

Motivasjon av kunnskapsarbeidere

Ensomhet som viktig funn

Signe Lein

Veileder: Rune Lines

Masteroppgave i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler temaet motivasjon av kunnskapsarbeidere. Teori om motivasjon er gjennomgått, med særlig fokus på flyt. Jeg har benyttet en induktiv tilnærming, ved gjennomføring av semi-strukturerte dybdeintervjuer for å finne drivere til motivasjon i gruppen. Jeg har også testet deduktivt hvorvidt flyt er en viktig motivasjonsfaktor. Utvalget består av respondenter fra et ingeniørfirma, med utdanning på masternivå. Dataene er kategorisert og analysert ved hjelp av Grounded theory metoden.

Funnene fra undersøkelsene mine indikerer at flyt ikke er en like viktig motivasjonsdriver som først antatt. De induktivt utledete kategoriene er Sosiale relasjoner og Ledelse, hvor Ensomhet viste seg å være et gjennomgripende tema. Ensomhet oppleves demotiverende, og viser seg blant annet ved mangel på tilbakemelding fra lederpersoner, faglig ensomhet og uklarhet omkring forventninger. Samtidig viser funnene at kunnskapsarbeidere blir motivert av faktorer som bidrar til reduksjon i følelsen av ensomhet, i form av samarbeid, fagnettverket på arbeidsplassen og det å føle seg sett og hørt av ledere. Teori om ensomhet i arbeid er derfor tatt med i diskusjonskapittelet.

Motivasjonens innvirkning på produktivitet impliserer at bedrifter som er opptatt av langsiktig verdiskapning, må ta ensomhet i kunnskapsarbeid på alvor. Lederstilen støttende ledelse er et bidrag til å redusere ensomhet i kunnskapsarbeid.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i løpet av våren 2012 på masterstudiet på Norges Handelshøyskole, innen profilen Strategi og ledelse (STR).

Først av alt vil jeg takke bedriften og alle respondentene som har stilt opp for oppgaven min. Det har vært utrolig inspirerende å snakke med hver enkelt, og uten deres velvilje hadde denne oppgaven ikke vært mulig å gjennomføre. Deretter vil jeg rette en stor takk til veilederen min Rune Lines for inspirasjon og gode samtaler.

Takk til venner og familie for diskusjoner, innspill og for å minne meg på at det er mye annet viktig som fortjener plass. Anette, mastergraden har vært en spennende reise i et nytt univers. Jeg er glad vi har reist sammen.

Knut, Runar og Linda, jeg forstår hvorfor firkløver er et symbol på lykke. Takk pappa og Regina for at dere har hjulpet meg med å sortere tanker, og for at dere har heiet meg over mållinjen. Vi er en morsom gjeng, sånn er det bare.

Tilslutt og ikke minst. Takk Ove, for at du har dratt meg ut av bøkene og opp på fjellet når det har stormet som verst.

Ha en riktig fin sommer!

Bergen, juni 2012

Signe Lein

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGUR- OG TABELLISTE	7
1. INNLEDNING	8
1.1 AKTUALISERING.....	8
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	9
2. TEORI	10
2.1 MOTIVASJON.....	10
2.1.1 <i>Definisjon av motivasjon</i>	10
2.1.2 <i>Konsekvenser ved ulik grad av motivasjon</i>	12
2.1.3 <i>Motivasjonsteori</i>	13
2.2 KUNNSKAPSARBEIDERE	15
2.2.1 <i>Definisjon av kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid</i>	15
2.2.2 <i>Kunnskapsarbeideren - særtrekk og empiri</i>	17
2.3 FLYT.....	18
2.3.1 <i>Flyt som fenomen</i>	18
2.3.2 <i>Drivere for flytopplevelsen</i>	19
2.3.3 <i>Flytteori og kunnskapsarbeidere - konsekvenser og empiri</i>	22
3. METODE	25
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	25
3.2 GROUNDED THEORY.....	25
3.3 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	26

3.3.1	<i>Beskrivelse av utvalget og utvalgsprosedyre</i>	26
3.3.2	<i>Semi-strukturerte dybdeintervjuer</i>	27
3.4	ANALYSE AV DATA	27
3.4.1	<i>Koding og analyse etter Grounded theory metoden</i>	28
3.5	EVALUERING AV METODE - UTFORDRINGER	29
3.6	ETISKE VURDERINGER	30
4.	RESULTATER	31
4.1	ÅRSAKER TIL MOTIVASJON	32
4.1.1	<i>Årsaker til motivasjon via flyt</i>	32
4.1.2	<i>Årsaker til motivasjon via andre faktorer</i>	32
4.2	TILSTAND – HVORDAN OPPLEVER KUNNSKAPSARBEIDEREN DET Å VÆRE MOTIVERT?	46
4.2.1	<i>Hvordan oppleves motivasjon via flyt?</i>	46
4.2.2	<i>Hvordan oppleves motivasjon via andre faktorer?</i>	47
4.3	KONSEKVENSER AV MOTIVASJON	53
4.3.1	<i>Hva er konsekvensen av motivasjon via flyt?</i>	53
4.3.2	<i>Hva er konsekvensen av motivasjon via andre faktorer?</i>	53
5.	DISKUSJON	57
5.1	MOTIVASJON VIA FLYT - ÅRSAKER, TILSTAND OG KONSEKVENSER	57
5.2	MOTIVASJON VIA ANDRE FAKTORER - ÅRSAKER, TILSTAND OG KONSEKVENSER	57
5.3	ENSOMHET SOM GJENNOMGRIPENDE TEMA	60
6.	IMPLIKASJONER	63
6.1	IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	63
6.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	64
6.3	BEGRENSNINGER	65
7.	LITTERATURLISTE	66

8.	VEDLEGG	69
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	69
8.2	VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING.....	69

Figur- og tabelliste

FIGUR 1: FLYT HENTET FRA CSIKSZENTMIHALYI (1990)	20
FIGUR 2: FLYT SOM EN SAMMENFATNING AV BEVISSTHET OG ANVENDELSE, HENTET FRA QUINN (2005)	23
TABELL 1: HOVEDTREKK VED UTVALG	27
TABELL 2: OVERSIKT OVER KATEGORIER OG KONSEPTER, I FORHOLD TIL FORSKNINGSTILNÆRMING.....	31
TABELL 3: KODING FOR HOVEDKATEGORI SOSIALE RELASJONER, MED POSITIV OG NEGATIV PÅVIRKNING PÅ MOTIVASJON	33
TABELL 4: KODING FOR HOVEDKATEGORI LEDELSE, MED POSITIV OG NEGATIV PÅVIRKNING PÅ MOTIVASJON	39

1. INNLEDNING

1.1 Aktualisering

Kunnskapssamfunnet har vokst fram i de fleste industrialiserte land, hvor utdanning øker og informasjons- og kunnskapsintensive bedrifter dominerer. Beregninger fra Statistisk sentralbyrå viser at allerede i 2004 var tre fjerdedeler av nasjonalformuen i Norge knyttet til humankapital (Løkkevik & Greaker, 2005). I kunnskapsintensive bedrifter er hovedinnsatsfaktoren knyttet til kunnskap og kompetanse, og kunnskapsarbeideren er bedriftens største konkurransefortrinn og kilde til verdi. Verdiskapningsnivået til den enkelte kunnskapsarbeider er avhengig av både evner og motivasjon. Evner i form av utdanning eller kompetanse vil være relativt stabilt, dermed vil ulik grad av motivasjon blant kunnskapsarbeideren ha stor innvirkning på verdiskapning. Kunnskapsarbeid er kjennetegnet ved at det ikke foreligger en fasiløsning for hvordan arbeidsoppgaver skal løses, og kunnskapsarbeideren er dermed selv ofte er den beste til å finne måter å gjennomføre arbeidsprosesser på (Lines, 2011).

Det finnes en rekke definisjoner på kunnskapsarbeideren, men det er hittil ingen enighet om en enhetlig definisjon av hvem som kommer inn under denne. De fleste definisjoner på kunnskapsarbeidere peker imidlertid på evner som erverves gjennom høyere utdanning (for eksempel: Davenport, 2005; Drucker, 1959). Formell høyere utdanning synes som en mer logisk måte å definere kunnskapsarbeideren på, enn å definere de utfra konkrete arbeidsoppgaver. Personer uten formell høyere utdanning vil kunne utføre kunnskapsarbeid, uten at de av den grunn vil bli definert som en kunnskapsarbeider. Kunnskapsarbeidere driver heller ikke konstant med kunnskapsarbeid, men også bruker deler av tiden sin på rutinepregete oppgaver (Lines, Henjesand, & Christophersen, 2012). Hvorvidt kunnskapsarbeidere motiveres av andre faktorer enn andre typer arbeidstakere er uklart.

Kunnskapsarbeid skaper ledelsesmessige utfordringer, fordi det er vanskelig å utvikle rutiner for oppfølging av oppgavegjennomføring og kontroll. Forsøk på styring av kunnskapsarbeidere er ofte problematisk, ikke minst fordi kunnskapsarbeidere er allmenn kjent å være mer lojal til egen profesjon, enn til bedriften de jobber i. Fagnettverk og følelse av tilhørighet strekker seg utenfor bedriftens grenser, og mulighetene for jobbskifte er ofte mange. Det er potensielt store kostnader forbundet med uønsket avgang i

kunnskapsbedrifter, også fordi det ofte er de beste og mest lønnsomme ansatte som har flest eksterne muligheter.

Norges Handelshøyskole (NHH) har i samarbeid med Abelia <http://abelia.no/om-abelia/> satt fokus på motivasjon av kunnskapsarbeidere. I forprosjektrapporten *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere* (Lines et al., 2012) har forskerne intervjuet ledere for å finne ut hva de antar sine medarbeidere blir motivert av, og hvordan de faktisk motiverer kunnskapsarbeidere i praksis. Med dette har det blitt satt fokus på hvordan lederne kan skape verdi via motivasjon av gruppen. For utvikling av effektive ledelsesstrategier og design av velfungerende og lønnsomme organisasjoner, er det imidlertid behov for mer forskning på motivasjon av kunnskapsarbeidere. Gjennom dybdeintervjuer av kunnskapsarbeidere, ønsker jeg å finne frem til eventuelle nye drivere for motivasjon.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Empirisk forskning om motivasjon hos kunnskapsarbeidere er i startfasen, og det finnes lite systematisk kunnskap om temaet. Jeg har derfor valgt å formulere forskningsspørsmålet fleksibelt og åpent, som følger: - **Hva motiverer kunnskapsarbeidere?**

Forskningsspørsmålet bidrar til å avgrense og gi retning til videre arbeid i oppgaven, og legger føringer for videre valg av metode. Denne masteroppgaven baserer seg på kvalitative metoder (intervjuer) av ansatte i én kunnskapsbedrift. Oppgaven har ikke som hensikt å implisere løsninger som kan generaliseres til alle typer kunnskapsbedrifter, men snarere å gi verdifull innsikt i en typisk kunnskapsbedrift, og dermed være et bidrag til videre forskning på temaet.

2. TEORI

I den første delen av kapittelet definerer jeg motivasjon, og diskuterer hvilke konsekvenser ulik grad av motivasjon kan ha. Deretter gir jeg en kort gjennomgang av litteraturen omkring ulike motivasjonsteorier. I det andre kapittelet presenterer jeg definisjoner av kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid, og diskuterer særtrekk og empiri om kunnskapsarbeidere. Det siste kapittelet handler om flyt som fenomen, og drivere for å oppnå flyttilstanden. Jeg presenterer empiri på området, og diskuterer hvilke konsekvenser flyttilstanden kan ha, og jeg beskriver noen koplinger mellom flytteori og andre motivasjonsteorier.

2.1 Motivasjon

Jeg har foretatt litteratursøk i fagdatabasene Business Source Complete, Web of Science og PsycINFO. Det foreligger mange studier om motivasjon generelt, men mengden er mer begrenset når søk etter motivasjon kombineres med kunnskapsarbeid eller kunnskapsarbeidere.

2.1.1 Definisjon av motivasjon

Oxford Dictionary of English ("Motivation noun," 2010) definerer motivasjon som: "a reason or reasons for acting or behaving in a particular way".

For kunnskapsarbeidere kan man se på en motivert person som en person som gjør en ekstraordinær innsats. I det ligger at personen tar initiativ til å gjøre andre oppgaver enn det forventete minimum. I en kunnskapsbedrift kan slike oppgaver typisk være å igangsette nye prosjekter, hjelpe kolleger eller bare det å jobbe mer effektivt enn hva som normalt vil forventes. Motivasjon kan dermed forstås som en form for kraft som forårsaker at en person oppfører seg på en bestemt måte. Motivasjon av kunnskapsarbeidere er et særlig aktuelt tema, fordi implikasjoner av høy og lav motivasjon er sterkt knyttet opp til verdiskapning. Dette blir ytterligere diskutert i kapittel 2.1.2.

I følge *A Dictionary of Business and Management* ("Motivation," 2009) kan motivasjon forstås som en prosess som kommer fra menneskets indre, fra ytre påvirkning, eller en kombinasjon.

"The mental processes that arouse, sustain, and direct human behavior. Motivation may stem from processes taking place within an individual (intrinsic motivation) or from the impact of factors acting on the individual from outside (extrinsic motivation); in most cases these two influences are continually interacting"

Når man er indre motivert utfører man en aktivitet eller utvikler evner på bakgrunn av ønsket om indre læring, og fordi aktiviteten er lystbetont og utviklende i seg selv. Når man er motivert på bakgrunn av ytre motivasjonsfaktorer utfører man en aktivitet fordi man får belønning utenfra, i form av for eksempel monetær belønning eller økt status. De tidligste teoriene om motivasjon beskriver økonomiske insitamenter eller andre former for ytre påvirkning, som den eneste fornuftige måten å motivere arbeidere på (for eksempel: Skinner, 1953). Moderne motivasjonsteorier baserer seg imidlertid mer på at mennesket har et medfødt psykologisk behov som gjør at de er selvmotiverte (Ryan & Deci, 2000).

Ryan & Deci (2000) skriver at motivasjon omhandler energi, retning, utholdenhet og ekvifinalitet. Ekvifinalitet betyr at samme målsetning kan nås på forskjellig måte. Løsningene sees på som likeverdige, og har samme effekt på en primær målsetting (Gresov & Drazin, 1997).

Hvorvidt den ene eller andre tilnærmingen til motivasjon er bedre, er et mye diskutert tema. Forskjellen mellom indre og ytre motivasjon ligger nettopp i hensikten med at man handler. I mange tilfeller vil det være flere hensikter eller grunner til at man utfører en handling, og disse kan samsvare både med indre motivasjon (for eksempel gleden og selvutviklingen en person opplever ved å prosjektere et bygg) og ytre motivasjon (for eksempel statusen det innebærer å ha prosjektert et spesielt bygg). Motivasjon har for eksempel blitt beskrevet som en psykologisk prosess som et resultat fra interaksjon mellom individet og miljøet (Latham & Pinder, 2005). Ut fra dette kan man anta at det muligens ikke er et klart skille mellom indre og ytre motivasjon.

Motivasjon og produktivitet i kunnskapsarbeid er et mye diskutert tema. Davenport (2005) beskriver en typisk måte å tilnærme seg produktivitet i denne gruppen, kalt HSPALTA-fenomenet: "Hire Smart People And Leave Them Alone". Ledere lar med andre ord kunnskapsarbeideren være i fred, på bakgrunn av antakelsen om at de er smarte nok til å finne ut av ting selv (Davenport, 2005, s.39). Christensen og Foss (2011) har imidlertid påpekt at en slik tilnærming kan være risikabel, i den grad kunnskapsarbeideren følger sine

egne mål i mangel på andre avklaringer. Disse målene stemmer ikke nødvendigvis overens med bedriftens interesser.

2.1.2 Konsekvenser ved ulik grad av motivasjon

For de aller fleste bedrifter er verdiskapning i form av økonomiske verdier et mål. I kunnskapsintensive bedrifter er det kunnskapsarbeideren som er bedriftens største, og ofte eneste, kilde til verdi. Konsekvenser av ulik grad av motivasjon kan være stor. Ryan & Deci (2000) påpeker at motivasjon bør verdsettes høyt, på grunn konsekvensene det medfører, nemlig at motivasjon produserer.

Verdiskapning for den enkelte kunnskapsarbeider kan settes opp på med følgende formel (Lines, 2011):

Verdiskapningsnivå = Evne * Motivasjon

Utfra formelen kan vi se at verdiskapning skjer enten gjennom økt evne eller økt motivasjon. På den annen side vil verdiforringelse skje gjennom reduksjon i evne eller reduksjon i motivasjon. Evner målt ved intelligens eller nivå og kvalitet på utdanning hos en person vil være relativt stabilt. Verdiskapningsnivået for kunnskapsarbeidere blir følgelig mest påvirket gjennom positive og negative avvik i motivasjon, målt utfra et "normalt" eller "akseptabelt" nivå. Endringer i motivasjon vil ofte være midlertidige, ved at person som er svært motivert til å utføre en bestemt oppgave, senere kan vise liten interesse for å utføre den samme oppgaven som et resultat av endring i motivasjon.

Positive avvik fra et "normalnivå" av innsats viser seg når en kunnskapsarbeider gjør en ekstra innsats i kjerneoppgaver, eller når personen utfører ekstraoppgaver som virker positivt inn på bedriftens måloppnåelse (Brief & Motowildo, 1986). Slike aktiviteter blir gjerne kalt for OCB'er (organizational citizenship behaviors), og har blitt definert som en individuell form for "skjønnsmessig adferd": "Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization" (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Langsiktige implikasjoner av slik adferd kan for eksempel være økt verdiskapning i form av nye kunder eller nye prosjekter. Vedvarende høy motivasjon og dertil høyt aktivitetsnivå hos

en kunnskapsarbeider kan også ha negative konsekvenser, i form av fare for stress og utbrenthet.

