når man ikke opplever støtte fra kollegaer. Jeg erfarer også at å tolke informantenes grad av tilhørighet igjennom et fokusgruppeintervju kan være noe vanskelig. Det krever mot å forklare fremfor andre at man føler man mangler tillit og respekt. Ut fra den informasjonen jeg har fått, tolker jeg det likevel som at det er gjensidig tillit og respekt både mellom medarbeidere og til lederne, noe som stemmer overens med Deci og Ryan (2002) sine krav for å tilfredsstille behovet for tilhørighet.

Bonusen blir trukket frem som noe informantene ikke bruker energi på, men som heller blir sett på som et symbol på at de har nådd målene eller levert gode prestasjoner. Bonus blir i teorien betraktet som en ytre stimuli for å påvirke motivasjonen. Større fokus på denne ville derfor vært tegn på sterkere ytre motivasjon i følge Deci & Ryan (1996). Forfatterens budskap når det gjelder slike belønninger er følgende: Brukes de riktig og i overensstemmelse med individets autonomi og kompetansebehov, så vil de i noen tilfeller kunne bygge oppunder og være et supplement til indre motivasjon. De vil altså være med å forsterke effekten av den indre motivasjon, slik jeg tolker forfatterne. Dette så lenge bonusen, som i denne bedriften, ikke oppleves som styrende eller kontrollerende. Forfatterens tanke er at indre motiverte medarbeidere driver med aktiviteten ene og alene fordi at de liker følelsen av å holde på med aktiviteten i seg selv. Ytre stimuli som bonus får ikke avgjørende betydning, så lenge indre motivasjon er kjernen. Ut fra tolkningen av informantenes tydeliggjøring av hva bonusen betyr for dem, så kan dette virke å være treffende i denne bedriften. Jeg anser derfor bonusen til å ha liten betydning på prestasjon, noe som styrker tanken om at de er indre motivert.

Jeg registrere at medarbeiderne i omorganiseringen kjenner på at konsekvensen av dårligere resultat kan føre til nedbemanning. Oppfatter likevel ikke at informantene er redd for at dette skal berøre dem eller at det tar stor plass i deres motivasjon. Jeg vil likevel bemerke at dette er en trussel/ytre påvirkning som, ut fra beskrevet teori av Deci og Ryan (2007), kan svekke den indre motivasjonen. I dag virker de å ha inntrykk av at de leverer godt. Om følelsen av at omorganiseringen ikke vil lykkes sprer seg blant medarbeiderne, kan fort bekymringen for egen arbeidsplass dukke opp. Medarbeiderne gir inntrykk av at de opplever å ha nødvendig kunnskapen for å kunne løse sine oppdrag. Det virker som de oppriktig gleder seg over å finne jobber til mennesker. Dette i seg selv er en drivkraft som virker å komme fra et indre motiv. Så kan man til en viss grad si at aksepten og gleden hos kunden og mennesket som får jobben er en ytre anerkjennelse. Men denne ytre aksepten oppleves som styrkende for den indre motivasjon, ved at medarbeideren får bekreftet at en har gjort en riktig handling.

Jeg har så langt diskutert funn som tyder på at medarbeiderne i bedriften i stor grad er indre motiverte og selvstyrte. De tre behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet, ser ut til å være godt dekket. Det å kunne løse oppdraget samt skaffe mennesker jobb, ser ut til å være en veldig sterk driver i seg selv. Et annet interessant funn var at flere medarbeidere ser ut til å fokusere energien mot å løse alle opplevde oppdrag (etterspørsel), fremfor fokus på bedriftens mål. Dette kan forklares som at de er veldig opptatt av aktiviteten, og har stort mestringsfokus, noe som samsvarer med det Elliot og Mc Gregor (2001) kaller mennesker

med en indre standard. Disse kjennetegnes av et ønske om å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter for å prestere i situasjoner med økende kompleksitet og vanskelighetsgrad. På den andre siden kan innsatsen også bero på at de i en usikker situasjon er opptatt av at alle oppdrag som løses, er med på å hindre oppsigelser i bedriften. Medarbeidere som blir motivert av personlig aksept fra kundene og som har glede av å gi mennesker jobb, har mestringsfokus. Dette kan være en god forutsetning for å oppleve flyt.

5.2 Når medarbeiderne opplever å være i flytsonen

Det er mye energi i spillergruppen, og hver gang vi går ut på banen for tiden, spiller vi godt. Vi er i flytsonen, sier Gustav Wikheim etter kampen.

(<http://www.vg.no/sport/fotball/lillestroem/godset-treneren-krevde-maal-wikheim-ble-matchvinner/a/23487688/>, 13.07.15 kl 0710)

Dette sitatet er hentet fra et oppslag i avisen VG, og beskriver opplevelsene et fotball-lag i medgang opplever. Klubben har etter en tøff start på sesongen byttet trener, og nå kommet inn i en periode hvor laget leverer mye bedre resultat. En spiller beskriver her sin opplevelse av hvorfor hele laget leverer mye bedre prestasjon nå en tidligere. Flyt beskrives av Csikszentmihalyi (1992) som de optimale øyeblikkene hvor man glemmer tid og sted og alle er i stand til å konsentrere full fokus på å prestere best mulig. Spesielt innen idretten er det det et stort potensiale for det man kan beskrive som opplevelsen av flyt. En kan gjerne gå detaljert til verks og diskutere om laget er i en evig flyt, eller om det er flere gjentatte øyeblikk. Dette er i mine øyne uvesentlig. Spilleren har selv en opplevelse av å være i en sone hvor alt flyter. Dette stemmer godt med noen av opplevelsene til medarbeiderne i mitt studie. De beskriver øyeblikk hvor alt flyter, "de løper i trappene", det er artig på jobb og alt går riktig vei. Ut i fra mitt ståsted vil jeg kalle dette deres opplevelse av flyt. Det jeg tolker at de beskriver, er en tidsperiode hvor alt går veien og hvor de har full fokus på de riktige arbeidsoppgavene.

Det er mange beskrivelser fra samtalene i fokusgruppeintervjuet som kan sammenlignes med flere av de 9 dimensjoner eller sinnstilstander som best kan beskrive flyt-tilstanden fra Jackson & Csikszentmihalyi (1999). Informantene har opplevelsen av en trygghet og kompetanse i bunn samtidig som de opplever at de må være fullstendig skjerpet for å levere best mulig. Det vil ut fra teorien kunne tolkes som at de føler de har en god balanse mellom ferdigheter og utfordringer. Den ene informanten beskriver et øyeblikk med uttrykket "tuut-tuut", noe som jeg i konteksten tolker som et uttrykk for at han opplever å være i sonen. Det

vil si han har en sammensmelting av handling og bevissthet. Samme respondenten forklarer at han på forhånd har informert søkerne om at når han en morgen tar 50 telefoner for å fylle opp med oppdrag, så er han avhengig av at vedkommende han kontakter svarer.

Informanten er også avhengig av at systemet fungerer 100%, om ikke så stopper alt opp. Jeg tolker det som at informanten her beskriver det han opplever som en autotelisk opplevelse. Denne og flere subjektive opplevelser av å være i flyt-sonen anser jeg, ut fra beskrivelsen av de 9 dimensjonene beskrevet av Jackson & Csikszentmihalyi (1999), som tilstander en bør ha som mål å kjenne på ofte for å kunne levere gode prestasjoner og utvikle seg videre. En er altså i en tilstand hvor mange faktorer er med og fremmer prestasjonen til informanten.

Det jeg opplever i deres beskrivelse av omorganiseringsperioden, er at det er mange faktorer som hemmer potensialet for å kunne oppleve følelsen av flyt. De opplever mindre tilbakemeldinger, og dertil større usikkerhet og ytre stimuli som forstyrrer deres fokus. De blir mer opptatt av resursfordelingen da de føler at denne er skjev. Som et resultat av denne skjevfordelingen opplever flere at oppdragsmengden blir for høy og for utfordrende. Dette er noe som fort resulterer i en følelse av å ikke klare å gjennomføre alle oppdragene som ligger der. Den krevende hverdagen de opplever gir meg en følelse av at fokuset blir mer på ytre stimuli, hva andre gjør, hva lederen gjør, og gir derfor en opplevelse at alt er litt kaotisk.

Solsø og Thorup (2015) beskriver en av utfordringene med at omorganisering påvirker identitetskoblingen til medarbeiderne når deres organisasjonen endres. Det er vanskelig ut fra funnet å kunne påpeke i hvor stor grad dette påvirker medarbeidernes interaksjon seg imellom. Det som derimot kommer tydelig frem i fokusgruppeintervjuet, er at samspillet med leder enda ikke har satt seg. Dette skaper igjen forstyrrelser og usikkerhet i forhold til hvordan ting egentlig er og hvordan fremtiden blir. Spesielt viser funnene at de akkurat nå savner tettere styring og feedback fra leder i sine daglige prioriteringer. De har også fått med seg at lederne stadig vekk er i møter, noe jeg tolker at er med på å gjør dem usikre på fremtiden. Det oppstår spekulasjoner blant medarbeiderne på om det kan bli oppsigelser eller om de klarer å levere godt nok slik at alle jobbene sikres. Som tidligere nevnt gir de inntrykk av at de fortsatt leverer gode prestasjoner, men det kan virke som det brukes en del negativ energi.

Hvorfor er dette med flytfølelsen så viktig? Man kan kanskje si at flytfølelsen er en følelse eller opplevelse som nødvendigvis ikke forteller noe om hvordan prestasjonen faktisk er. Det er her viktig å minne om hva jeg faktisk ser etter i mitt studie. Jeg ser etter hvordan medarbeidernes beskrivelse av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en

omorganisering, og hvilke implikasjoner dette får for ledelse. Altså hva som hemmer og hva som fremmer prestasjon til medarbeiderne. Ut ifra nevnt teori ser man flere faktorer som er med å forstyrrer fokuset til informantene i negativ retning. Noe som igjen påvirker fokuset og konsentrasjon til å prestere best mulig. Det er rimelig å hevde at faktorene som påvirker følelsen av å være i flyt, kan være hemmende for prestasjonene både individuelt og for gruppen som helhet. Når det blir brukt mye energi og fokus på ytre faktorer og forstyrrelser, så kan det være en mulighet for at mange medarbeidere begynner å reagere reaktivt. Dette beskrives i teoridelen fra Irgens (2007) om reaktivitet og proaktivitet. Informantene beskriver en hektisk hverdag hvor de opplever at arbeidsbelastningen er for høy for flere av medarbeiderne og at dette har pågått over lengre tid. Dette stiller dem ovenfor prioriteringer de synes er vanskelig å gjøre selv. Her ønsker de at leder skal komme inn. Flere beskriver selv en hverdag jeg tolker som stressende og hvor det er vanskelig å styre tiden og arbeidsoppgavene selv, og seg i mellom. Her er de tydelige på at ledelsen burde ha tilrettelagt annerledes ved bedre styring av ressurser og tettere individuell oppfølging. Det kan på den ene siden hevdes at dette er lett å si for medarbeiderne. Det er heller ikke umulig at de har rett i dette. Dette minner mye om beskrivelser fra Irgens (2007), om situasjoner hvor et reaktivt handlingsmønster kan bli fremtredende. Resultatet kan blant annet bli kontinuerlig og ureflektert brannsløkking, i følge teorien. Medarbeiderne kan på den annen side være proaktive, ta kontroll og reflektere over situasjonen og hva som er de viktige valgene (Irgens, 2007). Gjør de det, er det rimelig å mene at dette vil være fremmende for prestasjon. Dette gir ikke noe direkte funn av hva som faktisk fremmer proaktivitet for medarbeiderne. Signalene deres peker mer på at ledelsen kan påvirke. Dette vil bli drøftet videre når jeg ser på ledelsens påvirkning i kapittel 5.4.

5.3 Når organisasjonens ytre og indre liv skaper nye mønstre som påvirker medarbeidernes prestasjonen

Ut fra den teoretiske beskrivelse av flyt (Jackson og Csikszentmihalyi, 1999) vil jeg oppsummere at opplevelsen av å være i flytsonen for informantene forklares på følgende måte: De ligger på et nivå hvor de opplever at arbeidsoppgavens krav er balansert på et godt nivå i forhold til deres kapasitet og ferdighetsnivå. Ut fra flyt-teoriens krav til indre standarder og fokus på aktiviteten, så er det min tolkning at man må oppnå høy individuell mestring for å skape veldig gode prestasjoner. Man må da også ha en god balanse mellom utfordringen og evnen til å tilegne seg kunnskap. Videre må ferdigheter utvikles igjennom dynamisk prøving og feiling. For informantene kommer det frem i omorganiseringen mange faktorer som forstyrrer og hemmer denne mestringsprosessen. Dette er faktorer som skjev

ressursfordeling, manglende styring, manglende oppfølging, fravær av ledelse, mange ledermøter og spekulasjoner om de ender med oppsigelser. Disse har jeg ut fra teori betraktet som ytre forstyrrende stimuli. Faktorene virker forstyrrende og mange medarbeidere kan oppleve at den indre motivasjonen blir påvirket negativt. Informantene beskriver flere opplevelser av øyeblikk de mener har vært med å fremme deres prestasjoner. Tolkning av funnene kan tyde på at flere av eksemplene her viser til opplevelser informantene har hatt før omorganiseringen. Jeg tolker det slik at omorganiseringen med medfølgende endringer av blant annet ledelsesstruktur som oppleves hemmende på deres prestasjoner. Dette sett i forhold til deres evne til å jobbe fokusert og målrettet mot mestring. Ut fra dette kan man diskutere to nye påstander:

1. Omorganisering er hemmende for prestasjon og fokus.
2. Medarbeiderne savner flere av fremmerne under omorganiseringen.

Den første påstanden er nok å generalisere på et tynt grunnlag, og sannsynligvis feil ut fra den tanke om at bedriften omorganiserer seg ut fra en opplevd og nødvendig tilpasning til omgivelsene. Som beskrevet av Solsø og Thorup (2015), så vil det være umulig å forutse og kontrollere fremtiden fullstendig. Hvordan leder navigerer underveis vil derimot ha stor betydning. En kan ut fra beskrivelsene fra sitatene i kapittel 4 se at det nevnes en del faktorer som kan virke hemmende i form av usikkerhet rundt hva som skjer. Dette virker først og fremst å bunne i at ledelsen er mindre tilstede blant medarbeiderne nå en før. Fravær av ledelse fører til at medarbeiderne ikke opplever å få nok informasjon om hva som faktisk skjer. Jeg tolker det som at informantene mistenker at ledelsen ikke har oversikt over hva som skjer blant medarbeiderne fordi de er lite tilstede. Man kan se det gjennom teorien om komplekse interaksjoner. Den forklarer at omorganiseringens endringer i indre struktur, med interne forflytninger, fort skaper situasjoner hvor mennesker vil trenge tid til å tilpasse seg nye interaksjoner, både til medarbeidere og ledere. I like stor grad må også ledelsen bruke sin tid på å tilpasse seg den nye strukturen.

Ryan og Deci (2002) beskriver også at selvbestemmelsesteorien legger vekt på det sosiale i organisasjonen. Forfatterens forklaring av at den sosiale konteksten i seg selv kan være hemmende eller fremmende for menneskets aktivitet og vekst. Dysvik og Kuvaas (2012) støtter også dette i sin beskrivelse av prososial motivasjon. Man kan ut fra beskrivelsen i teorien si at omorganiseringen på kort sikt kan svekke den prososiale motivasjonen. Dette vil være gjeldende dersom den sosiale relasjonene mellom leder og medarbeider blir dårligere. Disse to teoriene understreker det samme som teorien om komplekse interaksjoner. De

beskriver hvilken krevende oppgave lederen står ovenfor i å navigere i dette spillet. Et spill hvor en ikke vet hvilke mønstre som danner seg før en er i gang.