Negative avvik i motivasjon viser seg når en kunnskapsarbeider yter mindre enn hva man normalt kan forvente, eller utøver direkte negativ oppførsel som for eksempel uvilje til å samarbeide med andre, motstand mot beslutninger til sabotasje på arbeidsplassen (Lines et al., 2012).

2.1.3 Motivasjonsteori

Teori som omhandler menneskelig motivasjon strekker seg over en rekke fagområder, blant annet atferdsteori, kognitiv teori, økonomi, og psykologi. Denne gjennomgangen er ikke ment å være en uttømmende oversikt, snarere et innblikk i de store linjene. Flytteori blir behandlet i kapittel 2.3.

Forsterkingsteorier

Forsterkningsteorier er ikke opptatt av fri vilje, men av forsterkningsoppførsel (operant behavior) som stammer fra konsekvenser av tidligere adferd. Motivasjonen ligger dermed utenfor personen i form av belønning og avstraffelse, og konsekvenser av handlinger blir "matet" tilbake til personen (Skinner, 1953). Sannsynligheten for at en oppførsel blir gjentatt synker, dersom den etterfølges av avstraffelse. Denne teorien er bakteppe for bruk av incentivsystemer, som for eksempel provisjon av salg.

For kunnskapsarbeid hvor det ikke foreligger en fasit, eller komplekse oppgaver hvor det er vanskelig å måle kvalitet eller dele inn i produktivitetsheter, er utforming av incentiver blitt kritisert for å være vanskelig (Spector, 2012, s.192), fordi en slik form for styring av adferd ikke tar hensyn til om en person virkelig ønsker belønning.

Behovsteorier

Innenfor behovsteoriene dominerer Maslow (1987) og Herzberg (2003). Disse teoriene er basert på at menneskers oppførsel har utspring i behov som de blir motivert av å oppnå. I Maslows behovshierarki går ut på at det fem hierarkiske behov som må bli dekket for at et menneske skal være motivert eller selvrealisert (Maslow, 1987). De tre nederste behovene består av fysiologiske behov, behov for trygghet og sosiale behov. Disse behovene blir ofte referert til som såkalte "mangelbehov". Det neste nivået omhandler behov for respekt og

anseelse, og øverst er behovet for selvrealisering. Disse to behovene er referert til som "vekstbehov", og er behov som ikke enkelt kan mettes.

Herzbergs to-faktor teori skiller mellom motivasjons- og hygienefaktorer. Herzberg påpeker at faktorer som gjør mennesker tilfreds og motivert på jobb (motivasjonsfaktorer), er forskjellige fra de som gjør dem misfornøyd (hygienefaktorer). Motivasjons- eller vekstfaktorene ligger dypt forankret i menneskets natur og kan sammenlignes med en generator som gir et indre "driv". Gjennom å yte, oppnår individet psykologisk vekst. Hygienefaktorer omhandler basale biologiske behov, som i seg selv ikke leder til motivasjon. Fravær av disse faktorene leder imidlertid til misnøye. I jobbsammenheng kan eksempler på dette være ytre faktorer som bedriftspolicy, administrasjon, lønn og status (Herzberg, 2003).

Behovsteorier har blitt kritisert for å mangle empirisk støtte (Miner, 1990). Maslows behovshierarki har også blitt kritisert for ikke å være et reelt hierarki, hvor det ikke nødvendigvis er slik at alle behovene under må være oppfylt før det neste oppfylles (Brenner, 1999).

Forventningsteorier

Vroom sin forventningsteori er representert via en formel for motivasjon (Vroom, 1964). Teorien forsøker å forklare hvordan belønning fører til oppførsel. Produktet i formelen er motivasjon, og faktorene er forventning, nytte og verdi. Teorien er basert på at mennesket er rasjonelt og nyttemaksimerende, og at den enkelte person vurderer alternativer og velger det som gir størst utbytte (eller minst tap).

Motivasjon = forventning * nytte * verdi

Forventning representerer forventet avkastning for innsats. Nytte viser til sannsynlighet for at innsats vil gi forventet avkastning, men verdi omhandler hvor sannsynlig det er at innsatsen vil føre til andre utfall, som for eksempel fremtidig vekst. Teorien er enkel å forstå, og har av den grunn blitt brukt mye. Den er imidlertid ikke så enkel å benytte seg av, grunnet problemer med å konkretisere eller vurdere forventning, nytte og verdi i praksis.

Selv-deterministisk teori

Kjernen i Selv-deterministisk teori (SDT) er at mennesket har et medfødt psykologisk behov som gjør at man er selvmotivert (Ryan & Deci, 2000). Gjennom induktiv forskning har Ryan & Deci (2000) identifisert tre behov som må være tilfredsstilt for at mennesket skal være

indre motivert og tilfreds: behov for kompetanse, relasjoner eller tilhørighet, og autonomi. Først når disse behovene er på plass, kan mennesket hente ut sitt indre potensiale. Selvmotivering eller selvbestemming sees på som en naturlig prosess som er en del av menneskets psykologiske utvikling.

Målsettingsteori

Målsettingsteori fokuserer hovedsakelig på motivasjon i jobbsammenheng, eller performance motivation (Latham & Pinder, 2005). I henhold til teorien virker mål motiverende i seg selv. Locke og Latham (2002) konkluderte i sin metastudie at det er en positiv, lineær funksjon, hvor de høyeste eller vanskeligste målene fører til høyest nivå av ytelse. "Å gjøre sitt beste" uten eksterne referanserammer, fører til lavere ytelse enn om målet er spesifisert og vanskelig. Dette skyldes at en slik tilnærming åpner for et større spekter av akseptable ytelsesnivåer, enn om målet er spesifisert (Locke & Latham, 2002).

Gagné og Deci (2005) påpeker at teorien ikke skiller mellom arbeidsoppgaver som ligger innenfor algoritmisk eller programmert ytelse, og heuristisk erfaringsbasert ytelse, og at teorien gir liten støtte til ansattes behov for autonomi. Dersom en person jobber mot spesifikke mål, vil han eller hun se på det som en innskrenkning i autonomi, som igjen vil redusere indre motivasjon.

2.2 Kunnskapsarbeidere

2.2.1 Definisjon av kunnskapsarbeideren og kunnskapsarbeid

Kunnskapsarbeid ble første gang introdusert av Drucker (1959). Han identifiserte en type arbeider som hadde høy grad av formell utdanning, så vel som analytisk og teoretisk kunnskap. Denne utviklingen henger sammen med framveksten av kunnskapssamfunnet, hvor utdanning øker og informasjons- og kunnskapsintensive bedrifter dominerer.

Det foreligger i dag ingen enhetlig definisjon på kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere har vært definert på en rekke måter:

Drucker (1999) definerer kunnskapsarbeid som arbeid hvor oppgaven ikke programmerer arbeideren, og han lister opp en rekke eksempler på kunnskapsarbeidere. Det kan være blant annet geologer, matematikere, ingeniører, programmerere, personlige trenere, sykepleiere, salgspersoner, analytikere, regnskapsførere og ledere. Videre sier han at kjennetegnet ved

kunnskapsarbeideren er at vedkommende innehar kunnskap som har mange bruksområder, og at kunnskapsarbeideren oftest kan mer om sitt fagfelt enn sin egen sjef.

Kunnskapsarbeidere er arbeidere med jobber som krever kreativ produksjon hver dag, og har mer til felles med innovatører enn de fleste sjefer tenker over (Amabile & Kramer, 2011).

Kunnskapsarbeidere er uavhengige tenkere som jobber nesten uten tilsyn, de verdsetter jobben for oppfyllelsene de mottar, og de gleder seg over å bli belønnet for idéene de genererer. De gleder seg over utfordringer og ønsker å være engasjert i jobben sin, å gjøre det en del av deres tilværelse (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). Videre påpeker forfatterne at kunnskapsarbeidere ønsker å være en del av en organisasjon, istedenfor å jobbe for en organisasjon. De er med andre ord opptatt av visjonen og misjonen til bedriften, og hvordan den samsvarer med hans eller hennes personlige interesser eller verdier.

Kunnskapsarbeid er arbeid som ikke avhenger av å følge en bestemt formel eller manus, men heller av å bruke teoretisk kunnskap og læring i en uforutsigbar kultur av samarbeid, utforskning, autonomi og initiativ (Greene & Myerson, 2011).

I boken *Thinking for a living* definerer Davenport (2005) kunnskapsarbeideren på følgende måte: "Kunnskapsarbeidere har en høy grad av ekspertise, utdanning eller erfaring, og hovedhensikten med jobbene deres omhandler skapning, distribusjon eller anvendelse av kunnskap". Videre sier han at kunnskapsarbeidere løser problemer, de forstår og imøtekommer kundenes behov, tar beslutninger, og at de samarbeider og kommuniserer med andre mennesker for å få gjort jobben sin.

Manville & Ober (2003) peker på at kunnskapsarbeidere er den viktigste eiendelen i moderne virksomheter. Å høste av kunnskapsarbeiderens evner og engasjement er den viktigste ledelsesmessige utfordringen i dag. Dette blir også påpekt av Drucker (1999) hvor han sier at den mest verdifulle eiendelen for en virksomhet i det 21. århundre er dets kunnskapsarbeidere og deres produktivitet.

Davenport (2005) påpeker også at kunnskapsarbeidere ikke nødvendigvis arbeider i kunnskapsintensive firmaer, men at ledere i alle typer firmaer er kunnskapsarbeidere.

De fleste definisjonene peker på evner som antas kun å kunne erverves gjennom formell høyere utdanning, eller de lister opp konkrete eksempler på yrker som krever høyere utdanning. Definisjonen har også mange undergrupper, og det antas at forskjellene mellom

disse kan være store. Forskjeller i verdisyn mellom ulike undergrupper vil også ha implikasjoner på effekter av motivasjon. Faktorer som profesjonstilhørighet og alder til kunnskapsarbeidere fører for eksempel til ulikt verdisyn, og derigjennom motiveres de forskjellige gruppene på forskjellig måte (Lines et al., 2012).

Personer uten formell høyere utdanning vil kunne utføre kunnskapsarbeid, uten at de av den grunn vil bli definert som en kunnskapsarbeider. For eksempel vil en sekretær uten formell høyere utdanning gjerne jobbe som controller i prosjekter, eller andre oppgaver som passer inn under overstående definisjon av kunnskapsarbeid. Det er også viktig å presisere at kunnskapsarbeidere ikke konstant driver med kunnskapsarbeid, men også bruker deler av tiden sin på rutineoppgaver. Mange oppgaver som naturlig kommer inn under arbeidsdagen til for eksempel en sivilingeniør omhandler enklere oppgaver som arkivering og gjennomføring av bedriftsspesifikke prosedyrer.

2.2.2 Kunnskapsarbeideren - særtrekk og empiri

Det finnes få komparative studier som sammenligner kunnskapsarbeidere med andre typer arbeidende (Lines et al., 2012). Et av kjennetegnene til kunnskapsarbeidere er at de verdsetter høy grad av autonomi og medbestemmelse i arbeidsdagen. Dette samsvarer også med moderne teorier om motivasjon, for eksempel Selv-deterministisk motivasjonsteori (Ryan & Deci, 2000). Ryan & Deci (2000) sier imidlertid at motivasjon er et resultat av følelse av autonomi og kontroll. Blant annet argumenterer Ryan & Deci (2000) for at bruk av ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel lønn vil redusere indre motivasjon. Lines et al. (2012) påpeker at det ikke nødvendigvis er slik at prestasjonsbasert lønn fører til tap av autonomi, og at det dermed ikke er et slik at den indre motivasjonen reduseres ved ekstern belønning. Dette understøttes også av en studie av 376 ingeniører i privat sektor, hvor konklusjonen var at lønn er en viktig motivasjonsfaktor for denne gruppen kunnskapsarbeidere (Petroni & Colacino, 2008).

Kunnskapsarbeidere blir ofte kjennetegnet ved en sterk profesjonstilhørighet til faget sitt. Fagnettverk strekker seg langt utenfor organisasjonens grenser. Kunnskapsarbeideren er opptatt av selvrealisering, og motiveres av fellesskap som strekker seg utover virksomhetens mål og grenser (Lines et al., 2012).

Kunnskapsarbeidere er bevisst på at de har makt over arbeidsgiver. Dette vises ved at bedriftene må kjempe om de beste hodene, ikke omvendt.

Jeg har ovenfor fastslått at det ikke foreligger en enhetlig definisjon på kunnskapsarbeidere, men at en rekke forhold som er fellestrekk kan trekkes fram. Samtidig er det stor heterogenitet innad i gruppen, og en diskusjon av kunnskapsarbeidere vil i stor grad likne en diskusjon av mennesker som sådan. Mye av den forskningsbaserte kunnskapen om motivasjon er dermed også gyldig for motivasjon av kunnskapsarbeidere (Lines et al., 2012).

Lines et al. (2012) påpeker at en enhetlig definisjon er viktig, for å finne ut hvordan man skal motivere denne gruppen. På bakgrunn av ovennevnte gjennomgang synes høyere utdanning som en mer logisk måte å definere kunnskapsarbeidere på, enn å definere kunnskapsarbeidere utfra jobbtrekk.

2.3 Flyt

Flyt forstås som en svært positiv tilstand som oppstår når mennesker har evner og ferdigheter som er høye og balanserte. Det er grunn til å anta at empirisk basert forskning på sammenheng mellom flytopplevelser og motivasjon også vil gjelde for kunnskapsarbeidere. Tilstanden av flyt oppleves som så behagelig og sterk, at kunnskapsarbeidere vil søke tilbake til følelser som har gitt denne opplevelsen (Lines et al., 2012).

2.3.1 Flyt som fenomen

Den første til å definere flyt var sosialpsykologen Csikszentmihalyi (1975). Han studerte kunstnere sitt engasjement i utførelse av kunst med liten eller ingen ytre belønning. Utfra dette utledet han teorien om flyt som følgende: "A holistic sensation that people feel when they act with total involvement" (s.9).

Han beskriver også flyt som den optimale opplevelsen ("optimal experience") av psykisk energi, som kommer utfra at det er "orden i bevisstheten" ved at informasjonen som kommer inn i bevisstheten er sammenfattende med mål.

Kowal og Fortier (1999) beskriver flyt som en mental tilstand hvor man er så konsentrert og oppslukt i den pågående aktiviteten, at mister bevissthet om tid, og alt annet enn det man holder på med blir irrelevant. Gleden kommer fra utførelsen av aktiviteten i seg selv, og selve resultatet oppleves ikke som viktig. Flytopplevelsen oppleves når personene har utfordringer og ferdigheter på høyt nivå, og disse er balansert. Gjentatte flytopplevelser forekommer når personen møter nye utfordringer i en aktivitet, og samtidig videreutvikler

ferdighetene sine for å møte denne utfordringen. Lines et al. (2012) påpeker at flyt dermed er tett knyttet opp til både læring og motivasjon, og at personen som opplever flyt vil bli motivert til å fortsette med denne aktiviteten eller komme tilbake til aktiviteter som tidligere har ført til flyt.

Opplevelsen av flyt kan forekomme i mange forskjellige settinger, for eksempel ved å løpe i skogen, spille et instrument, skrive dikt eller jobbe med en avansert arbeidsoppgave. Selve opplevelsen av å være i flyt, er imidlertid veldig lik. Csikszentmihalyi (2003, s.39) formulerer det slik: "The word flow was given to this experience because so many had used the analogy of being carried away, of moving effortlessly with a current of energy, at the moments of highest enjoyment". Vogt (2005) forklarer at flyt dessuten bidrar til personlig vekst: "Moments of flow might be summarized as occasions in which one loses oneself in a worthwhile activity that brings about personal growth and development".

Empiriske studier om flyt omhandler motivasjon, ytelse og tilfredshet innen sport, fritid og utdanning. Det foreligger noe forskning på motivasjon via flyt av kunnskapsarbeidere, og denne har vist at flytopplevelsen blir påvirket direkte av klare mål og klar tilbakemelding på aktiviteten (Quinn, 2005).

I jobbsammenheng kan opplevelsen av flyt forekomme både på individnivå og på teamnivå, og studier har vist at individer som er høyt motivert ofte opplever flyttilstander i arbeidsdagen (S. A. Jackson, 1995).

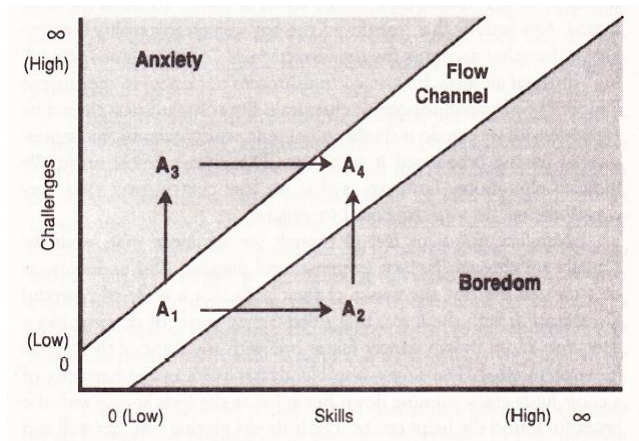
2.3.2 Drivere for flytopplevelsen

Jackson & Marsh (1996) konseptualiserte begrepet flyt ved å introdusere the Flow State Scale (FSS). De ni dimensjonene i FSS er spesifikke til idrett og fysisk aktivitet, og er drivere som er nødvendig for å komme inn i og opprettholde flytopplevelsen. Seligman & Csikszentmihalyi (2000) påpeker at etter 30 års forskning nevner personer han intervjuer minst en av de ni FSS dimensjonene, eller ofte alle av disse kriteriene når de skal beskrive at de er i flyt. De ni dimensjonene er omtalt under.