Nå har jeg ingen mål om å diskutere i hvilken grad bedriftens ledelse har lyktes eller ikke i denne oppgaven. Derimot ligger det heller et poeng i empirien min i forhold til medarbeidernes forventninger av omorganiseringen og ledelsens rolle. Det kommer frem fra noen av informantene at de ikke syntes ting har blitt bedre. Dette kan tolkes som at forventningene var at ting skulle bli bedre med en gang. Når det ikke har skjedd enda, så er det ifølge flere informanter fordi at ledelsen ikke har forutsett godt nok, eller planlagt godt nok. La oss igjen se på påstand 2 som sier at medarbeiderne savner flere av fremmerne under omorganiseringen. Man kan si at den påstanden stemmer, utfra opplevelsen av at ledelsens aktive tilstedeværelse vil fremme prestasjonen til medarbeiderne. En tilstedeværelse som er savnet denne organisasjonen. En kan også si at informantene hadde forventning om at omorganiseringen skulle føre til en ny og bedre struktur som ville virke fremmende på deres prestasjoner. Noe de så langt er svært usikre på om har skjedd.

En ny påstand som kom opp i foregående diskusjon av empirien, er at ledelsen ikke har forutsett eller planlagt godt nok. Uforutsette sykdomsfravær og oppsigelse fra en leder midt omorganiseringsfasen, får naturlig nok mange konsekvenser. Slik jeg tolker teorien om komplekse interaksjoner, så beskriver den at ledelsen vanskelig skal kunne forutse og planlegge alle disse hendelsene. De kan ikke kontrollere alle små hendelser og interaksjoner som igjen kan utvikle seg til større mønstre med avgjørende utvikling. Spørsmålet er om de kunne vært forberedt på dette. Ut fra teoriens beskrivelse av forutsigbarhet og trender, er det fristende å stille spørsmål om ledelsen hadde en forventning rundt de ansattes reaksjonsmønstre. Og igjen hvordan denne forventningen stemmer overens med reaksjonene?

Teorien om komplekse interaksjoner beskriver at lokale interaksjoner har som karakteristikk at de rommer mulighet for dannelsen av ulike mønstre som man til en viss grad kan forutse. Et av disse mønstrene er at mange som fra starten av skiller seg ut, gjerne tilpasser seg etter hvert og finner sin rolle. Det kan være at de tilpasser seg den nye gruppen, eller at de utgjør en opposisjonell holdning. En kan ut fra denne teoribeskrivelsen ha en formening om at ledelsen i bedriften kan forutse hvordan noen av medarbeiderne vil reagere på endringene. Ut fra dette kan man reflektere over at ledelsen har en tanke om at de fleste medarbeiderne etter en stund vil tilpasse seg, mens det er andre som kan ha større vanskeligheter. Her ligger det en mulighet for at ledelsen gjør individuelle vurderinger og oppfølgninger som ikke informantene har oversikt over. Om noen er sykmeldte på grunn av disse faktorene, er det et

tegn på at alt ikke går helt knirkefritt. En omorganisering er etter min erfaring ikke nødvendigvis en solskinnshistorie underveis i prosessen. Man kan noe forsiktig bruke det engelske ordtaket om at man må knuse noen egg for å lage en god omelett. Med fare for at dette ordtaket kan forstås feil, så kan man begi seg ut på en tanke om at ledelsen i bedriften vet at det vil oppstå noen ubehageligheter når man endrer en organisasjon. En endring som på sikt skal bli til noe bedre. Spørsmålet blir hvor mye disse ubehagelighetene sprer seg til resten av organisasjonen. Ser man på sitatene så vil man se at fokuset ganske fort kan endre seg hos medarbeiderne. De kan fort begynne å kjenne på negative faktorer ved omorganiseringen. Resultatet kan da bli at de seg imellom danner en *sannhet* om at omorganiseringen har mislyktes. Dette kan skje uten at ledelsen har mulighet til å påvirke dette.

I fokusgruppeintervjuet beskriver flere av informantene tiden før omorganiseringen. Her var det spesielt en leder som jobbet mye med å fremme deres individuelle prestasjoner. Han jobbet aktivt med å påvirke deres fokus i positiv retning. De drømte om en positiv fremtid og hva som skulle til for å komme ditt. De prøvde å beskrive hva det var som gjorde at de lyktes, og hva som kunne gjøres enda bedre. Dette kan tolkes som positive påvirkninger av medarbeidernes fokus med mål om å holde positivt fokus og ikke bli påvirket av negative hendelser.

Her har lederen bygget opp en god arena hvor medarbeiderne har tillit til at han gjør de riktige grepene. En arena der avdelingen skal levere gode prestasjoner og medarbeiderne skal oppleve å være i flytsonen. Ut fra dette kan man konkludere med at riktig ledelse kan fremme prestasjoner, mens mangel på riktig ledelse kan virke hemmende. Disse enkle og heller ikke overaskende konklusjonene trenger en mer tydeliggjørende beskrivelse. Jeg vil i den følgende delen se på og drøfte hvordan ledelse kan tilrettelegge for gode prestasjoner.

5.4 Hvordan kan ledelsen best tilrettelegge for å fremme gode prestasjoner i organisasjonen

Dysvik og Kuvaas (2012) beskriver viktigheten av organisatorisk støtte for at medarbeideren skal få en styrket indre motivasjon. Deci & Ryan (2000) beskriver også at man må rette fokus mot hva som i det sosiale miljøet styrker og svekker den indre motivasjonen, fremfor årsaken til den indre motivasjonen. Dette kan legge til rette for tilfredstillelse av de tre grunnleggende behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, og åpne for at læring og utvikling kan skje i størst mulig grad. Det vil også gjøre opplevelsen av flyt mer oppnåelig. I en omorganisering,

som den som er beskrevet i denne oppgaven, er det tydelig at medarbeiderne blir påvirket av mange faktorer fra miljøet rundt seg. Faktorer som på sikt kan påvirke den indre motivasjonen. Det igjen påvirker motivasjon for læring, utvikling og høyere prestasjoner. Utfallet kan bli flere negative mønstre utviklet ut fra lokale interaksjoner mellom medarbeiderne, uten ledelsens påvirkning. Det er en fare for at prestasjons-hemmerne blir forsterket i en omorganisering, med lavere prestasjon som resultat. På den andre siden er det viktig å fremheve at fravær av ledelse ikke automatisk betyr at medarbeiderne utvikler negative mønstre. Det kan i en tenkt situasjon være sannsynlig at det emergerer nye og positive mønstre sett ut fra teoribeskrivelsen til Solsø og Thorup (2015).

Ut fra disse diskusjonen kan jeg forsiktig konkludere med at riktig ledelse kan fremme prestasjon, mens mangel på riktig ledelse kan være hemmende for prestasjonen. Dette kan selvfølgelig diskuteres ut fra mange perspektiv, og man skal være forsiktig med å lage en diagnose på hva som er riktig ledelse. Hva som er riktig ledelse vil være svært kontekststhengig. Og hva betyr det når jeg bruker beskrivelser som riktig ledelse og mangel på dette?

I denne delen vil jeg ut fra empirien min se på hva som kan trekkes frem som riktig ledelse. Det vil si ledelse som fremmer medarbeidernes prestasjoner under en omorganisering. Stacey beskriver i forordet til Tolsø og Thorup (2015) at lederne ikke kan styre responsen til medarbeiderne, snarere påvirke dem med sine interaksjoner og bruk av ord. Dette innebærer at lederen reflekterer over sin egen rolle, ansvar og innflytelse i interaksjonen. Lederen blir navigatoren som forsøker å styre skuta gjennom omorganiseringen slik at bedriften kommer godt i land.

Min empiri beskriver en liten konflikt mellom jobb og privatliv i forhold til hvem i familien som best kan forsvare å jobbe overtid. Denne konflikten skaper en diskusjon rundt hva som kan defineres som bedriften. Er familien en del av bedriften? Sett ut fra tanken om at bedriften er en sosial konstruksjon som er åpen, så er det lett å leke videre med tanken om at organisasjonen vi beskriver i Trondheim ikke har noen ytre rammer. Både lønn og tidsbruk for menneskene som jobber der blandes mellom det de kaller privat tid og jobb tid. Dette gjør at skillelinjene for bedriften blir små. Når medarbeiderne i tillegg assosierer sine verdier tett opp mot bedriftens verdier, er det mulig å hevde at familien har blitt en del av bedriftens miljø. Ut fra beskrivelsen av komplekse interaksjoner, mener jeg man kan forsvare en slik holdning til det vil kaller organisasjonen. Hva betyr dette for ledelsens påvirkning av prestasjon i organisasjon? Jo, noe så enkelt som at dette menneskes konflikt mellom privatliv og jobb, skaper følelser og indre diskusjoner som allerede er et tema i organisasjonen. Dette

kan over tid virke forstyrrende både for medarbeideren og de andre kollegaene. Lederens interaksjon med denne medarbeideren og leders respons vil sannsynligvis bli påvirket av dette i lengden. Leder kan ikke styre medarbeiderens følelsesmønster, men hjelpe medarbeideren til å rette fokus på riktige prioriteringer og vise sin støtte. Uttrykket å skille mellom jobb og privatliv blir ut fra denne tanken mer et mål enn en realitet. Som Irgens (2007) beskriver, kan man i en hektisk hverdag fort bli reaktiv og styrt av omgivelsene. Som i dette tilfellet, en konflikt mellom jobb og familie/privatliv. Empirien beskriver savnet av ledelsens tilstedeværelse for å hjelpe til med å holde god oversikt og prioritere i en hektisk hverdag. Dette betyr ikke at medarbeiderne i bedriften er reaktive, det kan snarere bety at de trenger ekstra støtte for å bli mer proaktiv.

Som navigator på skuta så er det viktig at lederen gjennom sine interaksjoner med menneskene i bedriften, er med å rette fokus mot det som gir medarbeiderne energi. Energi til å fokusere på de riktige handlingene. Voldtofte et al (2005) sin metodebeskrivelse av å jobbe mot proaktive mål, er en måte å rette fokus mot en fremtid som har mange likhetstrekk med beskrivelser fra fokusgruppeintervjuet. Flere av informantene beskrev hvordan de i tiden før omorganiseringen sto og drømte om hvordan fremtiden så ut. Ut fra dette dannet avdelingen seg et felles målbilde av en attraktiv fremtid og hvilke grep som må til for å komme dit. Dette, i tillegg til kontinuerlig oppfølging fra lederen i deres daglige arbeid mot målet, førte til at avdelingen leverte topp prestasjoner. Attraktive mål har ofte en positiv effekt i følge forfatterne. Så kan en på den andre siden stille spørsmålet om hvordan det har gått med medarbeidernes samhold, motivasjon og mestringsfølelse dersom de ikke hadde levert så bra.

Ved for mye fokus på det som kan betraktes som et ytre mål, kan man om man mislykkes flere ganger, fort oppleve det Skaalvik og Skaalvik (2009) omtaler som eksternal attribusjon. Det kan være at de som ikke lykkes med en gang skylder på ytre faktorer som uflaks, i stedet for å sette fokus på hva en kan forbedre med egen adferd. En påstand kan være at *"de skal være glad for at lykken var på deres side"*. Beskrivelsene fra informantene tyder derimot på at de i dette tilfellet var grundig fokusert på detaljene og handlingen som skulle til for å heve prestasjonene til den enkelte. Informantene forteller om at de tok seg tid til å evaluere hva som var bra med prestasjonen, hva som var den utløsende handlingen og hva som kunne gjøres enda bedre til neste gang. På denne måten opplevde de at avdelingen forbedret prestasjonen ved å videreutvikle og gjenta de riktige handlingene. Denne formen som heller kan minne om Skaalvik og Skaalvik (2009) internal attribusjon, ga ekstra energi, mestringsfølelse og gjorde det ekstra gøy å gå på jobb ifølge noen av informantene. Denne beskrivelsen har noen av de samme trekkene som ble beskrevet gjennom metoden

Appreciative Inquiry av Cooperrider og Whitney (2005). Metoden fokuserer på å finne hva som gir energi samtidig som den leter etter hvordan en kan gjenta og forsterke riktige handlinger. Når leder i omorganiseringen er mindre tilstede for å innarbeide denne "kulturen", kan det virke som at den usikre og kaotiske hverdagen gjør at problematiseringen blir noe mer fremtredende. Medarbeiderne glemmer fort å fokusere på hvor de er på vei med omorganiseringen. Omorganiseringen på nåværende tidspunkt, gjør at leder er mindre tilstede for hjelpe medarbeiderne med det fokuset.

Et reaktivt mønster kan også spre seg, ved at man i en hektisk hverdag gjerne blir stresset og glemmer å reflektere over hva som er de riktige handlingene. En ender gjerne med reaktive reaksjoner som brannslukking (Irgens,2007). Medarbeiderne sier selv at de fort mister oversikten over prioriteringene. Denne oppgavens formål er ikke å drøfte i hvilken grad ledelsen lykkes med å gjennomføre en god omorganisering. Formålet er å se på hva som hemmer og fremmer prestasjon og hvilke faktorer ledelsen kan bruke for å påvirke disse. Dette kan fort bli en diskusjon om i hvilken grad ledelsen i dag gjør de riktige grepene. Diskusjon bør heller være hva som kan påvirke det sosiale miljøet i organisasjonen i riktig retning. Ut fra Tolsø og Thorup (2015) sin definisjon av ledelse koblet opp mot det politiske spillet i organisasjonen, kan en godt si at ledelsen i større grad også må jobbe med å påvirke og kommunisere meningene om statusen på omorganiseringen. Dette betyr ikke at ledelsen skal påtvinge medarbeiderne meninger. Snarere sørge for å bruke de riktige ordene og beskrivelsene av situasjonen og fremtiden for å påvirke interaksjonene og dannelsene av nye mønstre i bedriften. Ut fra min tolkning av teori, holder det ikke at ledelsen tar de riktige strategiske grepene i møtene og i interaksjoner med ledere i andre deler av konsernet. Er ledelsen for fraværende blir muligheten til å se og påvirke de lokale mønstrene av det som dannes av samhandling og diskusjon mellom medarbeiderne. Jeg opplever at informantene befinner seg i transformasjonståken som Voldtofte et al (2005) beskriver, med en store fare for at de får lyset i ansiktet. Målet er å se solen gjennom tåken, men de blir blendet. Trusselen kan være at de blir opptatt av nåtidens kaotiske bilde og mister synet av den attraktive fremtid som venter etter omorganiseringen. Så er det slik at en planlagt omorganisering, i følge Tolsø og Thorup (2015) og Voldtofte et al. (2005), ikke vil være lineær, men må utvikles underveis. Det betyr at både medarbeidere og ledere må holde fokus på hvordan de sammen kan reagere og tilpasse utviklingen for å oppnå bedre løsninger underveis. Dette samspeillet og evnen til å utvikle bedre løsninger, vil med stor sannsynlighet være den største fremmeren av prestasjon.

6 Avslutning

Så er det på tide å runde av et nesten tre år langt studium med avhandlingens konklusjoner. Her vil jeg oppsummere funnene jeg har gjort, etter først å ha gjennomgått og drøftet min empiri. Jeg vil også gjøre noen refleksjoner rundt det jeg har funnet og det jeg har lært.

Jeg har så langt brukt lite plass på kritikk av teorien. Dette betyr ikke at jeg mener teoriene som jeg har benyttet er perfekte. Alle teorier har sine skyggesider og er forenklinger av en komplisert hverdag. Som følge av dette kan ingen av dem være fullstendige. Jeg kommer tilbake til dette etter hvert.

Hva har jeg så funnet ut? Ut fra drøftingen av empirien og den teorien jeg har koblet den opp mot, har jeg kommet til det jeg oppsummerer som funn som gir svar på min problemstilling: *Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse?*

Jeg vil besvare problemstillingen ved først å beskrive de tydeligste fremmere og hemmere som jeg spør etter i forskningsspørsmålene mine. Deretter vil jeg oppsummere i en kort betraktning av hva de betyr for problemstillingen. En kan ut fra beskrivelsene fort begynne å resonnerer rundt hva som er direkte og indirekte påvirkere av prestasjonen. Jeg mener at flere av faktorene i ulike kontekster kan være både indirekte og direkte påvirkere. Men da dette er en beskrivelse av fenomener som informantene opplever, og ikke en måling, så velger jeg ikke en slik tilnærming til besvarelsen.