Balanse mellom ferdigheter og utfordringer

Å være i flyt innebærer at ferdigheter og utfordringer samsvarer. Dette vises i modellen under (Csikszentmihalyi, 1990, s.74). Den horisontale aksene representerer ferdigheter, og den vertikale aksene representerer utfordringer. En person som befinner seg i likevekt hvor

ferdigheter og utfordringer er balansert, vil oppleve flyt. Et utgangspunkt ved en ny arbeidsoppgave er gjerne at både ferdigheter og utfordringer er lave, men vedkommende opplever flyt fordi det er en balanse mellom ferdigheter og utfordringer (A1). Dersom personen opplever en tilstand hvor utfordringene er for store i forhold til evner (A3), vil personen bli frustrert og få angst. Dersom evnene er større enn utfordringene han møter, vil personen kjede seg (A2). For å opprettholde flyt må evner og utfordringer følge hverandre til et høyere nivå av likevekt (A4). Ethvert punkt i likevekt vil bare være stabilt for en periode. Når personen kommer utenfor flytkanalen, vil ubehag i form av enten angst eller kjedsomhet, motivere vedkommende til å jobbe for å komme tilbake i flytsonen. Csikszentmihalyi (1990) beskriver derfor flyt som tilstanden mellom angst og kjedsomhet.



Figur 1: Flyt hentet fra Csikszentmihalyi (1990)

Aktivitet og bevissthet smelter sammen

Når en person er så opptatt i en aktivitet at oppmerksomheten er absorbert av aktiviteten, opplever han en sammensmelting av aktivitet og bevissthet. Aktiviteten blir med andre ord automatisert, og personen blir ett med aktiviteten han utfører. Csikszentmihalyi (1990 s.53) påpeker at det ikke er noe psykisk energi til overs for å behandle informasjon utover det som omhandler den pågående aktiviteten.

Klare mål

For å kunne forbli i flytsonen, må målene for aktiviteten være klare. Dersom målene er satt på forhånd, fungerer de som regler for utførelse. Mål kan også utvikle seg etterhvert eller reforhandles ettersom aktiviteten utføres, gjerne på bakgrunn av responser fra omgivelsene.

Entydig tilbakemelding

Entydig tilbakemelding henger tett sammen med behovet for klare mål. Dersom et mål ligger lagt fram i tid, kreves det ofte at det foreligger delmål underveis. Disse målene kan ofte sees på som midlertidige, på den måten at tilbakemelding bidrar til at målene justeres underveis i prosessen. For å kunne opprettholde flyttilstanden og vite at man er på rett vei, er entydig tilbakemelding nødvendig.

Følelse av kontroll

Entydig tilbakemelding på utført oppgave gir følelse av kontroll. Csikszentmihalyi påpeker at det ikke handler om å ha kontroll i generell forstand, men å utøve kontroll i selv situasjonen.

Konsentrasjon omkring oppgaven

Flyt er et resultat av intens konsentrasjon omkring nåtiden, og fokuset er kun på det som er relevant. Fullstendig konsentrasjon om en oppgave er imidlertid ikke alltid enkelt, og flyt vil være vanskelig å oppnå dersom man opplever mange avbrytelser, for eksempel i form av telefonhenvendelser.

Tap eller fravær av selvbevissthet

Flyt fører til en tilstand hvor man taper bevissthet rundt egen person, eller hvor man er i ett med omgivelsene. Denne tilstanden blir ofte beskrevet som så sterk at man glemmer følelse av sult eller smerte (Csikszentmihalyi, 1990). At man mister bevissthet rundt egen person, vil imidlertid ikke si at man mister bevissthet omkring hva som foregår generelt.

Quinn (2005) foreslår for eksempel en modell hvor flyt er beskrevet som sammenfatning av bevissthet og anvendelse, og påpeker at tilstedeværelse i en situasjon krever bevissthet. Personen handler ikke automatisk, men anvender kunnskaper og evner i situasjonen.

Transformasjon av tiden

Det eneste tidsaspektet som gjelder når en person opplever flyt, er nåtiden. De objektive målene for tid blir irrelevante, og tiden blir diktert eller fastsatt av den pågående aktiviteten.

Autotelisk opplevelse

Autotelisk betyr "å ha et selvstendig mål eller formål", noe som impliserer at opplevelsen gir indre belønning i seg selv. Flyt kan dermed beskrives som den autoteliske opplevelsen. Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi (1992) definerer autotelisk opplevelse som

sluttresultatet av å være i flyt. Videre beskriver de en autotelisk person som en som evner å gjøre det beste ut av forskjellige situasjoner, stole på egne evner, føler eierskap til aktiviteten og er effektive i forbindelse med informasjonsprosessering (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1992).

Straume (2008) påpeker at de ni dimensjonene i the Flow State Scale (FSS) opprinnelig var utarbeidet for sport, og ikke nødvendigvis kan overføres direkte til organisasjonspsykologi eller flyt i arbeid. I hennes undersøkelse av 170 ansatte (Innen teknologiske og finansielle yrker, medisin, selgere og sosialtjenesten) fant hun ut at det bare var autotelisk opplevelse og klare mål som var signifikant relatert til flyt og arbeidsmotivasjon. Klare mål for aktiviteten tilhører det Straume karakteriserer som forutsetninger for flyt, altså noe som kommer før selve flytopplevelsen. Autotelisk opplevelse komme inn under konsekvenser av flyt, det vil si ettervirkningene av flytopplevelsen. Dette kan komme av at det er vanskelig å huske hva som foregikk under selve flytopplevelsen, muligens nettopp fordi opplevelsen er forbundet med tap eller fravær av selvbevissthet. Målsetting og autotelisk opplevelse kan i så fall forklare flyt og motivasjon i arbeid som krever kognitive evner. Straume (2008) konkluderer med at flyt kan benyttes som en ressurs for å øke motivasjon, ytelse og tilfredshet i jobbsammenheng. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette ikke er testet i praksis.

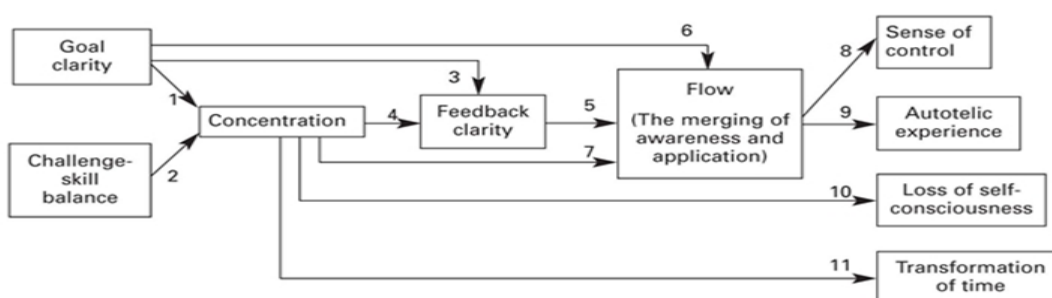
2.3.3 Flytteori og kunnskapsarbeidere - konsekvenser og empiri

Det finnes lite empirisk forskning som kopler flytteori og kunnskapsarbeidere. Noe av årsaken til dette kan muligens være at det ikke foreligger en konkret definisjon av kunnskapsarbeidere, og at det ikke finnes nok forskningsbasert viten om hva som skiller disse menneskene fra andre arbeidstakere. Det er dessuten stor heterogenitet innenfor gruppen. Verdisystemene innenfor gruppen vil variere mye, og dermed motiveres også kunnskapsarbeidere på svært forskjellige måter. For eksempel er det noe forskning som viser at alder har innvirkning på motivasjon av kunnskapsarbeidere (Kanfer & Ackerman, 2004). Andre faktorer som antas å påvirke motivasjon av kunnskapsarbeidere kan være profesjonstilhørighet, kjønn og etnisk tilhørighet (Lines, 2011).

Quinn (2005) påpeker at kunnskapsarbeid er komplekst og situasjonsspesifikt, og dermed vanskelig å måle og kontrollere. Ledelse av denne gruppen er dermed vanskelig, og en forståelse av ytelse kan koples opp mot flytteori. Quinn (2005) testet Jackson & Marsh (1996) sin Flow State Scale (FSS) for å se om den er gjeldende for kunnskapsarbeid. I denne

modellen er det som tidligere beskrevet ni elementer som må være tilstede for at en person skal oppleve flyt. Utfra denne teorien kommer flyt som en "andre-ordens" tilstand når alle de ni "første-ordens" faktorene er tilstede. Quinn (2005) utviklet og testet en ny kausal modell hvor han blant de ni elementene skiller mellom forløpere til flyt og konsekvenser av flyt (Figur 2). De to modellene ble testet ved bruk av data fra opplevelsene til ingeniører, forskere, teknikere og tekniske ledere.

Empirisk støtte ble kun gitt til modellen hvor det var et klart skille mellom faktorer som var forløpere til flyt (balanse mellom kompetanse og evner, klare mål, entydig tilbakemelding, konsentrasjon) i form av at de bidrar til flytopplevelsen, og faktorer som var utfall av flytopplevelsen (autotelisk opplevelse, følelse av kontroll, tap eller fravær av selvbevissthet og transformasjon av tid). Utfra dette er flyt definert som en "første-ordens" faktor av sammenfatning av bevissthet (bevissthet av et problem) og anvendelse (mental anvendelse av prinsipper og evner) (Quinn, 2005).



Figur 2: Flyt som en sammenfatning av bevissthet og anvendelse, hentet fra Quinn (2005)

Utfra modellen blir flyt direkte stimulert av klare målsetninger (pil 6), konsentrasjon (pil 7) og klar tilbakemelding på pågående aktivitet (pil 5).

Positive konsekvenser av flyt

Flyt er som beskrevet en tilstand som oppleves sterkt positivt for personen som opplever det. For bedrifter vil det være særlig positivt dersom flyt kan brukes for å øke motivasjon hos sine medarbeidere, og dermed øke verdiskapning.

Negative konsekvenser av flyt

Christensen og Foss (2011) påpeker at kunnskap kan være motivert utover virksomhetens grenser. Det kan for eksempel tenkes at en kunnskapsarbeider kan ha en egen agenda om å utføre en jobb som fører til prestisje eller personlig vekst. Quinn (2005) påpeker at kunnskap og ytelse er subjektive mål, og det derfor kan være problematisk dersom en medarbeider ønsker å jobbe med oppgaver som gir opplevelse av flyt og ytelse på høyt nivå, men som ikke sammenfaller med økte resultater eller målet bedriften har for aktiviteten (Quinn, 2005). Dersom medarbeideren er med på å sette mål for aktiviteten, og det oppnås en felles bevissthet rundt situasjonen, kan flytopplevelsen imidlertid kanaliseres for å skape resultater for bedriften.

Selv-deterministisk teori og flyt

Motivasjon innen selv-deterministisk teori vektlegger behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Ryan & Deci, 2000). Innen idrett er det funnet at mennesker som har en oppfatning av egen kompetanse opplevde flyttilstander oftere enn de som hadde lavere nivåer av kompetanse. Det er dermed grunn til å anta at dersom kompetanse er positivt korrelert med flyt, kan dette også være tilfellet med autonomi og tilhørighet. I så fall kan selv-deterministisk teori være en bidragsyter ved ønske om å måle motivasjonsmessige konsekvenser av flyt (Kowal & Fortier, 1999).

Målsettingsteori og flyt

Kjernen i målsettingsteori er at mennesker blir motivert av mål som er spesifiserte og vanskelige (Locke & Latham, 2002). Quinn (2005) sin modell hvor flyt er definert som en sammenfatning av bevissthet og anvendelse, viser at målsetting påvirker flyt både direkte, og via klar tilbakemelding (figur 2, pil 1 og 3). Quinn (2005) påpeker at kunnskapsarbeidere har evner og ferdigheter på høyt nivå, og lærer og justerer målene etter hvert som de utfører aktiviteten. Mål som er kvantifisert på forhånd er dermed hverken realistiske eller ønskelig (Quinn, 2005). Entydige mål gir imidlertid rom for entydig tilbakemelding, og dermed kan både ledere og medarbeidere justere aktiviteten underveis.

3. METODE

Utgangspunktet for oppgaven min er forskningsspørsmålet: **hva motiverer kunnskapsarbeidere?** Forskningsspørsmålet legger føringer for bruk av en induktiv og utforskende tilnærming. Samtidig vil oppgaven ha elementer av deduksjon, ved at jeg har skrevet om generelle motivasjonsteorier i teorikapittelet, med særlig fokus på flytteori.

I dette kapittelet argumenterer jeg for mine metodiske valg gjennom oppgaven, og forklarer hvordan datainnsamling og analyse er utført i henhold til Grounded theory metoden. Avslutningsvis i kapittelet diskuterer jeg utfordringer ved valgte metode, samt etiske vurderinger i forskningsprosessen.

3.1 Forskningstilnærming

Saunders, Lewis & Thornhill (2009, s.126) argumenterer med at en induktiv tilnærming er passende hvis man er interessert i å finne ut *hvorfor* noe skjer. Datainnsamlingen og analysen foregår samtidig, og det er ønskelig å "bygge" teori fra empiri. Fremgangsmåten for dette har jeg beskrevet i kapittel 3.4.1 Koding og analyse etter Grounded theory metoden. Det foreligger lite teori om motivasjon av kunnskapsarbeidere, og en induktiv tilnærming til forskningen synes derfor å være hensiktsmessig. Med denne metoden søker jeg å finne potensielt nye motivatorer av kunnskapsarbeidere.

Teorikapittelet mitt belyser eksisterende empiri om kunnskapsarbeidere og motivasjon, og vektlegger særlig flytteori som en mulig tilnærming til motivasjon av kunnskapsarbeidere. Dette skaper forventninger om funn i datainnsamlingen. Antakelsene om at flytteori kan være en interessant tilnærming av denne gruppen, er blant annet basert på at flytoplevelsen oppleves som så sterk, at kunnskapsarbeideren ønsker å komme tilbake til denne opplevelsen (Lines et al., 2012). Således er også deler av min forskningstilnærming deduktiv.

3.2 Grounded theory

Grounded theory er en form for empiribasert teoriutvikling, hvor datainnsamlingen i stor grad styrer teoriutledningen. I henhold til Johannessen, Tufte & Kristoffersen (2010, s.172) passer en slik metode når forskningsspørsmålet er åpent og undersøkende. Metoden brukes

gjernede dersom man søker å finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et lite undersøkt tema. Det foreligger lite forskning på motivasjon av kunnskapsarbeidere, og problemstillingen impliserer en undersøkende tilnærming til temaet. Datainnsamling og analyse i henhold til Grounded theory metoden er ytterligere beskrevet i kapittel 3.4.1 Koding og analyse etter Grounded theory metoden.

3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitative data er definert som ikke-numeriske data, eller data som ikke har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2009, s.608). Saunders et al. (2009) påpeker at kvalitative intervjuer er hensiktsmessige å bruke når "det er nødvendig for deg å forstå meningen med valgene forskningsdeltakerne har gjort, eller å forstå årsakene for deres oppførsel eller meninger" (s.320). For å forstå kompleksiteten omkring hva som motiverer kunnskapsarbeidere, synes kvalitativ datainnsamling ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer som en naturlig og riktig metode. Intervjuguiden (Vedlegg 1) gir nødvendig struktur på intervjuene, samtidig som fleksibilitet sikres ved mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og fokusere på tema respondenten tar opp.

3.3.1 Beskrivelse av utvalget og utvalgsprosedyre

Jeg har gjennomført intervjuene i en landsdekkende ingeniørbedrift, som leverer tjenester innen rådgivning og prosjektering. Bedriften utfører oppdrag innen privat, kommunal og statlig sektor, innenfor områdene bygg, anlegg, industri, olje og gass, samferdsel, og energi og miljø. Arbeidshverdagen er preget av prosjektarbeid, ved gjennomføring av alt fra mindre enfaglige prosjekter som er utført på under en uke, opp til store flerfaglige prosjekter med tidshorisonnt på flere år. Flerfaglige prosjektgrupper er ofte satt sammen med ansatte fra andre rådgiverfirma. De ansatte forholder seg både til linjeleder og prosjektleder. En stor del av de ansatte jobber som prosjektledere på mindre prosjekter. Linjeledere har fag- og personalansvar på seksjonen, og jobber i tillegg i prosjekter.