6.1 Dette fremmer prestasjoner

Hvilke drivere må være tilstede for at medarbeidere skal ønske å prestere? Medarbeiderne ønsker å gjennomføre handlinger i tråd med egne og bedriftens verdier. Å kunne kjenne seg igjen i og føle seg trygg på bedriftens verdier og redelighet fremstår som en viktig faktor for å gjøre en ekstra god jobb. Å inneha kompetanse og trygghet gir en selvtillit som gjør at medarbeiderne opplever at de kan takle alle jobbens utfordringer og utvikle seg i takt med disse. Kombinasjonen av kompetanse og trygghet vil også, slik jeg tolker det, gi medarbeiderne situasjoner hvor de opplever å være i flytsonen. Hovedmotivasjon for å prestere ligger i å ha det gøy på jobb, og i å gi mennesker en jobb. Medarbeiderne oppnår bonus for en viss prestasjon, dette betyr ikke at de styres direkte etter ytre motiver. Informantene anser heller denne typen bonus som et symbol eller bekræftelse på at de har

vært i stand til å prestere ekstra godt. Den personlige forpliktelsen til å levere et godt resultat til kunden og det mennesket som ønsker jobb, ser ut til å være en like sterk om ikke sterkere motivasjon, enn bedriftens mål i seg selv.

Proaktiv planlegging og god tilrettelegging kan ruste medarbeideren til å ha mest mulig fokus på jobbutførelsen når det gjelder. Evnen til å kunne lede seg selv til å ha rett fokus er viktig for å oppnå det vi kaller mestring. Her vil det sosiale miljøet medarbeideren jobber og lever i ha avgjørende betydning. Tilhørighet, tillit og aksept fra dette miljøet, inkludert leder, har betydning.

Leder oppleves som en viktig påvirker. Leders evne til å rette fokuset mot det som gir energi og som skaper resultater, trekkes frem. Det er viktig at leder sammen med medarbeiderne planlegger hvordan medarbeiderne kan lykkes, ved å sette proaktive mål og fokus på fremtiden og bidra til å finne ut hvordan medarbeiderne bør jobbe for å nå målene.

Opplevelsen av samarbeid og god ressursutnyttelse blant alle medarbeiderne samlet sett vil også være med å fremme organisasjonens prestasjon best mulig.

6.2 Dette hemmer prestasjoner

Usikkerhet rundt hva som skjer i organisasjonen, og opplevelsen av at uforutsette ting oppstår, fremstår som hemmere av prestasjonen i den grad at de påvirker tryggheten, forstyrrer fokuset og den indre motivasjonen.

Stort arbeidspress over lengre tid er hemmende fordi det gjør at medarbeiderne ikke klarer å yte 100 % når det virkelig gjelder. Arbeidspresset blir en stressfaktor som påvirker fokuset i negativ retning. Dårlig organisering av ressurser og dårlig samarbeid påvirker også organisasjonens totale prestasjoner negativt.

Omorganisering kan i seg selv hemme prestasjonen. På tross av at omorganiseringen gjennomføres for å bedre resultatet, så kan transformasjonsfasen virke hemmende fordi den skaper usikkerhet og påvirker fokuset. Usikkerheten kommer gjerne fordi medarbeiderne trenger tid til å tilpasse seg ny struktur med nye eller færre ledere. Usikkerheten og den negative energien kan resultere i dårligere indre motivasjon, negative tanker og feil handlinger. Også personlig ubalanse mellom jobb og privatliv kan påvirke prestasjonen på jobb negativt.

Det som fremgår som den tydeligste hemmeren av prestasjoner, er manglende tilstedeværelse av ledelse. Medarbeiderne trenger å bli sett, de trenger aksept, få informasjon om status og personlig oppfølging.

6.3 Besvarelse av problemstillingen

Som jeg sa innledningsvis er problemstillingen valgt fordi jeg ønsker å lære mer om hva det er som gjør at noen leverer mye bedre prestasjoner enn andre. Hvilke suksesskriterier gjør at noen lykkes bedre enn andre? Hvilke faktorer forstyrrer såpass mye at fokuset på hvordan man oppnår gode prestasjonen forsvinner? Og hvordan kan denne kunnskapen gjøre meg til en bedre leder?

Dette er spørsmål som er grunnleggende før min undersøkelsesprosess. Det er nå på tide å se hvilke svar jeg kan koble opp mot min problemstilling: *Hvordan beskriver medarbeidere sine opplevelser av hva som skaper gode prestasjoner underveis i en omorganiseringsfase, og hvilke implikasjoner får dette for ledelse?*

Medarbeiderne opplever at en jobb som har verdier som de kan kjenne seg igjen i, er viktige for deres personlige motivasjon. Godt samarbeid om interne ressurser gjør at alle er i stand til å prestere best mulig. Trygghet og det å ha det gøy på jobben kombinert med å kunne utfordre seg selv ekstra i perioder, gjør at alle presterer opp mot sitt ytterste.

En omorganisering vil ofte innebære uforutsette hendelser. Å kunne holde fokus på de riktige faktorene, spesielt når uforutsette hendelser oppstår, er avgjørende i transformasjonsperioden. Ledelsens tilstedeværelse og interaksjoner med medarbeidere fremheves som ekstra viktig. Det å bli sett og få tilbakemeldinger fra leder om egne prestasjoner, og å ha status i organisasjonen, fremheves her. Å kunne sparre med leder om hvilke handlinger som skaper resultater, er med å skape proaktivt fokus, læring og utvikling.

Hva betyr ledelse for medarbeidernes prestasjon? Ledelse fremheves først og fremst når vi snakker om faktorer som hemmer prestasjoner. Medarbeiderne peker ikke på avgjørende negative eller destruktive handlinger lederne gjør. Det er snarere snakk om hva lederne ikke gjør. Leders evne til å navigere skuta ved å være tilstede i positive interaksjoner med medarbeiderne er forventet og ønsket fra medarbeiderne. Jeg tolker det som at informantene ser på lederen som bufferen som skal beskytte medarbeiderne mot ytre negativ stimuli. At

leder er til stede blant medarbeiderne anses som en viktig faktor for å tilfredsstillende følelsen av å bli sett og fulgt opp av leder.

En kan ut fra dette stille følgende spørsmål rundt ledelse: Hvor stor betydning har lederens prioritering av strategisk innsats utenfor medarbeidernes rekkevidde, i forhold prioritering av tid til daglige interaksjoner med medarbeiderne? Spesielt i en usikker omorganiseringsfase kan denne tilstedeværelsen være avgjørende. Dette understreker en av ledernes daglige prioriteringsdilemma: Det ikke er lett å balansere lederinnsats på ulike nivå. Spesielt da medarbeiderne har høye forventninger til at leder alltid gjør de "riktige handlingene". På den andre siden så peker dette muligens på viktigheten av å ha operative mellomledere.

6.4 Refleksjoner rundt hva jeg egentlig har kommet frem til

Har jeg lyktes med oppgavens formål, og har jeg ved hjelp av forskningsspørsmålene fått svar som tilfredsstillende min undring og problemstilling? Vi lever i en mer og mer kompleks hverdag. Små endringer skjer kontinuerlig, og noen ganger er endringene større, som i denne omorganiseringen. Organisasjoner og menneskene som jobber der blir naturlig nok påvirket av dette.

Det som fremstår som det vanskeligste i organisasjonen jeg har undersøkt, er å tilpasse seg endringene som skjer og usikkerheten de medfører. Noe så enkelt som å bli sett av leder, og ha muligheten for å kunne rådføre seg med og gi tilbakemelding til leder, er av stor betydning. Sannsynligvis både for lettere å skape gode prestasjoner, samtidig som det gir medarbeideren større trygghet. Leders interaksjoner med ansatte vil derfor være av stor betydning for den enkelte medarbeider. En leder som kan coache og veilede medarbeiderne i positiv retning, synes å være svært viktig i en kompleks hverdag med mange ytre forstyrrelser.