De første intervjuobjektene ble utpekt av avdelingslederne. Det enkelte intervjuobjekt ble deretter kontaktet personlig for å avtale tidspunkt for intervju. De ble deretter tilsendt en mail med informasjon om tema (motivasjon), og respondentene fikk også en påminnelse dagen før. Alle intervjuobjektene har fem års utdannelse eller mer innen tekniske fag. Strategien for utvelgelsen etter Grounded theory metoden heter teoretisk utvelgning

(Johannessen et al., 2010, s.174). Jeg startet opp med et par analyseenheter (personer) jeg intervjuet, og som var utgangspunkt for analysen. Transkribering og analyse av data fra de første personene la føringer for videre datainnsamling. Hensikten med utvalgsmetoden er å bygge forståelse for fenomenet som belyses, og dermed ende opp med kategorier som til sist abstraheres til et hovedtema fra analysen. Jeg gjennomførte intervjuer inntil jeg hadde belyst kategoriene på en god måte, totalt 17 personer. Hovedtrekk ved utvalget er vist i tabellen under:

Tabell 1: Hovedtrekk ved utvalg

Antall kvinner	Antall menn	25-32 år	33-50 år	51-67 år
8 personer	9 personer	9 personer	4 personer	4 personer

3.3.2 Semi-strukturerte dybdeintervjuer

Forskningsspørsmålet mitt legger føringer for hvilken type data som benyttes. På bakgrunn av forskningsspørsmålets utforskende art, er det naturlig å benytte primærdata. Jeg valgte å samle inn disse dataene ved hjelp av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Semi-strukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte intervjuer ved at det er rom for fleksibilitet i gjennomføringen (Saunders et al., 2009, s.320). Fleksibilitet ansees som viktig, da jeg søker ny innsikt om motivasjon av kunnskapsarbeidere. Struktur på intervjuet ble ivaretatt av en intervjuguide med relativt åpne spørsmål, forstått som temaer for diskusjon (Vedlegg 1). Spørsmålsstillingen varierte fra intervju til intervju, avhengig av hvordan samtalen forløp. Intervjuene foregikk i bedriftens lokaler i perioden april-mai 2012, og varte mellom 15-30 minutter. Jeg gjennomførte ett til to intervjuer pr dag, med påfølgende transkribering og koding. All tale ble tatt opp på bånd, og transkribert for videre analyse.

3.4 Analyse av data

Analyse kan defineres som prosessen hvor man "gir mening til data". For å sikre system i transkribering og analyse av data, brukte jeg dataprogrammet MAXQDA10. Transkribering

omhandler å gjøre om muntlig tale til skriftlig tekst, for å kunne bruke materialet i analyse (Johannessen et al., 2010). I boken *Basics of Qualitative research* definerer Corbin & Strauss (2008) Grounded theory på følgende måte: "En spesifikk metodikk utviklet av Glaser og Strauss (1967) for det formål å bygge teori fra data" (s. 1). Gjennomføringen av datainnsamling og analyse av data er i stor grad basert på prosedyrer fra denne boken.

3.4.1 Koding og analyse etter Grounded theory metoden

Jeg startet med transkribering og koding av data etter det første intervjuet. Rådataene fra det første intervjuet ble merket med et konsept (kode), for eksempel "tilbakemelding". Rådata refererer til enkeltord, setninger, avsnitt eller lengre tekstutsnitt som gis navn (Johannessen et al., 2010). Etter transkribering av de første intervjuene, hadde jeg en liste over konsepter. Denne prosessen kalles åpen koding. I henhold til Corbin & Strauss (2008) innebærer koding å finne det rette ordet som konseptuelt beskriver hva forskeren tror blir omtalt i dataene. Den valgte koden refererer dermed ikke et konkret ord som er omtalt, men essensen i dataene. Ved videre transkribering og koding av de etterfølgende intervjuene, sammenlignet jeg disse på konseptnivå. Dette innebærer at jeg transkriberte og delte opp de neste intervjuene i passende tekstblokker. Deretter søkte jeg å finne ut innholdet i teksten, samt likheter og forskjeller til tidligere etablerte konsepter. I de tilfellene jeg fant eksisterende konsepter teksten passet inn under, ble denne teksten tildelt den samme "merkelappen" og lagt til under dette konseptet. Der jeg ikke fant eksisterende konsepter de nye tekstblokkene passet inn under, opprettet jeg nye konsepter.

Underveis i den åpne kodingen, ble det tydelig at det var flere konsepter som var relatert til hverandre. Kartlegging av forbindelsene mellom de enkelte konseptene, blir kalt aksial koding. Konsepter som er relatert til hverandre ble lagt under en felles kategori (for eksempel "ledelse"). Allerede etter et par intervjuer, begynte jeg å utvikle kategorier. På denne måten foregikk åpen koding og aksial koding parallelt. De utledete kategoriene ble til sist abstrahert til et nivå som omtaler det mest sentrale fenomenet i datamaterialet. For å bidra til at idéer og tanker underveis ikke gikk tapt, skrev jeg notater underveis i transkriberings- og kodingsprosessen.

3.5 Evaluering av metode - utfordringer

Reliabilitet omhandler pålitelighet til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Et av kjennetegnene ved kvalitativ forskning er at det er situasjonsspesifikt og tidsbestemt. Samtidig vil forskerens erfaringsbakgrunn påvirke tolkningen av data. For å styrke reliabilitet er det essensielt med transparens omkring innsamlings- og tolkningsmetoder (Johannessen et al., 2010, s.199). Metodekapittelet representerer en fyldig gjennomgang av de brukte metodene i oppgaven. Jeg ønsker her å trekke fram at bruk av båndopptaker og transkribering bidro til at argumenter og sitater ble gjengitt slik de ble lagt fram.

Begrepsvaliditet omhandler om man undersøker det man har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2010, s.199). Ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer fikk jeg anledning til å stille oppfølgings spørsmål der det var nødvendig. Jeg forsøkte også å styrke troverdigheten til dataene mine, ved å la et par respondenter som ønsket det, få tilgang til å lese og kommentere den transkriberte teksten. Jeg pre-testet også intervjuguiden på en medstudent, for å undersøke at vi hadde samme forståelse av spørsmålene.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt utvalget av respondenter er representativt for populasjonen og hvorvidt det er mulig å overføre resultatene fra undersøkelsen til andre områder. Jeg søker ikke å generalisere til alle typer kontekster, men snarere å etablere begreper og tolkninger som kan brukes i andre sammenhenger. Jeg mener at den valgte bedriften er en "typisk kunnskapsbedrift", hvor funn fra en studie om kunnskapsarbeidere og motivasjon vil være interessant også i andre kontekster.

Intern validitet omhandler gyldighet, i den forstand at resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ved bruk av en induktiv forskningstilnærming og semi-strukturerte intervjuer, fikk jeg anledning til å gå i dybden i den aktuelle bedriften. Således vil den interne validiteten være høy.

Den valgte bedriften er en bedrift jeg har kjennskap til, noe som selvfølgelig kan ha både fordeler og ulemper. En av de største fordelene var fysisk aksess til bedriften. Jeg visste på forhånd hvem det var hensiktsmessig å kontakte, og organiserte det meste av datainnsamlingen selv. Jeg antar at dette har spart både bedriften og meg selv for tid og ressurser. En annen fordel tror jeg var at jeg hadde bakgrunn for å forstå hva intervjuobjektene refererte til da de snakket om bedriftsspesifikke problemstillinger.

Samtidig er det noen potensielle ulemper ved at jeg kjenner bedriften. Intervjuobjektene kan tro jeg har en særskilt agenda, og forsøker å svare utfra hva de tror jeg ønsker å finne, eller hva de tror er "korrekt" svar. Dette problemet søkte jeg å ta høyde for ved at jeg la fram en "Samtykkeerklæring" (Vedlegg 2) for respondentene, for å sikre deres forståelse omkring prosessen og at det vi samtalte om var anonymt. Jeg brukte også tid på "oppvarming" i forkant av intervjuet, hvor jeg forklarte min rolle og forsøkte å gjøre respondentene mer avslappet. Jeg antar at denne tilnærmingen bidro til at jeg fikk kognitiv aksess til respondentene, ved at de torde å være åpne og ærlige. Jeg tror at refleksjon og bevissthet omkring potensielle "feller" omkring datainnsamlingen er en fordel. Samlet sett mener jeg at fordelene ved å kjenne bedriften er større enn de nevnte ulempene.

3.6 Etiske vurderinger

Saunders et al. (2009, s.183) påpeker at forskningsetikk omhandler å gjøre hensiktsmessige valg og oppføre seg på en egnet måte ovenfor berørte parter. Gjennom forskningsprosessen har jeg forsøkt å gjøre valg som er etisk forsvarlige. Jeg har også vært veldig oppmerksom på min egen oppførsel i forhold til bedriften og respondentene. Bakgrunn for mine metodiske valg er beskrevet gjennom hele kapittel 3 Metode. Jeg vil utdype et par av disse valgene her.

Som nevnt sikret jeg anonymitet under intervjusituasjonen ved hjelp av samtykkeerklæring. Samtidig er det forskjell på anonymitet eksternt, og anonymitet innad i bedriften. Jeg gjorde respondentene oppmerksom på at det i visse tilfeller kunne være mulig for interne personer å forstå hvem som har sagt hva. Jeg spurte også respondentene i ettertid om de følte at de hadde sagt noe som var sensitivt. Ved noen anledninger sjekket jeg ut den transkriberte teksten med respondenten før jeg analyserte innholdet. I et par tilfeller utelot jeg noen kommentarer, utfra hensyn til respondenten. Navnelister til respondentene ble oppbevart på en egen fil, og har ikke vært lagret sammen med teksten. Gjennom hele prosessen forsøkte jeg å innta en ydmyk og respektfull rolle ovenfor både bedriftsledelsen og respondentene, og takket alle for at de stilte opp.

4. RESULTATER

I dette kapittelet presenterer jeg de mest sentrale resultatene fra det innsamlete datamaterialet. Gjennom en induktiv forskningstilnærming har jeg utledet følgende hovedkategorier: **Sosiale relasjoner** og **Ledelse**. Begge disse hovedkategoriene en rekke konsepter under seg, som er relatert til hverandre (se tabell 2). I tillegg til disse to hovedkategoriene, har jeg tatt med et par **residualer**. Residualer er resttemaer, som ikke passet naturlig inn under Sosiale relasjoner eller Ledelse, og heller ikke var store nok til at de dannet en egen hovedkategori. Utfra teorikapittelet forelå det en antakelse om at kunnskapsarbeidere blir motivert av **flyt**. Flyt blir dermed behandlet som egen kategori gjennom resten av oppgaven, ved en deduktiv tilnærming til temaet. Tabell 2 viser en skjematisk oversikt over alle kategorier og konsepter som tas med videre i oppgaven.

Tabell 2: Oversikt over kategorier og konsepter, i forhold til forskningstilnærming

Forskningstilnærming	Kategori	Konsepter/tema
Deduktiv tilnærming	Flyt	
Induktiv tilnærming	Sosiale relasjoner	Samarbeid Ensomhet Fag- og arbeidsmiljø Relasjoner Frihet
	Ledelse	Forventninger Opplæring Tilbakemelding Tillitt Ledelse Å bli sett og hørt
	Residualer	Total belastning jobb og privatliv Lønn

Resultatkapittelet er i stor grad basert på sitater fra kunnskapsarbeiderne, og kapittelet er delt opp som følger:

Først presenteres meninger om **årsaker til motivasjon**, deretter **opplevelsen av motivasjon**, og til sist **konsekvensen av motivasjon**. Kunnskapsarbeideren snakker om faktorer som har både positiv og negativ innvirkning på motivasjon.

4.1 Årsaker til motivasjon

Under dette kapittelet forklarer jeg resultater som svarer på hva som fører til motivasjon, og på hvilken måte kunnskapsarbeiderne forklarer dette.

4.1.1 Årsaker til motivasjon via flyt

Det var ingen respondenter som brukte ordet flyt ved diskusjon om årsaker til høy og lav motivasjon. En respondent snakket imidlertid om motivasjon på bakgrunn av noe hun selv kaller å være i "transe". Dette sitatet kom opp ved spørsmål om hva som fører til høy motivasjon. Motivasjon via "transe" settes i sammenheng med konsentrasjon, og "å vite at noe skal ut" i form av en rapport som skal oversendes kunde. Det ser ut til at presset hun føler med å få rapporten levert, fører til denne "transen".

"Ja, altså.. når man vet noe skal ut. Altså.. du blir jo mye mer konsentrert, du lukker litt for det rundt deg. Du blir liksom litt i transe. Så hvis folk kommer bort til deg, så blir du helt sånn "Nei, gå vekk! Jeg er midt inni noe her". Men, ja.. det er en helt annen følelse når man er litt stresset, og skal få noe ut"

4.1.2 Årsaker til motivasjon via andre faktorer

Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner ble nevnt i veldig mange sammenhenger, og omtalte temaer i denne sammenheng fremkommer i tabell 3. Både positive og negative sosiale relasjoner ble nevnt, og er rapportert her.

Tabell 3: Koding for hovedkategori Sosiale relasjoner, med positiv og negativ påvirkning på motivasjon

Respondent	Samarbeid	Ensomhet	Fag- og arbeidsmiljø	Relasjoner	Frihet
#1	5				3
#2	1	1			
#3			1		
#4	1		1		1
#5	1				
#6		1			
#7		4		3	
#8	2	2			
#9	2		1		
#10	1		1	1	
#11				2	
#12			2		2
#13	1	2	3		
#14	1		1		
#15	1				
#16	1				
#17			1		
SUM	17	10	11	6	6

Samarbeid er en viktig årsak for høy motivasjon for svært mange, og kom ofte opp tidlig i intervjuene. Kunnskapsarbeidere ser på det som motiverende å lære av andre kollegaer, gjerne på tvers av fagområder. Samarbeid gir også en forståelse for helheten av prosjekter, og samarbeid i form av møter og diskusjoner i en tidlig fase i prosjekter gir motivasjon til å jobbe videre alene.

"Jeg liker å samarbeide, for da lærer man óg av andre sine innfallsvinkler til ting. Og andre sine fag.. man får bedre forståelse"

"Ja, for du er mer motivert, for du har fått litt mer sånn input... fra andre, det er det som får ballen til å begynne å rulle, kan du si. Jeg ser jo det mange ganger hvis jeg har vært i møter, (...) bare har snakket med noen, diskutert med noen, da får man jo litt sånn push. Da sitter du med masse idéer i hodet, også setter du i gang og da jobber man ganske bra. Så det er egentlig veldig motiverende"

"Jeg hadde et annet prosjekt det siste året, som.. det var et forprosjekt... Og da var det jo tverrfaglig prosjektgruppe som jeg hadde prosjekt.. jeg var oppdragsleder for. Og da gir det motivasjon å jobbe med andre, å jobbe frem en helhetlig løsning på oppgaven, og diskutere med de hvordan vi skal levere det... hvilken tegninger man skal levere.. å koordinere flere bidragsytere til et prosjekt"

En respondent påpeker også at samarbeid gir trygghet:

"Jeg synes jo det er mye kjekkere å jobbe sammen med folk. He he.. I hvertfall når man er to. Da blir det sånn, selv om man vet svaret selv, så er det litt greit å bare få en forsikring på at en annen tenker...ja, at det var rett tenkt"

Samarbeid gir også motivasjon, i form av at kunnskapsarbeidere sammen klarer å løse avanserte arbeidsoppgaver.

"Men det jeg savner veldig her i [bedriften], er at de fagområdene vi jobber med, er nye når det gjelder sentrale godkjenningsområder. (...).. så ser jeg det at alle andre fagområder på huset her, har ulike mentorer de kan snakke med. For eksempel på [avdeling] har de 9-10 gamle hauker som kan øse ut med kunnskap (...) De har vært ute en vinternatt før. Mens på [hans avdeling] så har vi da ingen her på huset oppover jeg kan sparre med. Så da er det desto viktigere at jeg har en som jeg kan diskutere med.. på samme plan.. på samme nivå.. og sammen finne på noen løsninger. Jeg motiveres jo da av at ofte har kanskje ikke jeg svaret, og ofte har ikke [sparringpartner] svaret, men sammen kan vi klare å finne en løsning. Og det er også givende. Og skader det jo ikke at [sparringpartner] er en av mine beste venner, og vi har et godt miljø nødvendigvis"

Samarbeid som ikke fungerer, virker negativt på motivasjon. Dette ble imidlertid bare nevnt av én respondent, og det blir forklart på følgende måte:

"Å jobbe med demotiverte mennesker. Å jobbe med mennesker som ikke har lyst til å yte det lille ekstra. Å jobbe med mennesker som ikke klarer å tenke utenfor akkurat det de

har fått forklart(....)Mennesker som ikke er interessert i å tenke utenfor boksen. Det er demotiverende"

Ensomhet ble beskrevet av mange som å ha svært negativ innvirkning på motivasjon. Kunnskapsarbeidere som jobber alene i oppdrag, beskriver ensomhet som demotiverende på bakgrunn av at de gjør hele prosessen selv:

"Og sånn som vi som driver med spesialfag.. vi får jobbene selv, gjør de selv.. og får en annen til å kontrollere.. Så går man på neste jobb. Og så lenge man er fakturerbar nok, så er alle veldig fornøyd, da.. i teorien.. Men det trengs litt mer for at du skal holde på over tid"

En respondent innledet en lengre diskusjon om ensomhet med følgende uttalelse:

"Det er den menneskelige biten oppi det hele. Har man noen å snakke med? At du gir noe til noen, og noen gir noe til deg"

En del av de ansatte jobber i prosjekter som går på tvers av bedrifter. En ansatt som jobber som oppdragsleder forteller om et oppdrag hvor resten av prosjektgruppen sitter i andre bedrifter, og han opplever det som problematisk med manglende støtte internt:

"I oppdragssammenheng så er jo jeg en ensom sjel. Det er jo sånn det er. Jeg er jo veldig eksternt rettet (...) Det er ikke så lett å delegere heller, selv om noen mener at jeg bør delegere.. men det er ikke så enkelt.. Sånn er det jo, og det gjelder mange her på huset. Du ser bare de som sitter og.. man har sine oppdrag, og det er ingen andre som har noe direkte innblikk i de oppdragene"

Samtidig som samarbeid med andre fagområder bidrar til økt motivasjon, opplever kunnskapsarbeidere det som svært ensomt å være den eneste på sitt fagområde:

"Fordi det har vært tider hvor det har vært snakk om desentralisering, at du skal sitte på prosjekt eller flerfaglig andre steder, da. Og da blir du jo sittende alene med ditt fag. Og det blir fryktelig ensomt. Å sitte alene faglig blir du ikke så motivert av. Du får ikke nok inspirasjon egentlig, da.. vil jeg si.."