Teorien beskriver, på samme måte som min empiri, mange ulike faktorer som er viktige for å kunne utvikle medarbeideres prestasjoner mest mulig. Noen vil sikkert fungere ulikt alt etter hvordan konteksten er. I organisasjonen som jeg har forsket i, så fremstår behovet for å bli sett, rådføre seg med og gi tilbakemeldinger til leder, som tydelige behov. Muligens fordi de oppleves som mindre tilgjengelige. Det er lett å savne noe man ikke opplever lengre, spesielt fordi det tidligere var veldig sterkt tilstede. Det kan være denne frustrasjonen som over tid gjør at medarbeidere etter hvert kan få motivasjons- og prestasjonsproblemer. Som vi ser

innledningsvis, så kan slike utfordringer over tid føre til uheldig utvikling for enkelte medarbeidere.

Jeg vil så ta et kritisk blikk på teorien jeg har benyttet, og på min metodiske fremgangsmåte. Gjennom refleksjoner vil jeg avdekke noen av svakhetene som oppgaven naturlig nok inneholder. Når det er gjort, så vil jeg fortelle noe om hva jeg har lært og hva som kunne vært interessant å lære mer om, ut fra refleksjoner rundt undersøkelsen.

6.4.1 Kritikk av teori

Jeg erfarer at det finnes mange, sannsynligvis tusenvis av teorier om ledelse og motivasjon. Noen opplever jeg fra mitt perspektiv som bedre og mer treffende enn andre, og noen mer dynamiske enn andre. Resonerer man videre ut fra Heraklits ord beskrevet av Morgan (2012) i kapittel 2, så kan man si at alt er i konstant bevegelse. Ut ifra mitt sosialkonstruksjonistiske syn, så kan man også si at tolkningen av teoriene handler om hvilke øyne som ser, og hvordan ens verdensbilde ser ut. Som dette synet også innebærer, så vil vi aldri oppleve eksakt samme situasjon om igjen, det vil alltid være nyanser og ulike meninger. Teoriene som er forenklinger av virkeligheten vil heller aldri kunne beskrive en situasjon 100 %. Her ligger også mye av kritikken av min i blant naive bruk av teorier, for å forstå empirien. I mitt søken etter å finne likheter, så glemmer jeg at alle teoriene ikke treffer helt, og derfor kan kritiseres for sin ufullstendige beskrivelse og forenkling av en kompleks virkelighet. Det er derfor naturlig at alle teorier utsettes for en viss grad av kritikk for sin ufullstendighet. Jeg vil forholde meg til noen av de åpenbare utfordringene som jeg ser ut fra min empiri.

Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien så kan vi i min empiri stille et lite spørsmålstegn ved om alle medarbeiderne har alle tre behov dekt? Betyr dette i så fall at vedkommende ikke er indre motivert? Hva med flyt-teorien? Flyt er ment som en naturlig balanse mellom akkurat høye nok utfordringer og evner (Jackson & Csikszentmihalyi, 1999). Som vist i empirien så beskriver informantene at de opplever øyeblikk med flyt. Men om de samme høye utfordringene er til stede over tid, så opplever de slitasje. Det er da naturlig å bli stresset og oppleve angst. Ser man på beskrivelsen av AI, så kan denne gjerne oppleves naivt eller også som en hersketeknikk. Fra det naive ståsted fordi den velger å tro positivt om menneskets ståsted. Et motsatt syn kan kanskje si at jeg som leder med bruk av AI, tvinger medarbeiderne til å se bort ifra problemene.

Jeg finner det viktig å fremheve en betydningsfull faktor i både min teori og metode. Denne Jeg har en vitenskapsfilosofisk retning som er sosialkonstruksjonistisk, og har i teorien også beskrevet et sosialkonstruksjonistisk verktøy, AI. På samme tid har jeg i denne oppgaven brukt mye plass på beskrivelsen av komplekse interaksjoner. Disse har mange likheter, spesielt rundt det relasjonelle. De fokuserer begge på interaksjoner og kommunikasjon mellom mennesker for å forstå organisasjoner. De har i følge beskrivelsene til Solsø og Thorup (2015) mange sentrale forskjeller og er på mange måter motstridende. Dette er viktig å være oppmerksom på. Forfatterne beskriver forskjellene mellom komplekse interaksjoner og sosialkonstruksjonismen (spesielt metoden AI). Der hvor sosialkonstruksjonismen er opptatt av å se etter potensialet i å arbeide refleksivt med språket, så aviser komplekse interaksjoner å prioritere språket fremfor ikke verbale aspekter av kommunikasjon. Der hvor den første ser etter hva som forener forskjellige personer, så ser den andre forskjellene. Komplekse interaksjoner er med andre ord kritisk til at søken etter å samarbeide kan begrense et menneskes rett til å være uenig og ta et eget standpunkt. Sosialkonstruksjonismen ser etter harmoni, mens komplekse interaksjoner mener dette lett kan føre til problematiske forhold da uenigheter og mistriivsel ikke får rom for å bli uttrykt. Jeg ser at disse sentrale forskjellene kan gjøre forståelsen og bruken av de noe problematisk. På den andre siden, er jeg opptatt av at begge kan være noe ufullstendig, og er derfor med på å heve perspektivnivået hvor den ene utfyller den andres svakheter.

Noen av metodene jeg har beskrevet i kapitel 2 kan fra et instrumentelt syn betraktes som ledelsesoppskrifter for hvordan kunnskapen skal styres (Irgens 2011). Slik kan de bli brukt på en statisk måte, og derfor bli misbrukt i lite passende situasjoner.

En siste og noe banal tilnærming til ledelsesteoriene er at perfekte handlinger naturligvis forventes at blir gjentatt. Ser man på informantenes sitater på hva de savner fra ledelsen i omorganiseringen, så er flere av disse beskrivelsene sammenlignbare med noen av beskrivelsene av handlingene til den ene lederen før omorganiseringen. Eksempelvis den kontinuerlige sparringen mellom leder og medarbeider rundt hva som var bra og dårlig. Har denne skapt en avhengighet som de senere ikke klarer seg uten?

Som den oppsummerende og også konkluderende refleksjonen, vil jeg si at den viktigste erfaringen jeg har fra mine år som leder, fra dette studiet, og denne undersøkelsen er følgende: Det beste vi som ledere kan gjøre er å reflektere kontinuerlig over hva vi faktisk ser og gjør, fremfor å prøve å kopiere beskrivelser fra enhver teori. Teorien bør heller brukes som et aktivt verktøy for å få flere perspektiver som utgangspunkt for refleksjoner.

6.5 Hva har jeg lært?

Forskningsprosessen og studiet har vært en nyttig og lærerik reise. Jeg har som mellomleder over flere år, hatt en opplevelse av en læringskurve som går inn i det uendelige, med oppturer og nedturer bak hver sving. Når jeg tror jeg har svaret, så dukker det opp nye utfordringer som utfordrer det jeg trodde jeg visste. Som mellomleder så har jeg alltid hatt en opplevelse av å "stå mellom barken og veden". Hvem sitt perspektiv er riktig og viktigst, organisasjonens, min leders eller mine medarbeideres? Jeg har jobbet i flere selskaper hvor vi har vært i stadig søken etter å finne den perfekte universelle metoden å gjøre ting på, som så bare kan kopieres og implementeres fullt ut. Om ikke det fungerer, så begrunnes det med at metoden ikke er fulgt 100 %, altså noen har gjort en feil. Det har gjennom hele denne perioden som leder vært en stadig voksende følelse av at dette ikke kan være riktig. Kunne et studie i kunnskapsledelse gi meg de riktige svarene? Når jeg fikk bekræftelsen på at jeg var tatt opp i studiet, så var det bare å tilrettelegge livet for tre års studie med full fokus på å bli kunnskapsleder. De siste tre årene har jeg lært både gjennom teori og tre års personlig reise, at ingenting er lineært. Heller ikke prosessen i denne undersøkelsen. Og så er det et spørsmål hva som egentlig er sannheten og virkeligheten? På samme måte som at jeg finner mange ledelsesteorier som gir meg gode svar, så kan jeg med et annet perspektiv finne svar som gjør at de samme ledelsesteoriene ikke gjelder lengre.