Bedriften har et stort fagmiljø, samtidig som mange ansatte jobber innen svært spesialiserte fagområder. Årsaker til motivasjon via **fag- og arbeidsmiljø** handler i stor grad om å bruke

folk rundt seg til å få råd, og øke egen kompetanse. Fagmiljøet blir også brukt til læring på tvers av aldersgrupper. De unge setter pris på eldre med faglig tyngde, og de eldre blir inspirert av yngre medarbeidere med nye perspektiver.

En respondent driver opplisting av hva han generelt mener er mest motiverende:

"Kompetanse blant kollegaene er veldig motiverende. Treffe kollegaer hver dag. Kunnskap her på bygget. Hvis jeg lurere på noe går jeg til mine nærmeste kollegaer. Da har jeg folk rundt meg, hele tiden. Det er veldig bra!"

"(...) altså hvis det er noe i forhold til prosjektet.. de rådgiverne som er inne i de prosjektene... eksterne rådgivere... hvis det er noe der jeg stiller spørsmål ved, så forhører jeg meg her på huset. (...) Fagmiljøet her er viktig i en sånn sammenheng.. å få enkle råd.. det er nyttig, og en stor fordel ved å være her i et stort miljø. Du kan snakke med andre, og du får litt input faglig, som du ellers ikke ville fått. Og det kan man si er litt motiverende også, det er en god ballast å ha med seg... selvfølgelig"

En annen respondent forklarer hvorfor det er motiverende med gode arbeidskollegaer. Det henger kort og godt sammen med læring.

"Det er jo de du lærer av, arbeidskollegaene"

To respondenter forklarer hvorfor det er motiverende å ha et fagmiljø som er sammensatt av ulike aldersgrupper:

"Jeg synes det er veldig motiverende med jobben, når det er flere generasjoner, altså varierende alderssammensetning. Det er veldig kjekt med mye erfarne folk.. Det synes jeg er bra. At det ikke bare er unge, men at det er eldre som har tyngde. Det er motiverende"

"Det er positivt, for det [avdelingen] er en sammensetning av mange kjønn, og forskjellige aldersgrupper. Så det synes jeg er veldig bra. Det er viktig å få inn ferske nye hoder, som tenker litt annerledes enn vi gamle gjør. Og jeg tror det er nyttig for de, for de kan lære av oss. Så den kombinasjonen må være ideell, spør du meg"

Det synes også som at fravær av et godt fagmiljø virker inn på motivasjonen i negativ retning. Respondenteten her mener dette skyldes avvik mellom forventninger og realitet:

"Det som gir lav motivasjon. Det er når jeg ser.. når jeg ser sånn som jeg ser at en del av konkurrentene våre.. når de sitter i fagmiljøer bare med for eksempel sivilingeniører. Også ser jeg at det er overhodet ikke tilfellet på min arbeidsplass.. selv om det ble solgt inn til meg da jeg begynte. Det har ingenting med type mennesker de er, at de er snill eller grei, men det har med den bakgrunnen de har, og det ønsket at man skal utvikle seg selv og bedriften i fellesskap"

En eldre ansatt forklarer viktigheten av et godt fagmiljø ved å sammenligne det med erfaringer med å jobbe for seg selv, hvor han måtte bære alt ansvaret selv:

"Altså, jeg.. før jeg kom her jobbet jeg i eget firma med få ansatte. Det var jo forsåvidt motiverende å jobbe for seg selv da, men.. Men det var samtidig ganske slitsomt, for alt ansvaret lå på deg, liksom. Det jeg synes i tillegg er kjekt her, er at det er veldig mange flinke og dyktige ingeniører. Og jeg er veldig imponert over veldig mange av de unge.. Det er litt motiverende å jobbe i et sånt miljø. Det som motiverer meg med å jobbe her er ikke først og fremst ledelsen, men det er faktisk det at det er et veldig ungt og levende miljø. Det synes jeg er.. ja, det er givende. Det hadde vært litt annerledes å jobbe i et pensjonistmiljø"

Relasjoner blir kun forklart med positive ord, hvor gode relasjoner gjør samhandling enklere, og bidrar til økt motivasjon.

"Det er positivt hvis du har sosiale arrangementer.. sånn at du kommer litt innpå de du jobber med. Det er jo veldig positivt, det er jo motiverende. Du blir kjent, du kommer litt tettere på de.. Da vet du hva de står for, og du vet hva du kan si og ikke kan si til de.. uten at de blir lei seg eller umotivert, eller.. ja.. du vet hvor deres grenser går, litt. Når du blir litt mer kjent med de.. for alle er neimenn ikke like!"

Frihet ble nevnt i et par tilfeller som årsak til høy motivasjon. Det forklares i stor grad på bakgrunn av å styre tiden sin selv, noe som vises av de tre neste sitatene:

"For eksempel siste prosjekt som jeg har styrt med [prosjektnavn], hvor jeg har hatt veldig lite med folk her på huset å gjøre. Jeg har kun en sjef der ute jeg skal forholde meg til. Og han er pr definisjon min seksjonsleder kan du si. Han er veldig grei å ha med å gjøre. Han overlater alt til meg. .jeg styrer alle møtene.. velger å delta eller ikke å delta selv.. jeg rapporterer til han og skriver alle notater og møterefater selv. Ingen innblanding! Og det

gjør at jeg kan styre jobben min selv, så lenge det er etter... i henhold til [bedriftens] styringssystem"

"Jeg motiveres vel av det jeg kommer på.. som jeg har lyst å jobbe med selv.. Det er litt derfor jeg tok denne jobben. For du vet at det er mye sånn at du jobber mye på egenhånd, du kan styre mye av hverdagen veldig mye selv"

"Også når du kan styre ting selv, det er egentlig mest, det er veldig, motiverende"

I forbindelse med diskusjon om årsaker til høy motivasjon, forklarer en respondent at frihet er viktig, i form av at hun vil finne veien til målet selv. Hun presiserer likevel at det er viktig at noen stiller faglige krav.

"Det å få stilt krav er ikke det samme som at det blir veldig føringer på hvordan du skal jobbe. Det liker vi ikke. Det må være litt sånn frihet, men det må være faglige krav. For å si det sånn. Faglige krav. Men ikke arbeidsmetode krav, egentlig.. Men altså der må man jo også tilpasse seg. Du kan jo ikke sitte og.. hvis du jobber med andre, du kan jo ikke bare sitte og jobbe på din måte"

Ledelse

Tabell 4 viser antall forekomster av temaer som kommer inn under kategorien Ledelse. Det ble rapportert at ledelse har både positiv og negativ innvirkning på motivasjonen til kunnskapsarbeidere. Når kunnskapsarbeidere snakker om dette temaet, referer de til linjeleder eller prosjektleder. Noen yngre medarbeidere omtaler også fadder innen denne kategorien, da fadder er en viktig lederperson for nyansatte.

Forventninger fra overordnede som er for høye, eller ikke-eksisterende, fører til lavere motivasjon. Dette belyses av følgende sitater:

"Jeg blir demotivert av å få for høye forventninger. Jeg blir det, jeg må være såpass ærlig. For da føler jeg det, at jeg ligger alltid bakpå. Men når du har litt lavere forventninger, så kunne du fått den stjernen av og til.. At, helvete, det hadde jeg ikke forventet!"

"Det blir ikke sagt noe om forventninger, det blir bare forventet at jobben løser seg. Og da er det veldig vanskelig, i alle fall opplever jeg det, å ha et forhold til om man løst en oppgave til normert tid. (...) Poenget mitt er at... manglende avklaringer der kan føre til at

*jeg blir mindre motivert. (...) Man har det alltid så travelt, at det er bare å begynne å jobbe.
 (...) Det oppfatter jeg ikke som motiverende"*

Tabell 4: Koding for hovedkategori Ledelse, med positiv og negativ påvirkning på motivasjon

Respondent	Forventninger	Opplæring	Tilbake- melding	Tillitt	Ledelse	Å bli sett og hørt
#1						
#2						
#3						
#4						
#5				5	2	1
#6					1	
#7						2
#8		1				
#9			4			1
#10	1	4	4	1		2
#11			2		2	
#12			1		1	
#13						1
#14	1	1		1	2	
#15	3		2			1
#16					1	
#17		1	1			1
SUM	5	7	14	7	9	9

Opplæring blir gjerne beskrevet som oppfølging. Det er kodet som opplæring, fordi det omhandler yngre medarbeidere som snakker om opplæring den første tiden i bedriften. En respondent forklarer hovedårsaken til at han blir motivert av å ha en fadder som gir han god opplæring og veiledning:

"For du har ikke alle de tankene: riktig, feil, hva gjør jeg.. hvorfor? Det er litt greit å ha en som spenner deg inn på sporet av og til.. når du ligger og virrer ute på sidelinjen.."

Motsatt, ser det ut til at mangel på opplæring fører til lavere motivasjon for mange. En relativt nyansatt snakker om de første månedene i bedriften:

"Men jeg har blitt litt demotivert i perioder, for jeg synes jeg har fått altfor dårlig oppfølging. Det er masse ting som har dukket opp jevnlig, som jeg har sagt til meg selv at jeg har ikke noen forutsetninger for å ha sett det med min erfaring. Jeg synes det at hvis jeg hadde fått god oppfølging, at kanskje noen seniorer skulle ha fortalt at du må være obs på det, det, det og det"

En annen ansatt forklarer det å få hjelp av seniorpersonell som noe som ikke er utelukkende positivt; hun vil gjerne finne løsninger selv. Med andre ord er ikke fravær av opplæring nødvendigvis noe som alltid har direkte negativt utslag på motivasjonen.

"Når jeg har vært borti ting før, så vet jeg bedre hvordan jeg skal ta fatt i oppgavene. Så hvis jeg kommer inn på noe helt nytt noe som jeg ikke har vært borti før, så trenger jeg jo mye hjelp. Og jeg er ikke så glad i å få hjelp hele tiden, det er jo mye kjekkere å finne ut av ting selv.. som du kan. Når de er inne på kontoret, da. Men det er jo ikke alltid at de er der. Og da må jeg enten ta fatt i lærebøkene som jeg har, eller så er det internett (...) Så det finnes alltid løsninger på å finne løsninger"

Tilbakemelding er et av de temaene som ble oftest nevnt i intervjuene, noe som vises i tabell 4. Følgende to sitater forklarer årsaken til at tilbakemelding gir høy motivasjon:

"Jeg blir veldig motivert og av å få tilbakemelding på at "dette er feil, dette må du gjøre annerledes". Da blir jeg også motivert, for jeg har fått noe konstruktivt som jeg kan jobbe med.. og jeg ser at dette kan forbedres. Det er høy motivasjon"

"Jeg merker det.. at sånn umiddelbart.. motivasjon.. Jeg blir motivert av positiv feedback. Sånn som jeg har det nå, at jeg er så fersk og ny, så blir jeg motivert av god"

feedback og oppfølging. Det motiverer meg. Når jeg hører at: nå jobber du bra, eller nå tenker du rett"

Tilbakemelding sees på som en forsikring på at man har gjort en god jobb:

"Det er det at man får en positiv tilbakemelding på noe som man.. Man vet at det er fordi man har et godt produkt du har levert ut. Ikke fordi man ønsker å være hyggelig at de gir tilbakemelding, men fordi at det er faktisk.. det man har gjort er bra"

Mangel på tilbakemelding ser ut til å ha negative innvirkninger på motivasjon:

"Så lenge jeg får noe.. greie rammer, eller konstruktivt.. uansett i hvilken form, så blir jeg motivert. Jeg blir demotivert hvis jeg etterspør feedback eller etterspør tilbakemelding, og ikke får det. Mangel på feedback drar ned"

Ved spørsmål om hvorfor tilbakemelding (feedback) er så viktig, svarer respondenten at tilbakemelding er viktig, på grunn av avanserte arbeidsoppgaver:

" (...) jeg trenger litt feedback, og jeg trenger litt sann.. å få vite litt hva du gjør. For mange av utfordringene du får, du vet ikke hvor du skal begynne en gang..."

Diskusjoner om manglende tillitt fra leder utløste til dels svært sterke reaksjoner. Samtidig ser det ut til at det å bli gitt tillitt også virker sterkt på økt motivasjon. Ved diskusjon omkring forholdet mellom å bli styrt, og bestemme veien til målet selv, kommer denne respondenten inn på forhold som omhandler manglende tillitt fra prosjekt- eller linjeleder.

"De konkrete tingene som gjør at jeg blir demotivert. Detaljstyring. Pinking på alt mulig som jeg tenker -det er ikke viktig i det hele tatt.. man kan beholde de store linjene. Man får oppgaver, men så får man ikke løse de selv. For det er noen som sitter rundt deg eller over deg som skal bestemme alt, eller veldig mye. Og gjerne det du har kommet til, det blir snudd på i neste omgang. Eller snakket imot deg, eller.. Så du har ingen reell innflytelse, for det blir bare plukket vekk"

"(...) men da tenker jeg at hvis jeg har fått en jobb, så skal jeg styre den. Men når du merker at de stoler ikke på deg, og det du kommer til blir på en måte røsket fra hverandre i neste omgang.. eller vi har vært enig om noe.. og neste dag "var det ikke det vi var enig om likevel". Da har den sjefen ombestemt seg..(...) Tillitten er ikke der, og da går de inn og

styrer i.. de kjenner ikke prosjektet like godt som den som sitter og gjør det.. Så jeg tenker det må jo være en sånn.. hvis man ikke har det der tillitsforholdet, at de ikke stoler på deg.. Da er det på en måte ikke liv laga, tenker jeg. Da kan du bare skifte jobb med en gang. Det må være noe tillitt der"

Ved spørsmål om hva som fører til høy motivasjon, svarer en respondent:

"Det er typisk sånn å få ansvar og tillitt. Da blir jeg kjempemotivert. Det er typisk sånn gjerne at du blir tiltenkt prosjekter hvor du må strekke deg litt"

En respondent snakker om at han tidlig i karrieren ble vist tillitt til å "rydde opp" i et pågående prosjekt, og at denne tillitten ga han økt motivasjon:

"Men jeg har en sånn faglig greie, jeg er faglig motivert. Og jeg vet det at det er "opplæringsprosjekt". Det var så mye rot, og jeg har ordnet opp, da. Det at jeg har fått tillitt til å være den som skal ordne oppi det, og har fått et eget prosjekt så tidlig. Det blir jeg motivert av"

Ledelse kom flere ganger opp spontant og veldig direkte ved spørsmål om hva som gir både høy og lav motivasjon. Respondentene forteller om ønske om å bli sett av leder, få tilbakemelding fra leder og mulighet til å "komme til" hos leder. En respondent forklarer hvorfor god ledelse fører til økt motivasjon. I følge denne respondenten handler det om at leder "ser hvor folk passer inn":

"Da så han at jeg var interessert, og jeg fikk jobbe med ting som jeg synes var interessante. Han skjønnte at jeg var interessert, også fikk jeg jobbe med disse tingene. Og det var ikke bare på meg han virket sånn. Han var jo utrolig flink å se hvor folk passet inn. Og hva som trigget de ulike. For noen trives med å få ansvar, og bli sendt ut i litt sånn usikre greier, og fikk det. Og noen fungerte veldig dårlig med det, og måtte jobbe sammen med andre, de ble satt i gruppe med andre. Og noen var flinke å styre. Og du så på en måte at.. det var ikke bare meg det gjald, det var egentlig alle. Han så hvor folk trivdes"

En annen respondent svarer kontant, ved spørsmål om hva som bidrar til høy motivasjon:

"De som vi har som nærmeste sjef, de er dine kollegaer, de driver med tilsvarende jobber.. det blir mye mer jovialt.. Selv om han er din sjef, så blir det ikke sånn sjef-ansatt forhold. Det er ikke noe problem, vi har vært veldig heldig med det"

Ved spørsmål om høy motivasjon, svarte denne respondenten at tilbakemelding ledere har stor betydning:

"Positiv tilbakemelding, kall det skryt, er veldig motiverende.(...) Hvis du får det fra ledere, er det mer betydningsfullt.. Ja, og motsatt.. mangel på gode tilbakemeldinger vil ikke hjelpe på motivasjonen i hvertfall. Enkelte ledere er flinke til det, og det kan jo være en av suksessfaktorene.."

Viktigheten av tilstedeværelse fra leder, blir også vist av denne respondenten. Ved spørsmål om hva som skal til for at hun kommer "opp igjen" når hun er lavt motivert, svarer hun at det kan ha med en rask tilbakemelding fra linjeleder å gjøre.