Man oppdager at ingenting kan planlegges blindt. Man skal og bør sette tydelige mål, men samtidig må man være forberedt på at veien frem ikke vil bli helt som forventet. Dette kan få innvirkning på måloppnåelsen, fordi man ikke kjenner konsekvensen av menneskelige interaksjoner og mønstrene i en verden som alltid er i bevegelse og som aldri kan gjentas.

Betyr dette at ledelse og strategi faktisk bare er et fordyrende ledd i en organisasjon full av dyktige medarbeidere som klarer seg bedre selv? Min nåværende kunnskap er at dette er et todelt svar: ja og nei. Selvfølgelig er ledelse viktig, men blind ledelse kan virke hemmende og være dyrt for organisasjonen og samfunnet. Det viktigste svaret jeg har fått er at enhver situasjon er ulik og krever ulike handlinger, og at evnen til å navigere ut fra varierende forutsetninger er viktig. Mottoet «*Alle veier fører til Rom*» kan som følge av dette endres til «*Den beste veien til Rom avhenger av konteksten og øyet som ser*».

Jeg har lært meg å stille spørsmål ved oppleste sannheter. Dagens samfunn kjennetegnes av raske endringer og komplekse sammenhenger. Det betyr at gamle sannheter og løsninger sannsynligvis ikke fungerer framover. Og det er slik at mitt «objektive» svar på hva som er løsningen i en situasjon, ikke nødvendigvis er den løsningen andre mener er best. Ser vi på

en bil fra ulike vinkler, ser den ulik ut, ut fra hvilken synsvinkel vi har. Bilen kan se flott ut forfra, men ikke noe særlig bra ut bakfra. Den som står foran bilen vil derfor ha en helt annen opplevelse enn den som står bak. Det er derfor nødvendig å bruke sin erfaring og kunnskap til å forstå situasjonen, hva den krever av ny kunnskap og hvem som kan bidra med denne kunnskapen. Det er også viktig å forstå at den nye kunnskapen har ulike perspektiver og befinner seg på flere nivå.

Til sist vil jeg beskrive min egen reise gjennom denne undersøkelsen. Jeg har i det siste halve året levd i en kaotisk tilværelse med nytt barn, flytting, oppussing og salg av hus i tillegg til travel jobb og en masteravhandling under utarbeidelse. Jeg har i løpet av denne "transformasjonsperioden" kjent på en følelse av å leve i en slags unntakstilstand. Mange ganger har jeg vært inne på tanken om å gi opp, for så å finne en eller annen energi eller støtte som har hjulpet meg videre. Jeg har kjent et stort behov for å kunne fokusere på en ting om gangen for å nå optimistiske mål i det fjerne, å kun fokusere på som skal til for å komme til neste nivå og være et steg nærmere innleveringsfrist. De gangene jeg har kjent på de mest negative følelsene, er når det har vært for mange tanker i hodet samtidig. Å da å kunne få støtte og hjelp, eller bare få et anerkjennende nikk, har vært avgjørende for å klare å tenke tanken om at dette skal jeg klare. Dette er personlige erfaringer jeg mener kan stemme godt overens med noen av mine avgjørende konklusjoner for problemstillingen. I den grad jeg har lyktes med denne oppgaven, så er det en god bekreftelse på konklusjonene. På samme måte som jeg i oppgaven konkluderer med ledelsens viktighet, må jeg for egen del si at veileders rådgivning har vært like avgjørende for å holde eget fokus.

6.6 Fremtidige forskningsspørsmål

Hva betyr Staceys teorier for det sosialkonstruksjonistiske tankesettet. Er det bare et annet perspektiv? Indikerer de tydelige svakheter? Eller passer de perfekt sammen for å kunne bevare balansen? Et av sitatene beskriver en konflikt mellom jobb og privatliv, noe som fører til spørsmål rundt organisasjonens rekkevidde. Hva er en organisasjon, og hvor går grensen for det vi kan definere som organisasjon? Dette er ideologiske spørsmål med betydning for omgivelsene, og når man snakker om planlegging og å gjøre de riktige tingene.

Og hva betyr maktprinsippet for prestasjonene i organisasjonen og for ledelsens daglige interaksjon med medarbeiderne? Stacey (Tolsø og Thorup, 2015) skriver at leder bør være aktiv deltaker i interaksjonene i organisasjonen. Betyr dette at leder bidrar med å få frem informasjon til medarbeideren, eller blir dette også en måte å bruke makten på? Ulike

mennesker reagerer ulikt på ulik ledelse og i interaksjoner med sine medarbeidere. Hva betyr den teoretiske beskrivelsen av høysensitive mennesker for prestasjoner, motivasjon og ledelse? Den amerikanske psykologen Elaine Aron har forsket på høysensitivitet over flere år, ifølge foreningen for høysensitive (http://www.hsperson.no/:/hsp/:/Hoysensitivt_Personlighetstrekk.html).

6.7 Når man gjenvinner følelsen av mestring

Roger hadde gått hjemme i to år på uføretrygd og begynte å føle seg noe bedre. Mange sene kvelder med kamerater og ny kjæreste hadde gjort ham godt. Flere samtaler med positive tilbakemeldinger om at han ser bedre ut og virker tryggere og gladere, hadde gjort utslaget. Han hadde bestemt seg for at uføretrygden ikke ga ham noe livsgnist eller selvtillit. Han hadde gode sider som kunne utnyttes bedre enn det å gå hjemme på uføretrygd. Han måtte prøve å ta noen nye grep, han hadde fortsatt muligheten til mange gode år i arbeidslivet. En dag han var i byen for å gjøre noen ærender, gikk han forbi et rekrutteringsselskap. På impuls bestemte han seg for å ta sjansen, han gikk inn. Dette var et selskap med beskrivelse av store fine verdier på veggene, Roger kjente han ble glad. Han ble godt tatt imot. Joda, de kunne gi ham muligheten til å oppnå drømmejobben. Etter en god og positiv samtale hadde de kommet frem til at han hadde styrker som kunne være av interesse for mange aktuelle bedrifter. En uke senere ringte telefonen. Det var et lite og spennende IT-selskap som trengte en vikar for å fylle rollen som Account Manager. Roger svarte umiddelbart ja til dette tilbudet og begynte i jobben en uke senere. Et år senere var han fast ansatt og ansvarlig for oppfølging av bedriftens største og viktigste klienter. Han og sjefen hadde en tett og god dialog. Ukentlig hadde de konstruktive samtaler om hvordan de kunne få kundene til å kjøpe enda større ordre fra dem. Sjefen hadde gitt rekrutteringsselskapet tilbakemelding om at Roger, etter en forsiktig start, hadde vokst med oppgavene og utfordringene. Han var blitt en person som bidro både sosialt og kreativt til selskapets, noe overaskende, gode prestasjoner og raske vekst i det internasjonale markedet.

Vi kan bare håpe på at dette ikke er en fiktiv historie.

7 Litteraturliste

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

Coghlan, D & Brannic, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organisation*. London/Thousand Oaks, CA:SAGE, 3 utgave.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques to developing grounded theory, 3rd edition*. Los Angeles, CA: Sage

Cooperrider, D. L. & Whitney D. (2005). *Appreciative Inquiry, A positive Revolution in Change, 1th edition*. Berrett-koebler Publishers, inc. San Francisco

Csikszentmihalyi, M (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M. (1992). A reponse to the Kimiecik & Stein and Jackson papers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4, 181- 183.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovering and invention*. New York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business. Leadership, flow and the making of meaning*. London: Hodder and Stoughton.

Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I. S. (2006). *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology*. Oxford. U. P. NY.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press

Dysvik, B. & Kuvaas, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Hauger, B., Højlund T. G. og Kongsbak, H., (2008). *Organisasjoner som begeistrer – Appreciative Inquiry*. Oslo: Kommuneforlaget .

Heath, C (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentive. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 25-62.

Hennestad, B. W, Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E. J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget

Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in Sports: The Keys to Optimal Experiences and Performances*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert Ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. (2008). *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Langslet, G. J. (2002). *LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Maturana, H. & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. London: Reid.

McGregor, D. oversatt av Johannessen, Lars B. (1968). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Morgan, G. (2012): *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo :Gyldendal Akademisk

Nyeng, F. (2010): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt Forlag.

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, M. J. (2007). *A meta-analytic examination of goal orientation nomological net*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128–150.

Rennemo, Ø., (2006). *Lever og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

David Silverman (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, 3rd edition. London: Sage

Solsø, K. og Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisasjon og ledelse*. Denmark: Dansk Psykologisk Forlag A/S

Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og Innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Lens, W. (2007). Intrinsic versus extrinsic goal promotion in exercise and sport: Understanding the differential impacts on performance and persistence. In M. S. Hagger & N. Chatzisarantis (Red.), *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport* (pp. 167–180). Champaign, IL: Human Kinetics.

Voldtofte, F., Telatin, I. og Ness, O. (2005). *Sol gjennom tåke*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag

Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2011). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: N.W.Damm & Søn

Internett

Jakobsen: Rubrikk idrettsforum. Org, 2012, 10:10

www.idrottsforum.org/jakobsen121010, lastet ned 14.01.2015, kl 22:00

<http://www.vg.no/sport/fotball/lillestroem/godset-treneren-krevde-maal-wikheim-ble-matchvinner/a/23487688/>, lastet ned 13.07.15 kl 07:10

<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article11410804.ece>, lastet ned 12.08.15 kl 11:14

https://nbl.snl.no/Odd_Reitan, lastet ned 12.08.15 kl 11:30

http://www.hsperson.no/:/hsp/:/Hoysensitivt_Personlighetstrekk.html, lastet ned 17.08.15 kl 23:10

Vedlegg 1 Svar fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Grete Wennes
Handelshøyskolen i Trondheim Høgskolen i Sør-Trøndelag
Postboks 2320
7004 TRONDHEIM

Vår dato: 26.01.2015

Vår ref: 41507 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41507	<i>Hvordan beskriver medarbeidere i</i>	<i>hva som gjør at de presterer</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sør-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>	
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Grete Wennes</i>	
<i>Student</i>	<i>Bjarne Sørgerd</i>	

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.01.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 41507

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sør-Trøndelag sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.01.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Fokus på de faktorene som hemmer og fremmer prestasjonsutvikling blant ansatte i næringslivet”

Bakgrunn og formål

Studien er en avsluttende prosjektoppgave i masterstudiet Kunnskapsledelse. Dette er et studie i som gjennomføres i samarbeid mellom Høyskolen i Nord og Sør- Trøndelag, i samarbeid med Copenhagen Business School og Aarhus Universitet.

Problemstillingen er: Hva er det som gjør at ansatte i næringslivet presterer i sin arbeidshverdag. Formålet med studiet er å bruke ansattes erfaringer til å analysere hvilke faktorer som kan være med på å gjøre at de opplever god mestring og er i stand til å prestere på et høyt nivå og når sine og bedriftens mål. Studiet vil også sette fokus på hvilke hindringer som er/kan være tilstede som destruktive krefter mot gode prestasjoner for både hver enkelt og avdelingen. Ved hjelp av studiet vil vi være i bedre stand til å kunne forstå hvilke elementer det er som er med på å hjelpe ansatte og organisasjoner til å kunne ha en bedre og mer nyttig hverdag der de presterer, har god trivsel og oppnår sine og bedriftens mål.

Alle ansatte i din bedrift vil bli forespurt om de samtykker i å delta i opp til to fokusgruppeintervju. Blant alle som samtykker, vil det bli gjennomført et uttrekk av 4- 6 deltakere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studiet vil gjennomføres som en fokusgruppeintervju. Det innebærer at deltakerne i gruppen vil drøfte aktuelle spørsmål og påstander som vil bli lest opp av prosjektansvarlig. Dersom du godtar det vil det bli gjennomført lydopptak under hele fokusgruppeintervjuet. Lydopptaket blir senere analysert og benyttet som data til å besvare masteroppgaven problemstilling.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navn og andre personopplysninger vil ikke bli koblet opp mot besvarelsene som kommer opp under fokusgruppeintervjuene. Studiet har ikke noe utbytte av å koble innhentet data mot personopplysninger. I etterkant er det kun student og veileder som har oversikt over hvem som har deltatt i studiet. Data som kommer frem under studiet vil skrives ned og brukes som datagrunnlag for studiet. Lydopptak vil deretter ikke være tilgjengelig for bruk offentlig. Besvarelsen fra deltakerne vil lagres som data som ikke er direkte sporbare tilbake angitte personer.

Prosjektet skal etter planen avsluttes og leveres innen 01.09.15. Datamateriale vil være anonymt også ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å

oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg fortsatt bli anonymisert. For alle ansatte må det opplyses om at det ikke får innvirkning på deres forhold til behandlere eller andre, dersom du ikke vil delta i studien eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Bjarne Hakkebo Sørgjerd, telefonnummer 99705499. E-post: bjarnesorgjerd@gmail.com
Veileder for studiet er professor Grete Wennes ved HiST, telefonnummer 93087740.
Epost: grete.wennes@hist.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Inderøy, 8. april 2015

Bjarne Hakkebo Sørgjerd
Masterstudent HINT

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg har gitt informasjon

(Signert av forsker, dato)

Vedlegg 3 Temaguide fokusgruppeintervju

Temaguide Fokusgruppeintervju

Dato: 09.04.2015

Innledning:

Presentasjon av meg, og min oppgave.

Gå igjennom formål og samtykkeerklæring. Forklar hvordan lydopptaket blir fulgt opp, transkribert og senere behandlet.

Presentasjon og Demografi:

1. Alder
2. Navn
3. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Hovedspørsmål:

1. Hva legger dere i å prestere i jobb?
2. Hva fremmer prestasjon
 - a. Når opplever du at du presterer i jobben din. Kom med eksempel
 - b. Hva er det som gjør du opplever at du presterer i jobb. Kom med eksempel
 - c. Hvorfor tenker du at det er derfor du presterer
3. Hva hemmer prestasjon
 - a. Når opplever du at du ikke lykkes i å prestere. Kom med eksempel
 - b. Hva er det som gjør du opplever at du ikke presterer i jobb. Kom med eksempel
 - c. Hvorfor tenker du at det er derfor du ikke presterer
4. Hvilke råd har du til ledere og organisasjon for å få medarbeidere til å prestere.
 - a. Hva skal de gjøre
 - b. Hva skal de slutte med
5. Noe jeg ikke har spurt om, men som dere har lyst til å si noe om.

Vedlegg 4 Forenklet oversikt over tema og koder, innledende

Forenklet oversikt over tema og koder, innledende

Veien mot en bedre organisasjon

Ressurser
Omorganisering
Organisering
Prioritering
Mål

Delmål– Et steg om gangen

Lokalt beslutningsansvar

Fokus og fremtid

Fokus – Rett fokus – Styre
Skape kultur
Fremtidsvisjon

Medarbeiders commitment

Blir ikke sett av leder
Lytt og se medarbeider
Sparring mellom leder og medarbeider
Ledermøter
Informasjon
Skryt
Drivere
Kjærlighet til jobben
Motivasjon på jobb
Egenutvikling
Bonus ikke viktig
Tillit til medarbeider
Hjem vs. Jobb

Verdier
Ledelse

Styring fra ledelse

Flow

flowfølelsen

System som svikter

System som svikter

Vedlegg 5 Forenklet oversikt over tema, undertema og koder

Forenklet oversikt over tema, undertema og koder

Medarbeiders indre driv

- Indre motivasjon og selvbestemmelse
- Behovet for riktig ledelse
- Ledelse gjennom kontroll eller verdier

Blir ikke sett av leder

Kommunikasjon med leder

Verdier

Trygghet

Egenutvikling

Bonus ikke viktig

Tillit

Ledelse

Når alt går på skinner

Flow

System som svikter

Hjem vs. Jobb

Veien mot den perfekte organisasjon

- Den evige ressursutfordringen
- Organisering og endring

Ressurser

Omorganisering

Fokus på den attraktive fremtid

- Hvordan skape vinnerkultur
- Fokus på ledelsen

Fokus – Rett fokus – Styre

Skape kultur