"Hvis for eksempel [linjeleder] kommer bort og sier at: "ja, det var bra", eller "ja, bare gjør det sånn her"

Samtidig viser det seg at ledere som er lite tilgjengelige bidrar til redusert motivasjon:

"Jeg kan alltid gå til [navn på linjeleder] med faglige spørsmål. Men han er jo ikke så ofte der. Det er egentlig litt lite motiverende. At han alltid er vekke"

Ledelse handler også om "**å bli sett og hørt**". I tilfeller hvor kunnskapsarbeidere opplever å ikke bli sett og hørt, fører det til lavere motivasjon:

"Det er veldig lett å sitte på medarbeidersamtale også spør [linjeleder]: hva har du lyst å jobbe med? Også, åkei.. så sier du hva du har lyst å jobbe med, også skjer det ingenting. Det hjelper ikke hvor mye du vil, hvis de over ikke ser at du faktisk vil. Jeg har hatt ledere også hvor jeg har sagt tusen ganger til at jeg har lyst å jobbe sånn, at jeg var interessert i det.. men de klarer liksom ikke å skjønne.. Da er det ganske gjengs. Da er det ikke bare meg de ikke oppfatter, da er det gjerne en hel gruppe. Det å bli sett, hvilke utfordringer du ønsker, og faktisk klare å gjøre noe med det.. selvfølgelig innenfor det bedriften kan jobbe med. Men det fins jo ofte mange muligheter (...)"

En respondent forklarer behovet for å bli sett og hørt, som et grunnleggende menneskelig behov:

"Det er det med tilbakemelding. Får du tilbakemelding, samme hvem du får det fra.. så er det jo positivt.. å bli sett og hørt. Hvis du sier noe, at noen hører på hva du sier.. sier i

mot, eller er enig.. i hvertfall at de hører hva du sier.. Også at hvis du gjør noe/ikke gjør noe, er der/ikke er der.. at noen ser deg. Hvis ikke du kommer, at noen ser at du ikke har kom.. Det er noe med det, at du er endel av et miljø, og at du blir regnet med.."

Å ikke bli sett og hørt i interne oppdrag fører til lav motivasjon:

"Det er viktig for de flerfaglige oppdragene, at de blir styrt bra av en oppdragsleder. Og at man får informasjon. Hvis man ikke får nok informasjon.. fordi man blir glemt.. Det kan være demotiverende. (...) Du må etterspørre.. Det har kanskje vært avholdt et møte, også har man ikke blitt innkalt til det møtet, fordi man glemte akkurat det faget. Og det synes jeg er demotiverende"

For nyansatte er fadder en viktig lederperson, og en nyansatt forklarer med følgende utsagn at han blir demotivert av for dårlig oppfølging:

"Vi har fadder, da. Fadderer min er ekstremt opptatt. Ekstremt opptatt. Det går generelt igjen i bedriften, at folk er misfornøyd med oppfølging fra fadder"

Residualer

Respondentene nevnte en rekke forhold som bidrar til variasjon i motivasjon. Mange av disse temaene ble imidlertid bare nevnt av en eller et par personer. To av temaene ble derimot tatt opp av flere respondenter. Det ene temaet var total belastning jobb og privatliv, det andre var lønn.

Kunnskapsarbeidere påvirkes ikke bare av det som foregår på arbeidsplassen. **Total belastning jobb og privatliv** er tatt med som en residual. De respondentene som snakket om dette, opplevde temaet som så viktig, at det var så å si det eneste temaet under intervjuene. De neste tre sitatene illustrerer noen svar som ble gitt, ved spørsmål om hva som påvirker motivasjon:

"Det er hele mennesket. Det er jo hvor mye du sliter i heimen, hvor mye du har totalt sett. Hvordan du får feedback på jobben og hvordan du føler at du håndterer det som skjer på jobben"

"Men altså, det er jo en sånn pakke, da. Det er jo ikke bare liksom jobben.. Det er veldig mye ting utenfor jobben som styrer, hvor opplagt du er og sånne ting"

"Hvordan man har det i livet virker jo inn. Men hvis man har det stabilt utenfor, så er det jo greit.."

Denne respondenten forklarer at det er viktig å ha et stabilt liv utenfor jobb, for å klare å konsentrere seg på jobben:

"Det er veldig viktig at du har det jeg kaller et godt bakkemannskap. At det fungerer bra i heimen, sant. Sånn at jeg kan konsentrere meg på jobb.. om jobben.. Og slippe å bruke mye tid på å bekymre meg for ting og tang. Det er klart.. det er viktig å ha et stabilt godt.. å ha en god hjemmebase.."

Temaet **Lønn** kom oftest opp på slutten av intervjuene, ved spørsmål om "det er noe annet du vil tilføye" om forhold som bidrar til høy eller lav motivasjon. Det virket som at de som snakket om det, var kjent med at motivasjon via lønn er et omdiskutert tema, og at de muligens så på det som at det forventes at man sier noe om lønn. Av den grunn er lønn også tatt med her som et resttema. Ved diskusjon om årsak til motivasjon via lønn, svarte kunnskapsarbeiderne at dersom deres lønn ikke er lik andres på samme nivå, fører det til lav motivasjon:

"Lønn må være tilsvarende andre. Den må ikke være lavere enn andre. Det er demotiverende. Virkelig"

"Man vil i alle fall ha en lønn som er tilpasset det nivået.. når du sammenligner deg med andre på samme nivå og type arbeid. Så vil du være likestilt med de. Hvis lønnen er grei, så er det åkei. Men det motiverer ikke så mye mer, kanskje.. om du får veldig mye mer lønn. For det må jo være tilpasset det du produserer. Det må være en balanse der. Det skal være rettferdig"

Ved avsluttende diskusjon om motivasjon, sier en eldre respondent at forholdet til egen lønn har endret seg over tid:

"(...) Jeg jobber ikke her for å stige.. og når det gjelder lønn, så er det mer en bonus.. altså, for meg.. (...) Jeg kunne jo valgt å trappe helt ut, og ha mindre i ilden. Jeg synes det er litt.. først og fremst er det kjekt å jobbe her. Også er det de pengene du får.. det er en bonus i tillegg.. men det er ikke drivkraften (...) Det er kjekt med penger. Men hvis jeg hadde hatt for lite penger, så hadde jeg tenkt på det (...) Det er kjekt å være i en sånn situasjon og. (...)

Altså, når du begynte i jobb og hadde etablert deg med bolig og familie. Så var det jo klart at lønn var veldig viktig. Så alt endrer seg. Fokuset endrer seg. Skal vi si det sånn?"

4.2 Tilstand – hvordan opplever kunnskapsarbeideren det å være motivert?

Under dette kapittelet viser jeg til resultater som beskriver hvordan det føles å være høyt eller lavt motivert.

4.2.1 Hvordan oppleves motivasjon via flyt?

Som nevnt i kapittel 4.1.1, var det ingen som brukte terminologien flyt. Det var kun en respondent som snakket om årsaker til motivasjon via noe hun beskrev som å være i "transe". Dette ble forklart utfra konsentrasjon og en jobb som måtte utføres innen en tidsfrist. Ved videre beskrivelse av denne opplevelsen, forklarer respondenten det som å komme inn i en "sone", noe som gir motivasjon:

"Jeg blir litt sånn, jeg kommer inn i en sånn sone.. bare.. Da legger jeg ikke merke til noe rundt, på en måte.. alt.. altså.. hvis du sitter med en oppgave og er motivert og da hører jeg ingenting rundt meg. Jeg kan ha på musikk på ørene, men jeg hører ingenting. Veldig sånn fokusert.."

På spørsmål om hvor lenge en "sone" kan vare, svarer respondenten:

"Noen timer, for eksempel..?"

"Ja, du føler på en måte du sitter og skriver og det kommer ting kommer dettende"

Respondenten snakker om forstyrrelse når hun er inne i en "sone", hvor hun er høyt motivert og jobber fokusert:

"Det er jo det at plutselig kan jeg bli avbrutt av at folk kommer inn. Men så lenge det er ingen som kommer inn, så er det jo bare fokus på en ting. (...) Det er jo forsåvidt det. Men det går jo greit. Jeg kan jo faktisk, når folk har vært inne, så kommer jeg lett inn sonen igjen. Hvis jeg først er motivert, og vet hva jeg skal gjøre"

Ved spørsmål om det er en positiv følelse å være inne i en "sone", svarer respondenten litt drømmende:

"Det er jo egentlig det. Også når jeg er ferdig så er det jo liksom bare litt sånn... boble.."

4.2.2 Hvordan oppleves motivasjon via andre faktorer?

Sosiale relasjoner

Motivasjon via sosiale relasjoner beskrives med en rekke positivt ladete ord, som for eksempel kjekt, viktig, glede og respekt. Kunnskapsarbeidere verdsetter høy motivasjon via **samarbeid**, noe som vises ved følgende sitat:

"Jo, jeg synes det er spennende å treffe folk.. Sant, altså.. Man kan jo si de to ytterpunktene er å fyke på møter hele tiden, og rundt omkring. Og det andre er bare å sitte på kontoret. Jeg synes det er litt kjekt å gjøre litt av begge deler. Både å sitte og fordype seg, men og å være ute blant folk. For å diskutere og legge frem ting, og samarbeide. Det kan være både internt og eksternt, det"

Høy motivasjon som følge av et godt **fag- og arbeidsmiljø**, verdsettes fordi det føles inkluderende:

"Gode arbeidskollegaer. Godt miljø. Det er viktig. Det å føle seg inkludert. Det å føle at du blir lyttet til. At meningene dine.. at det er noe folk gidder å meningsutveksle om.. altså, feedback.. og at folk er enig/uenig med hva du mener"

Motivasjon via **relasjoner** til kollegaer frembringer sterke positive emosjoner, noe følgende utsagn viser:

"Det å være en god gruppe, det er alltid motiverende. En god gruppe med mennesker som aksepterer hverandre og respekterer hverandre"

"Jeg liker jo egentlig å jobbe sammen med folk. Ja, både og.. Jeg må ha folk rundt meg. Jeg kunne aldri hatt hjemmekontor, det hadde ikke fungert for meg i det hele tatt. Jeg liker å snakke med folk, og.. at det er litt sosialt. Å komme på jobb og si "god morgen", og at folk liksom er veldig hyggelig. Da blir jeg glad"

Opplevelsen av høy motivasjon som følge av **frihet** forklares på følgende måte:

"Også har du den friheten. Det er ingen som legger seg opp i det du gjør, så lenge du gjør jobben din. Men har du behov for hjelp, er det bare å spørre, så får du det"

Kunnskapsarbeidere beskriver høy motivasjon via sosiale relasjoner med stor innlevelse. Samtidig har det kommet frem mange inngående beskrivelser av følelsen av lav motivasjon, som følge av fravær av sosiale relasjoner. Ensomhet gir utrygghet, noe som føles som svært demotiverende;

"Og når du ikke har så mange på huset som kan akkurat det temaet.. det er ikke så mange som kan det med [type jobb] her.. og da er du liksom litt alene.. og det gir på en måte litt sånn.. det kan gi utrygghet, og kan gi.. lav motivasjon"

Samme respondent forklarer også hvordan det er å jobbe alene:

"Det kan være tyngende med ansvar. Spesielt hvis man føler seg litt alene.. ikke har en dialog med andre som har noen synspunkter på det, på en måte.. Når du styrer ditt eget prosjekt, som du selv gjennomfører. Det da du sitter der i et sånt.. i et hjørne for deg selv"

Lav motivasjon som følge av **ensomhet**, vises også gjennom følgende sitat:

*"At du blir sittende alene i en krok. Det er jo veldig lite motiverende... virkelig.. (...)
Det er veldig viktig for alle... at man prøver å se folk, og spørre hvordan det går med de oppgavene de holder på med.. i alle fall jeg prøver å gjøre det.. å spørre, hvordan går det med oppgaven..?. Det trenger egentlig alle.. at noen kommer inn og spør -hvordan går det. Hvis du aldri blir spurt eller lagt merke til, så er det veldig demotiverende"*

En respondent forklarer at det er svært lite som skal til for at følelsen av ensomhet forsvinner, og motivasjonen påvirkes deretter:

"Ja, jeg blir motivert av at det er folk rundt. Altså, bare det er lyd egentlig, faktisk.. Når det er helt stille så klarer jeg ikke å... Kanskje litt motsatt av endel andre..? Du hører jo at folk er der.. Men når mange folk er vekke.. og sånn, da går motivasjonen min ned.."

Ledelse

Ledelse påvirker motivasjon i både positiv og negativ retning, noe som er beskrevet i kapittel 4.1.2. Når kunnskapsarbeidere snakker om opplevelsen av motivasjon via ledelse,

fremkaller det imidlertid for det meste negative følelser. Ledelse refererer som nevnt til linjeleder, prosjektleder eller fadder.

Ved diskusjon om motivasjon via **forventninger** fra linjeleder, oppleves det av denne respondenten som svært frustrerende å ikke ha et avklart forhold til hva som forventes.

"Det er jo helt klart at en blir stuck med evig dårlig samvittighet med om en generelt har et overforbruk av tid.. fordi at det blir tillagt deg oppgaver som du skal løse, men som en ikke kommer i mål med innenfor de normerte 40 timene innenfor en uke. Og så lenge det da ikke finnes en avklaring på om du utfører med enn 100 % jobb, eller om en utfører 70 % jobb til 120 % tid.. oppfatter en som.. jeg synes det er ganske vanskelig innimellom"

Å bli overstyrt av ledere i forhold til leveranser, er noe mange opplever som svært demotiverende.

"Hvis jeg selv har sagt at jeg skal levere da og da.. Men hvis noen andre har bestemt for meg, uten å høre med meg.. At jeg skal levere noe til en eller annen tid. Da merker jeg det at, "hva bryr det meg?". Hvis jeg ikke har vært med i beslutningsøyemedet, og selv avtalt hva jeg selv skal levere, og bare få tredd noe ned over hodet mitt.. så gir det svært lite motivasjon, hvis dette er urealistisk i henhold til kvalitet, tid og omfang, det man skal gjøre"

Mangel på **opplæring** oppleves som frustrerende og ubehagelig. Under diskusjoner om å være ny og ha behov for hjelp, svarer denne respondenten at det er frustrerende at ressurspersoner ofte er opptatt:

"Da går jeg og spør. Da går jeg og spør folk. Men så er det litt den at når alle er så opptatt.. Det er det som er litt frustrerende. Det er det at du ser at alle er opptatt, og du føler litt at du tar tiden.. Og det er litt det ubehaget med å være ny, og hvis du spør masse spørsmål.. Så vet du det at de er jo snille som hjelper. Det er ikke en selvfølge at de skal sitte og bruke sin arbeidstid på å lære opp meg. Det er ikke en selvfølge. Så det jo veldig snilt når de tar seg tid, for det gjør de virkelig. Det har aldri vært noen som har sagt at de ikke har tid. Men det er allikevel den at du merker at folk er jævlig opptatt. -Men hva skal jeg gjøre, da? Det er liksom den. Det er ikke noe alternativ"

Motsatt, forklarer denne respondenten hvilke følelser det frembringer å ha en fadder som har tid til deg. Fadderen gir opplæring, og det er motiverende for respondenten å vite at han har en å støtte seg på:

"(...) Da kjenner jeg at jeg begynner å glede meg mye mer til å gå på jobb. For da vet jeg det at.. jeg blir motivert av at jeg vet at jeg har "noen i ryggen". Nå når jeg er så ny. Det blir jeg motivert av. Jeg blir motivert av.. motivert, trygg, god følelse.. hmmm.. Jeg får en god følelse, da. Av å ha noen i ryggen som jeg vet er der, og vet tar litt ansvaret"

Tilbakemelding er et gjennomgående tema, og som nevnt i kap. 4.1.2 frembringer tilbakemelding høy motivasjon, mens mangel på tilbakemelding har sterk innvirkning på motivasjon i negativ retning. Kunnskapsarbeiderne hadde ingen problemer med å forklare følelsen av høy motivasjon som følge av god tilbakemelding. Ved rapportering av årsaker til motivasjon via tilbakemelding, var det i stor grad tilbakemelding fra ledere som var tema. Selv de fleste snakker om tilbakemelding fra leder, nevner andre også at tilbakemelding kunder eller kollegaer er viktig. Andre er igjen mer opptatt av "å knyttet tillitt" til tilbakemeldingen. Felles for temaet tilbakemelding er at det frambringer sterke følelser, noe følgende tre sitater viser:

"Det er jo kjekt når du har levert et produkt, og får gode tilbakemeldinger fra kunde for eksempel.. eller kollegaene dine og, de kan jo dette faget de også. Så får du ros tilbake fra de, så er det ikke noe som er bedre enn det"

"Jeg tror at folk ofte er sånn tilbakemeldingsjunkier. Altså, man kan bli ganske høy på å få ganske gode tilbakemeldinger. Og der vil jeg gjerne plassere med selv. At dersom du får gode tilbakemeldinger på ting som du selv og oppfatter å ha levert bra. Sånn at du da knytter tillitt til tilbakemeldingen.. ikke sånn at du får en tilbakemelding om at det er bra uansett.. men at her mener de oppriktig at dette her var bra levert. Så bidrar det veldig på den positive siden"

"Det som motiverer meg mest er at du får positive tilbakemeldinger på en jobb du har gjort. Det er mest motiverende er nok positive tilbakemeldinger fra kunder. Selvfølgelig også internt. Men det der at kunder kommer igjen, og har en god forståelse for det du har levert, det synes jeg er veldig motiverende. Da er det gøy, da er det liksom -yes! "

En yngre ansatt forklarte også opplevelsen av lav motivasjon som følge av manglende tilbakemelding:

"Men hvis man på en måte ikke får svar, da. Eller hvis man har et spørsmål, og man får ikke ordentlig svar. Og de som skal hjelpe deg ikke bryr seg, eller ikke er så motivert"

selv. Da blir man litt sånn frustrert. Jeg husker en dag så fikk jeg liksom ikke noe svar, og det var bare sånn -jadi, jadi.. da blir man jo helt sånn umotivert med en gang. Når man er ny, så må man av og til bare få svar for å komme seg videre. Også hvis det ikke er noen å spørre, eller de personene ikke svarer ordentlig.. da blir jeg demotivert. Man setter seg ned og prøver å finne et svar, men av og til så må man bare vite erfaringsmessig hva som er løsningen.."

Beskrivelse av motivasjon via **ledelse** framkom flere ganger. Følgende to sitater viser ytterpunktene av opplevelsen av henholdsvis lav og høy motivasjon grunnet ledelse:

"Dårlige ledere. Det vil si ledere som ikke burde være ledere. Som ikke har kunnskap om å lede folk. Som bare går og hakker på folk, og uttaler noe før vedkommende har satt seg inn i saken. Da synker motivasjonen. Da ryker kjemien. Da mistrives jeg"

"Jeg har et godt inntrykk av ledelsen vi har (...) Her på kontoret, som egentlig er et konglomerat av masse småbedrifter.. de har tatt med seg en helt annen bedriftskultur (...) det blir en helt annen jovial stemning, og det flate hierarkiet viser seg ved at det er kort vei til toppen hvis du skal snakke med noen. Så kort avstand mellom de ulike nivåene i bedriften, det er absolutt et veldig positivt grep man har gjort her på huset. Man føler at man blir hørt hvis man snakker med avdelingslederne. Så hører de på hva vi har å si. Det skulle bare mangle, men det er ikke i alle bedrifter det er sånn. Det setter jeg pris på"

Ved beskrivelse av hva som fører til motivasjon, ble det **å bli sett og hørt** av leder nevnt. Ved beskrivelse av denne følelsen, ble kunde også nevnt:

"Det er jo kjekt å høre hvis man har gjort noe bra.. hvis en byggherre.. oppdragsgiver sier at.. gir inntrykk av at samarbeidet er godt.. så er det klart at det virker jo selvfølgelig det også.. det er det jo ikke tvil om.. Det gir en trygghet i forhold til hva du gjør, hva du holder på med. Da har du antakelig gjort noe som er riktig"

"Å ikke få til ting eller ikke bli hørt.. med de ideene du har. Det er jo kjedelig hvis du sitter inne med masse, og så er det ingen som vil høre på deg. For du kanskje er for fersk, eller.. er jente.. eller kanskje ikke ser så smart ut"

"Jeg tror ikke entreprenører er så veldig vant til at jenter kommer ut på anleggsplasser. Så hvis jeg da hadde hatt med meg en mannlig kollega, så har de aldri"

øyekontakt med meg. Men det har faktisk begynt å bedre seg nå, da. Men det er kanskje mest fordi jeg har begynt å være ute alene. Så jeg tvinger de til å snakke med meg, he he he. (...)"

Residualer

Total belastning jobb og privatliv ble tatt med som en residual på bakgrunn av viktigheten det synes å ha for de som kom inn på dette temaet. Ved diskusjoner om total belastning jobb og privatliv, og dertil lav motivasjon, ble ofte ordene "stress" eller "oppgitt" brukt:

"(...) Men det kan være ting utenfor jobben også. Sant, at du har mye å tenke på hjemme.. Man er trøtt, og kanskje har man mange ting man skulle ha gjort.. på jobb.. hjemme og på jobb. Også vet du ikke helt hvor du skal begynne, også er det sånn at du sitter der også føler du taksameteret går. Også blir du litt sånn stressa. Det er en sånn stressfaktor av og til. Særlig på sånne dager hvor du føler du ikke er på topp. Du sitter og tenker: hva har jeg egentlig gjort, og hva skal jeg føre dette her på?"

"Det har jo litt med hvordan man har det hjemme, da. Hvis man har små unger, også er det ganske mye stress hjemme. Også kommer du på jobb og tenker, her skal du være effektiv i åtte timer. For du har ikke noe sjans å ta det igjen på kvelden. Så det er egentlig på en måte en motivasjonsfaktor, men det er også på en måte en oppgithetsfaktor. Du kan ikke for eksempel sitte.. hvis du for eksempel er i en god modus klokken halv fire, så må du bare gi deg klokken fire uansett. Såne ting.. Så liksom at det blir veldig sånn strengt"

Lønn ble som nevnt i kapittel 4.1.2 kun nevnt som en faktor som kan føre til lav motivasjon. Rettferdighet i forhold til lønn ble nevnt, i form av at lønn må stå i forhold til både andre kollegaer og egen arbeidsinnsats. Det var likevel kun en respondent som sa noe om opplevelsen av lav motivasjon, i forhold til opplevd urettferdighet grunnet lønn:

"Jeg har tenkt en gang på min lønn. Og det var når vi fikk noen nyansatte som nesten hadde samme lønn som meg. Da syntes jeg at "det får være grenser!". Så da sa jeg klart ifra, at jeg syntes ikke det var stor nok forskjell mellom en nyansatt sivilingeniør, og en med syv års erfaring...eller seks år, eller hva det var. Det er noe som må være på plass. Man har jo ikke noe imot å få en god lønn. (...) Lønn er viktig, at du er tilfreds med det.."

4.3 Konsekvenser av motivasjon

Mens konsekvenser for individet fremkommer ved beskrivelse av følelsen av høy og lav motivasjon (kap.4.2.1 og 4.2.2), omhandler dette kapittelet for en stor del konsekvenser for bedriften.

Respondentene snakket om årsaker til og opplevelsen av motivasjon med stor innlevelse. Ved spørsmål om hvilke konsekvenser disse følelsene medførte, synes det ikke alltid like enkelt for respondentene å ordlegge seg.

4.3.1 Hva er konsekvensen av motivasjon via flyt?

Som beskrevet i kapittel 4.1.1 og 4.2.1 har det kommet inn få beskrivelser av årsaker til motivasjon via flyt, og opplevelsen av høy motivasjon via flyt. Ordet flyt har ikke blitt nevnt, men en flytlignende tilstand er beskrevet gjennom uttrykk å være i "transe" eller å være inne i en "sone". Konsekvensen av å være i en "sone", blir beskrevet som at skrivingen går enklere:

"Men når du har det sånn, da får du skrevet ting, da får du gjort ting, det er en veldig god følelse. Når du får ned på papiret det du har tenkt. Det er litt okay"

4.3.2 Hva er konsekvensen av motivasjon via andre faktorer?

Sosiale relasjoner

Konsekvensen av forskjellig grad av motivasjon er stor. Dette har blitt ettertrykkelig dokumentert av respondentene. Kunnskapsarbeiderne sier at implikasjoner av høy motivasjon er økt produktivitet, og at viljen til å jobbe overtid eller "gi det lille ekstra" øker. Motsatt fører lav motivasjon til at kunnskapsarbeidere jobber mindre effektivt og at lojaliteten til bedriften svekkes.

Respondenten her snakker om dager han har lav motivasjon. Han oppfatter seg selv om en bedre kollega som jobber mer effektivt de dagene han er høyt motivert.

"Det går generelt ut over trivsel. Jeg oppfatter at ved høy trivsel produserer jeg bedre. Og gjerne har bedre interaksjon med mine kollegaer. Og har mer overskudd til å være positiv, og mer tilstede for mine kollegaer. Dersom de har behov for det"

I forbindelse med diskusjon om **relasjoner**, svarer denne respondenten hvilke positive implikasjoner sosiale relasjoner har for hennes vilje til å jobbe overtid for å få jobben gjort innen en tidsfrist:

"Også er det jo en annen ting.. Jeg hadde ikke settet til klokken ett når jeg jobbet i [annet firma]. Det er mye det at man får så mye igjen av bedriften her og.. Jeg synes det er veldig gøy med sånne sosiale ting.. Så jeg synes det er veldig motiverende, at jobben legger så mye opp til teambuilding og.. vi merket det nå når vi var på tur til [firmatur] forrige helg. Så har vi jo fått bedre kontakt med de kanskje litt eldre.. som det var litt barriere å snakke med.. så de har liksom.. man har blitt mye mer åpne...også blir man venner og.. jeg synes det er veldig motiverende. Da vil man liksom gi det lille ekstra. Da får man den tilknytningen, og det ekstra.. At åkei, jobben gir meg så mye. Så da kan jeg sitte en kveld ekstra, for å få ferdig de tingene. Du blir motivert til å gi det lille ekstra. Også blir det kjekt å gå på jobb, for du kjenner de på jobben så godt"

En eldre respondent forklarer følgende om konsekvenser av å være høyt motivert:

"Nei, jeg vil ikke si at jeg gjør noe ekstra for oppdragsgiver.. Det er heller det at ting glir litt lettere de dagene. Altså, du får mer gjort, og du synes de tingene du holder på med er lett og kjekt å jobbe med. Det går vel på det. Så, ja ja.. Det er vel der det ligger for meg. Nå"

Styring og ledelse

Hvorfor ledelse påvirker motivasjon og hvordan motivasjon via ledelse oppleves, synes enklere å forklare, enn hvilke implikasjoner ledelse har for motivasjon. Et par sitater viser imidlertid konsekvenser av motivasjon via ledelse. På tross av at ledelse påvirker motivasjon i både positiv og negativ retning, kom det bare fram sitater som viser implikasjoner av lavere motivasjon via ledelse. Som under kategorien sosiale relasjoner, er negative konsekvenser beskrevet som at produktiviteten til kunnskapsarbeideren går ned.

Ved diskusjoner om manglende **tilbakemeldinger** fra leder, svarer respondenten:

"Da blir det jo treigere jobbing, da. Du jobber ikke så effektivt (...) og bare går inn og sjekker mailen, og "aaaaaa". Du merker jo at produktiviteten går ned, og lysten går ned og alt.."

En annen respondent snakker om et konkret prosjekt hvor faget jobbet godt sammen, men de savnet tilbakemeldinger. Han mener at det ved tilbakemeldinger er marginer å hente på hvor mye medarbeidere kan produsere.

"Jeg synes generelt at det er lite tilbakemeldinger i den kulturen her. Det er det positive med å sitte i prosjektkontor. Sånn som vi har holdt på med [spesifikt prosjekt] nå. Og vi sitter tett på hverandre, vi som jobber med [samme fag], opplever jeg som en veldig styrke med gjennomføring prosjektet. Dersom du hadde klart å knytte det sammen med at en får litt tilbakemeldinger på det en gjør.. at ikke bare alle er så travle med akkurat det de selv skal levere.. at de da bare gløtter opp og sier "ja, sikkert", også er tilbake i sin egen jobb.. så tror jeg at det er marginer å hente ut på hvor motivert du kan få medarbeiderne, og marginer på hvor mye de kan produsere"

En respondent forklarer at lav motivasjon via **ledelse** har sterk innvirkning på jobbhverdagen:

"Og jeg kan vel si at jeg trodde at jeg hadde en sånn indre motivasjon som var sterk uansett. Og det har jeg vel trodd lenge. Også hadde jeg en jobb med en.. først hadde jeg en sjef, en leder.. og alt gikk kjempebra og jeg var på topp, liksom.. Også kom det inn en ny, og han klarte å kverke hvert eneste lille gram av motivasjon.. i meg. Og da skjønnte jeg at var faktisk ikke sånn, at jeg gikk og var selvgøing uansett. Jeg er ikke det. ... (...) Det var veldig interessant å oppleve. Ja. Fordi jeg har gått på studier og alt og gått av meg selv. Og egentlig.. jeg har jobbet bra og effektivt.. Så det.. det var kanskje verd opplevelse, selv om det ikke var noe kjekt. He he he.."

Residualer

Som beskrevet i kapittel 4.1.2 og 4.2.2 snakker kunnskapsarbeidere kun om motivasjon via **lønn**, i den grad de opplever at de har for dårlig lønn sammenlignet med kollegaer eller egen arbeidsinnsats. En respondent beskrev av opplevd urettferdighet vil kunne medføre svekket lojalitet til bedriften:

"Jeg har i utgangspunktet vært indre motivert, fordi jeg har vært veldig glad i disse fagene mine. Men hvis jeg ender opp på et tidspunkt hvor jeg føler det at arbeidsgiver spekulerer i min glede for fag, og utnytter det, uten at man får noen form for incentiver eller noen form for ekstra lønn.. så svekkes da både lojaliteten til bedriften, og motivasjonen"

Ved diskusjon omkring lav motivasjon i kapittel 4.2.2, ble **total belastning jobb og privatliv** beskrevet som en faktor som fører til stress for kunnskapsarbeideren. Kunnskapsarbeiderne snakket imidlertid ikke eksplisitt om hvilke konsekvenser dette kunne medføre for bedriften.

5. DISKUSJON

I dette kapittelet diskuterer jeg kunnskapsarbeiderens meninger om motivasjon. Kapittelet er tredelt. Først diskuterer jeg kort funnene om flyt opp mot etablert teori på området. Deretter diskuterer jeg de induktivt utledete hovedkategoriene opp mot deler av motivasjonsteori. I den største delen av kapittelet, abstraheres hovedkategoriene til et høyere nivå, ved presentasjon og diskusjon av det mest gjennomgripende temaet i datainnsamlingen, som viste seg å være **ensomhet**.

5.1 Motivasjon via flyt - årsaker, tilstand og konsekvenser

Klare tidsrammer eller mål, og opplevelsen av konsentrasjon, er to av forløperne til flyt (Quinn, 2005). Dette ble påpekt av respondenten som snakket om en flytlignende tilstand, hvor det at "*noe skal ut*" førte til konsentrasjon. Terminologien for å beskrive denne tilstanden er imidlertid forskjellig fra hva som blir brukt i etablert flytteori (Csikszentmihalyi, 1975), ved at hun kaller tilstanden for "*transe*" og "*sove*".

Ved beskrivelse av konsentrasjon, forklarer respondenten at hun misliker forstyrrelser. Dette kan muligens sees i sammenheng med teori om at "aktivitet og bevissthet smelter sammen", og det ikke er psykisk energi til overs for andre oppgaver (Csikszentmihalyi, 1990). I henhold til Quinn (2005) representerer dette selve tilstanden av flyt. Respondenten beskriver imidlertid hverken følelsen eller konsekvensene som særlig sterk eller betydningsfull.

Flere motivasjonsfaktorer som blir nevnt av kunnskapsarbeiderne samsvarer imidlertid med faktorer som i henhold til Quinn (2005) fremmer flytopplevelsen. Dette gjelder særlig tilbakemelding. Kunnskapsarbeidere sin motivasjon ble påvirket i både positiv og negativ retning som følge av henholdsvis god eller manglende tilbakemelding.

5.2 Motivasjon via andre faktorer - årsaker, tilstand og konsekvenser

Årsaker til motivasjon omhandler som tidligere nevnt både faktorer som fører til høyere motivasjon, og faktorer som fører til lavere motivasjon. Jeg vil først diskutere induktivt

utledete hovedkategoriene Sosiale relasjoner og Ledelse. Deretter diskuterer jeg kort de to residualene total belastning jobb og privatliv, og lønn.

Sosiale relasjoner

I selv-deterministisk teori (Ryan & Deci, 2000), er både kompetanse og tilhørighet viktig for å være motivert. Kunnskapsarbeidere er kjennetegnet ved en sterk profesjonstilhørighet, noe som fremkommer av sitater om faglig støtte internt, eller konkret ønske om å sitte i fagmiljø med andre ansatte med samme utdanningsbakgrunn. Relasjoner til andre, både sosialt og faglig, sees på som viktig for svært mange. Flere respondenter begrunner viktigheten av sosiale og faglige relasjoner med at man lærer av andre, eller bruker kollegaer for å få input eller gode råd. Således kan man si at relasjoner bidrar til motivasjon ved at det gir økt kompetanse. Samarbeid viste seg å være et stort tema for kunnskapsarbeiderne, og ble i stor grad forklart som en faktor som påvirket motivasjon i positiv retning. Samarbeid på tvers av fagområder bidrar i større prosjekter til å se helhetlige løsninger, og til å løse kompliserte arbeidsoppgaver.

Autonomi er den tredje faktoren som leder til motivasjon i henhold til selv-deterministisk teori (Ryan & Deci, 2000). Respondentene som omtalte autonomi brukte ikke begrepet autonomi. Respondenter snakket om motivasjon gjennom frihet, beskrevet som å styre dagen selv eller å ha "*frie tøyler*", gjerne forstått som en komplett og ubetinget form for frihet. En respondent legger imidlertid til "*men det må være faglige krav (...) Men ikke arbeidsmetodekrav (...)*" Det skal påpekes at det her fremkommer at ønske om frihet eller autonomi ikke er ensbetydende med å synes det er greit å ikke bli stilt krav til. Dermed stemmer ikke "Hire Smart People And Leave Them Alone" fenomenet (Davenport, 2005) i forhold til mine respondenter.

At respondenten motiveres av "*faglige krav, men ikke arbeidsmetodekrav*", kan sees opp mot teori om målsetting (Locke & Latham, 2002). Faglige krav kan i så måte sammenlignes med spesifikke og vanskelige krav, noe som i seg selv bidrar til økt motivasjon (Locke & Latham, 2002). I henhold til (Quinn, 2005) vil det være uhensiktsmessig å sette spesifikke mål på kunnskapsarbeid. Faglige krav i forhold til for eksempel kvalitet på prosjektering av et bygg, trenger imidlertid ikke å ha bare en løsning. Følgelig er autonomi og målsetting ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende.

Ledelse

Mangel på tillitt, i form av følelsen av at overordnede ikke stoler på at jobben blir gjort, virker svært negativt på kunnskapsarbeidere. Maslow sitt behovshierarki (Maslow, 1987) er en klassiker innenfor motivasjonsteoriene, og mine respondenter bekrefter at "basale" behov som behov for tillitt eller respekt er viktig for å være motivert.

Overstyring fra ledelse sees derimot på som et så dyptgripende tillitsbrudd, at respondenter har uttalt at *"da kan du bare skifte jobb med en gang"*. Dette sammenfaller med selvdeterministisk teori, hvor behovet for autonomi er en av faktorene for å være selvmotivert (Ryan & Deci, 2000). Autonomi er verdsatt, samtidig som det av flere respondenter påpekes at god opplæring og oppfølging er nødvendig.

Tilbakemelding var et av de aller mest nevnte konseptene i intervjuene. Som diskutert i kapittel 5.1. er tilbakemelding en av faktorene som antas å være fremmede for opplevelsen av flyt (Quinn, 2005). I og med tilbakemelding har stor plass i teori om flyt, antas det at det også er en tilbakemelding er en viktig faktor for motivasjon generelt.

Residualer

Total belastning jobb og privatliv

Da respondentene snakket om den totale belastning fra jobb og privatliv, beskrev de det som stress. Stress var også svaret på åpne spørsmål om hva som fører til lav motivasjon, noe som indikerer at opplevelsen av stress i stor grad er sammenfallende med opplevelsen av lav motivasjon. Det er dermed grunn til å anta at tiltak som er stressreducerende, bidrar til økning i motivasjon. Mindre stress fører som regel til følelsen av å ha det bra. Ryan & Deci (2000) konkluderer at å ha det bra (well-being) fører til økt motivasjon og ytelse.

Lønn

Respondentene var veldig samstemt i sin forklaring om sammenhenger mellom lønn og motivasjon. De la det fram som et forhold som måtte være på plass eller være tilsvarende andre, og forklarte det blant annet på følgende måte: *"Men hvis jeg hadde hatt for lite penger, så hadde jeg tenkt på det"*, og *"Lønn må være tilsvarende andre. Den må ikke være lavere enn andre. Det er demotiverende. Virkelig"*.

Kunnskapsarbeiderne gir dermed støtte til to-faktor teorien til Herzberg (2003), ved at lønn er en hygienefaktor. For lite penger, eller lavere lønn enn andre fører til misnøye og lav motivasjon. Lønn ble aldri nevnt konkret ved spørsmål om hva som gir høy motivasjon, med andre ord er det ikke å anse som en motivasjonsfaktor (Herzberg, 2003). Samtidig er det viktig å påpeke at i diskusjon om lønn ble snakket om rettferdighet i forhold til innsats, ved uttalelser som: "(...) *For det må jo være tilpasset det du produserer. Det må være en balanse der. Det skal være rettferdig*"

Kunnskapsarbeidere bryr seg med andre ord om rettferdighet i forhold til lønn. Dersom de føler seg urettferdig behandlet, fører det til lav motivasjon. Men økt lønn utover et opplevd rettferdig nivå bidrar ikke økt motivasjon.

5.3 Ensomhet som gjennomgripende tema

I de foregående kapitelene er **Sosiale relasjoner** og **Ledelse** diskutert. Kategoriene er store, og mange av temaene er overlappende. Felles for kategoriene er at de i stor grad omhandler mellommenneskelige forhold som påvirker motivasjon i positiv og negativ retning. Ved forsøk på å se et gjennomgripende tema som forklarer fenomenet **motivasjon av kunnskapsarbeidere**, var det et begrep som gikk igjen: **Ensomhet**.

Ensomhet er allerede presentert som et av mange konsept under hovedkategorien Sosiale relasjoner, og sitater som direkte beskriver ensomhet omhandler blant annet "*å være en ensom sjel*", "*å bli sittende alene*", og "*å være fryktelig ensom*".

Imidlertid kom det fram en rekke beskrivelser som av mer indirekte art beskrev følelsen av å være ensom i arbeidshverdagen. Dette kom i stor grad fram i hovedkategorien Ledelse. Respondentene svarer at manglende tillitt fra leder, manglende oppfølging og uklare tilbakemeldinger fører til negative følelser og lavere motivasjon. Følelsene omhandler blant annet frustrasjon og oppgitthet over at man ikke "kommer til" hos ressurspersoner eller ikke forstår hva som forventes, grunnet manglende tilbakemelding eller avklaringer.

I resultatene fremkommer det også en rekke beskrivelser av følelser som følge av gode sosiale relasjoner og følelsen av å bli sett og hørt av ledere. Dette er faktorer som bidrar til høy motivasjon. Eksempler på dette er å jobbe i et fagmiljø hvor man kan samarbeide med andre. Motivasjonen ligger her i å ha folk rundt seg som man kan få faglig og sosial input

fra, og hvor opplevelsen av å føle seg inkludert og respektert er viktig. Ledelse i form av tilstrekkelig opplæring, avklaring av forventninger og ikke minst klare tilbakemeldinger er viktige motivasjonsfaktorer. Med andre ord tyder resultatene på at mange faktorer som bidrar til høy motivasjon, er faktorer som bidrar til reduksjon i følelsen av ensomhet.

Ved diskusjon om ensomhet, må det presiseres at ensomhet er individets subjektive opplevelse av å være ensom. Et godt sosialt miljø vil dermed ikke for alle arbeidstakere oppfattes som tilstrekkelig for å motvirke opplevelsen av ensomhet (Wright, Burt, & Strongman, 2006). For eksempel kan det å sitte i et hyggelig kontormiljø eller å reise på firmaturer være en viktig trivselsfaktor, men det er ikke en tilstrekkelig løsning for å dempe følelsen av ensomhet. Det er blant annet påvist at ensomhet oppleves mer intenst og smertefullt når mennesker føler seg ensom i et sosialt miljø, enn følelsen av ensomhet som et resultat av å faktisk være alene (for eksempel: Jones, 1981).

Betydningen av ensomhet som en sterk følelse og en viktig faktor for påvirkning av motivasjon er interessant. Motivasjonsteoriene i kapittel 2 ga ingen forutsetning for å anta at ensomhet var et aktuelt tema i forbindelse med motivasjon av kunnskapsarbeidere. Ensomhet som forskningstema er imidlertid ikke nytt. Ved søk etter forskningsbasert viten i fagdatabaser (PsycINFO og Web of Science) om loneliness (ensomhet), fant jeg at hovedtyngden av treffene omhandler psykologiske og medisinske fagfelt, derav mye omkring aldring. Ved innsnevring av søk etter en rekke kombinasjoner av ord som beskriver ensomhet og arbeid, kom det opp svært få relevante treff.

Det ser dermed ut som at ensomhet i jobbsammenheng er et tema det foreligger lite empiri på. Denne mangelen på forskningsbasert viten er også påpekt av Wright (2005) og Erdil & Ertosun (2011). Wright (2005) sin studie omfatter måling av ensomhet på arbeidsplassen. Respondentene hennes er fra en rekke bedrifter innen privat og offentlig sektor, hovedsakelig fra New Zealand og USA. To tredjedeler av respondentene i hennes studie har bachelorutdanning eller mer. Selv om utdanningsnivået er noe lavere enn i min studie, hvor alle har respondentene har utdanning på masternivå, antar jeg at resultatene er overførbare til mine funn. Studien hennes viser en signifikant sammenheng mellom økt støtte ("social support") fra både leder og medarbeidere reduserer følelsen av ensomhet på arbeidsplassen. Analyse av de demografiske variablene i datasettet hennes viser også at økt utdanning er positivt korrelert med ensomhet. Det betyr at personer med høy utdanning, har økt risiko for å oppleve ensomhet. Hun påpeker imidlertid at det ikke nødvendigvis er nivå på utdanningen

som fører til ensomhet i sin egenart, men at det også kan skyldes trekk ved personen eller jobben som sammenfaller med høyere nivåer av utdanning (Wright, 2005). En annen viktig faktor for påvirkning av ensomhet, er det sosiale klimaet i organisasjonen. Det er påvist at dersom det sosiale klimaet i organisasjonen er støttende for positiv samhandling mellom ansatte, fører dette til reduksjon i følelsen av ensomhet (Erdil & Ertosun, 2011).

Foruten åpenbare psykososiale implikasjoner for individet, vil ensomhet hos kunnskapsarbeidere også ha konsekvenser for kunnskapsbedrifter. Utfra datamaterialet mitt er det vist at kunnskapsarbeidere blir lavere motivert av følelsen av ensomhet. Lav motivasjon er i denne oppgaven blitt rapportert å føre til lavere produktivitet og lavere lojalitet til bedriften.

6. IMPLIKASJONER

De to hovedfunnene i oppgaven min er som følger:

Hovedfunn 1 (deduktivt): Flytteori er en mindre viktig driver for motivasjon av kunnskapsarbeidere enn først antatt

Hovedfunn 2 (induktivt): Ensomhet er en viktig faktor for negativ innvirkning på motivasjon av kunnskapsarbeidere

6.1 Implikasjoner for ledelse

Fra et bedriftsøkonomisk ståsted, er det viktig å se på organisatoriske og ledelsesmessige løsninger for å overkomme ensomhet på arbeidsplassen. Støtte (social support) fra leder og medarbeidere er faktorer som reduserer ensomhet (Wright, 2005). Dette sammenfaller også i stor grad med mine to induktivt utledete hovedkategorier Sosiale relasjoner og Ledelse. Ensomhet som den gjennomgripende faktoren i mine funn, gir tydelige implikasjoner for ledelse. Respondentene ønsker mer støtte i arbeidshverdagen, ved for eksempel mer tilbakemelding og tilstedeværelse fra leder.

Støttende ledelse (supportive leadership) er en lederstil som omhandler å vise hensyn, aksept og bekymring for andre menneskers behov og følelser (Yukl, 2013, s.77). En slik form for ledelse kan utøves ved at lederen er tilstede for sine ansatte, ved for eksempel å ha fokus på å styrke den ansattes selvtillit, gi sympati og støtte når en medarbeider er stresset, og vise aksept (Yukl, 2013, s.78). Hensikten er å bygge følelsesmessige mellommenneskelige bånd, for å oppnå lojalitet og bidra til at medarbeiderne kan utnytte sitt fulle potensiale. Det er en form for ledelse hvor lederen bryr seg om sine ansatte, men ikke legger seg opp i spesifikk oppgavegjennomføring. Dette er også i tråd med mitt datamateriale, hvor respondentene sier at de ønsker å finne veien til målet selv, men at de likevel ønsker fagkrav og tilbakemelding underveis i arbeidsprosessen.

Støttende ledelse har til hensikt å øke både tilfredshet og produktivitet blant de ansatte. Det er blant annet påvist en signifikant sammenheng mellom følelsen av å ha det bra (well-being) og grad av ensomhet (Erdil & Ertosun, 2011). Dermed kan støttende ledelse bidra til reduksjon i følelsen av ensomhet.

Ved en undersøkelse av 550 salgsmedarbeidere i en bensinstasjonskjede, har Dysvik & Kuvaas (Dysvik & Kuvaas, In press; Farbrot, 2012) påvist en signifikant sammenheng mellom opplevd lederstøtte og økonomiske resultater. I kunnskapsbedrifter er kunnskapsarbeideren den viktigste kilden til verdiskapning, og det er dermed svært sannsynlig at støttende ledelse vil ha påvirkning på økonomiske resultater i kunnskapsbedrifter.

Utfra resultatene i min oppgave er det tydelig at lederrollen er viktig for å motvirke ensomhet og øke motivasjon hos kunnskapsarbeidere. Økt motivasjon har positiv innvirkning på verdiskapning. Kunnskapsbedrifter bør ansette og utvikle ledere som har interesse for mennesker, og har personlige egenskaper til å utøve støttende ledelse. Dette kommer selvfølgelig i tillegg til andre egenskaper en leder må ha, som for eksempel organisatoriske evner, og fagutdanning eller sterk interesse for faget.

Ved å utøve støttende ledelse, vil ansatte få en bedre arbeidshverdag og bedriften vil få mest mulig ut av sin viktigste ressurs, kunnskapsarbeideren.

6.2 Implikasjoner for videre forskning

Innenfor faget strategi og ledelse er det velkjent at menneskelige ressurser representerer det største konkurransefortrinnet i kunnskapsbaserte bedrifter. For at bedriftsledere skal kunne utvikle strategier for realisering av denne ressursen, kreves det imidlertid mer viten om **hva som motiverer kunnskapsarbeidere**.

Kunnskapsarbeidere blir i dag definert på svært forskjellig måte, og en **felles definisjon på kunnskapsarbeidere** bør etableres. En slik definisjon bør åpne for oppdeling i **undergrupper** av kunnskapsarbeidere, for eksempel basert på alder eller profesjon. Denne kunnskapen bør videre brukes til å forske på utvikling av **lederstiler** som fungerer på de forskjellige gruppene, for å sette sammen **effektive team** og for **design av velfungerende organisasjoner**. Uten en felles terminologi og klarhet i hvem som kommer inn under hvilke undergrupper, vil det være vanskelig å vurdere hvilke tiltak som bør iverksettes for å øke motivasjon for gruppen.

Selv om det er bred enighet om at motivasjon påvirker resultat, vil det også være nærliggende å **kvantifisere effekter av motivasjon**, for eksempel i form av økt verdiskapning.

Som resultatene fra denne oppgaven indikerer, blir motivasjon av kunnskapsarbeidere påvirket negativt av følelsen av ensomhet. For videreutvikling av teori på området, bør resultatene fra denne oppgaven testes deduktivt, ved for eksempel bruk av en **kvantifiserbar skala for måling av ensomhet**, som ble utviklet og validert av Wright, Burt & Strongman (2006).

6.3 Begrensninger

I metodekapittelet er det allerede diskutert en del begrensninger med oppgaven, angående validitet og reliabilitet.

Oppgaven er gjennomført innenfor et tidsrom på ett semester på masterstudiene. Det legges således begrensninger på både tid og ressurser til rådighet. Ved en lengre tidsramme kunne det gjennomgripende temaet Ensomhet blitt utforsket i enda større grad. Dersom jeg kunne tatt en pause etter at temaet var utledet, ville jeg hatt anledning til å se på det i et nytt lys, og muligens utvikle det enda mer.

Studien begrenses ved at utvalget består av ansatte fra én bedrift og ikke inkluderer ansatte fra andre typer kunnskapsbedrifter eller andre sektorer. Ved at jeg har utført dybdeintervjuer av relativt mange respondenter, mener jeg at jeg imidlertid at jeg bidrar med viktig informasjon om tilstanden i en "typisk kunnskapsbedrift" i Norge i 2012.

7. LITTERATURLISTE

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The Power Of Small Wins. [Article]. *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.
- Brenner, P. M. (1999). Motivating knowledge workers: The role of the workplace. [Article]. *Quality Progress*, 32(1), 1-6.
- Brief, A. P., & Motowildo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utdfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*(3), 41-48.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. 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. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. New York: University Press.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* (Hardcover) (pp. 1).
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. [Article]. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (In press). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management Review*, *Accepted for publication*.
- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 505-525. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.091
- Farbrot, A. (2012). Myk ledelse gir harde tall Retrieved 22.05.2012, from <http://www.forskning.no/artikler/2012/februar/312743>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Greene, C., & Myerson, J. (2011). Space for thought: designing for knowledge workers. [Article]. *Facilities*, 29(1/2), 19-30.

Gresov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. [Article]. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428. doi: 10.5465/amr.1997.9707154064

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? [Article]. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.

Jackson, S., & Marsh, H. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18(1), 17-35.

Jackson, S. A. (1995). Factors influencing the occurrence of flow state in elite athletes. [Article]. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7(2), 138-166. doi: 10.1080/10413209508406962

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Jones, W. H. (1981). Loneliness and social contact. *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 295-296. doi: 10.1080/00224545.1981.9924386

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. [Article]. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. doi: 10.5465/amr.2004.13670969

Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions From Self-Determination Theory. [Article]. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 355-368.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. [Article]. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105

Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*(3), 23-32.

Lines, R., Henjesand, I. J., & Christophersen, E. B. (2012). *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere, Forprosjektrapport*. NHH og Abelias. Oslo.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. [Article]. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Løkkevik, P., & Greaker, M. (2005). Utviklingen i den norske nasjonalformuen fra 1985 til 2004 - Menneskelige ressurser gjør Norge rikt Retrieved 03.03.2012, from <http://www.ssb.no/magasinet/analyse/art-2005-05-26-01.html>

Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens. [Article]. *Harvard Business Review*, 81(1), 48-53.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: HarperCollins.

Miner, J. B. (1990). The Role of Values in Defining the 'Goodness' of Theories. [Article]. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 11(2), 163-178.

Motivation(2009). A Dictionary of Business and Management, J. Law (Ed.) Retrieved from <<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e4203>>

Motivation noun(2010). Oxford Dictionary of English, A. Stevenson (Ed.) (pp. motivation noun). Retrieved from
<<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t140.e0536580>>

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.

Petroni, A., & Colacino, P. (2008). Motivation strategies for knowledge workers: evidences and challenges. [Article]. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), 21-32.

Quinn, R. W. (2005). Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. [Article]. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Essex: Pearson Education.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. [Article]. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Toronto: Collier-Macmillan.

Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology, Research and practice*. Singapore: John Wiley & Sons.

Straume, L. (2008). *Flow as a resource: A contribution to Organizational Psychology*. Trondheim: Department of Psychology, NTNU.

Vogt, C. P. (2005). Maximizing Human Potential: Capabilities Theory and the Professional Work Environment. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 111-123. doi: 10.1007/s10551-005-1423-6

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. [Article]. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.005

Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. In N. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. Hrdtel (Eds.), *Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, pp. 123-142). Amsterdam: JAI Press.

Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. [Article]. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

8. VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring