



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hvordan beholde kunnskapsmedarbeideren

En studie om nytilsatte kunnskapsmedarbeideres motivasjon

Stina Bakke Eriksen og Therese Kristiansen

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse BED-3906 juni 2020

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Historisk perspektiv.....	2
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Avgrensning.....	4
2	Teori.....	5
2.1	Kunnskapsmedarbeider.....	5
2.2	Opplæringsperioden.....	6
2.3	Motivasjon.....	8
2.4	Selvbestemmelsesteorien.....	9
2.4.1	De tre psykologiske behovene.....	9
2.4.2	Optimal arbeidsmotivasjon.....	12
2.4.3	Miniteoriene.....	13
2.5	Kritikk av selvbestemmelsesteorien.....	17
3	Metode.....	19
3.1	Forskningsdesign og valg av metode.....	19
3.2	Datainnsamling.....	20
3.2.1	Valg av informanter.....	20
3.2.2	Intervju som metode.....	21
3.2.3	Utforming av intervjuguide.....	22
3.2.4	Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.3	Undersøkelsens kvalitet.....	23
3.3.1	Reliabilitet.....	23
3.3.2	Validitet.....	25
4	Presentasjon og diskusjon av data.....	27
4.1	Opplæringsperioden.....	27

4.2	Hvordan opplever nyansatte kunnskapsmedarbeideren autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidshverdagen?	29
4.2.1	Autonomi.....	29
4.2.2	Kompetanse	33
4.2.3	Tilhørighet.....	36
4.3	Hva er viktig for å beholde nyansatte kunnskapsmedarbeidere?	38
4.3.1	Utvikling og utfordringer	38
4.3.2	Retning og styring	41
4.3.3	Samfunnsoppdrag.....	44
5	Drøftelse	45
5.1	Opplæringsperioden.....	45
5.2	Tid og ressurser	48
6	Oppsummering og konklusjon	52
6.1	Oppsummering og konklusjon.....	52
6.2	Videre forskning	54
7	Referanser.....	56
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene	59
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	61

Forord

Opprinnelig var vi usikker på om vi ville skrive et forord til oppgaven vår. Men så står vi her, på slutten av tre år – og kjenner på det magiske øyeblikk: Vi har klart det! Vi er i mål! Og vi er uendelig stolt over den jobben vi har gjort – selvfølgelig skal vi ha et forord.

Vi er veldig fornøyde med at vi klarte å sammenstille og komprimere ned en problemstilling som tar for seg et spennende tema vi begge to er fasinert av, nemlig motivasjon.

Motivasjon er også noe vi har fått kjenne på selv underveis. Det har ikke vært enkelt, men vi har hatt et nært samarbeid med rom for diskusjoner og god stemning hele veien. Vi har hatt stor gjensidig forståelse for at livet utenom masteren kan være krevende. Og vi føler nå på en ekstra stolthetsfølelse over at vi klarte vårt mål om ikke å utsette innleveringen, selv i disse krevende Covid-19 tidene. Vi har begge hatt barn hjemme fra barnehage og skole, i tillegg har vi på hver vår kant samfunnskritiske jobber som har medført at vi har måtte stå på ekstra i denne perioden. Mang en gang har den planlagte studietid måtte vike og vi har måtte være kreativ for å finne tid og rom til å få tatt igjen den tapte skrive tiden. Men nå er alle hindringer glemt, og vår oppgave etter en treårig studie er fullført.

Avslutningsvis vil vi takke de som har bidratt til at oppgaven. Tusen takk til veileder Tor J. Schjelde som har vært en tålmodig og trygg veileder igjennom hele prosessen. En stor takk til informantene som stilte opp og organisasjonene som har gitt oss muligheten til å gjennomføre undersøkelsen. Vi skal heller ikke glemme å takke gode venner som har tatt seg tid til å lese flere tusen ord og gitt konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt vil vi takke folkene hjemme som har vist enorm forståelse og fleksibilitet slik at vi kunne gjennomføre masteren.

1 Innledning

Anders Dysvik (2008) mener at den største utfordringen for dagens organisasjoner er å kunne tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. Ansettelsesprosesser og opplæringsperioder er tidkrevende og kostbare, og det er derfor viktig å gjøre gode ansettelses og har en plan for en tilpasset og effektiv opplæring av nyansatte. Når ansettelsen og opplæringen er ferdig, og de nyansatte er fullstendig integrert i organisasjonen, er det essensielt for bedriftene å klare å beholde dem. Forskning gjennomført i norske organisasjoner viser at turnoverintensjonen, altså intensjonen om å slutte i en organisasjon, er mindre dersom medarbeideren er motivert (Kuvaas, 2008).

Vi har derfor stilt oss spørsmålet “*Hvordan motivere nyansatte kunnskapsmedarbeidere slik at organisasjonene beholder dem lengere?*” Vi har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien og har gjennomført intervjuer med kunnskapsmedarbeidere som er ansatt i løpet av de siste tre årene. Målet er å avdekke om de er motivert i sitt arbeide og om de ser for seg at de blir i organisasjonen over tid. Vi har fokusert spesielt på opplæringsperioden og om det er noe organisasjonene bør gjøre annerledes for å øke motivasjonen slik at de på best mulig måte kan sørge for at kunnskapsmedarbeiderne ønsker å bli blir værende.

Vi har valgt å gjøre vår undersøkelse i to organisasjoner. Felles for begge organisasjonene er at de ansatte må ha plettfri vandel, og et eventuelt fremtidig lovbrudd vil med stor sannsynlighet føre til at de mister jobben.

I organisasjon 1 har vi sett på én avdeling i en større organisasjon. For fem år siden bestod avdelingen av fem ansatte, av disse hadde to høyere utdanning. I dag består avdelingen av elleve ansatte hvorav sju har høyere utdanning, og er jurister. I organisasjon 2 har vi sett på organisasjonen i sin helhet. De har gått fra 130 ansatte til 250 ansatte de siste fem årene. Her har 94 prosent av de ansatte utdanning tilsvarende en bachelorgrad eller høyere. De fleste av disse har en teknisk bakgrunn og er ingeniører.

1.1 Historisk perspektiv

Det gjennomsnittlige utdanningsnivået øker gradvis fra år til år. I 1950 hadde tre prosent av befolkningen i Norge mer enn to års utdanning utover videregående skole, i 1995 gjaldt dette mer enn 19 prosent av befolkningen. I forbindelse med «Reform 94» ble det gitt lovfestet rett til tre års videregående opplæring. På samme tid økte andelen av befolkningen som hadde gått videregående skole fra 13 prosent til mer enn 45 prosent (Løwendahl, 2002). Vi ser en utvikling hvor flere eldre fortsetter i yrkeslivet fordi de har erfaringer og kunnskap de ønsker å bidra med, mens de i industrisamfunnet ville gått av med pensjon basert på alder alene.

Peter Drucker (Løwendahl, 2002, s. 25) formulerte det på denne måten:

«...if you were lucky enough to survive 40 years of hard work in the mill or on the railroad, you were quite happy to spend the rest of your life doing nothing. Today, however, most work is knowledge work and knowledge workers are not "finished" after 40 years on the job, they are merely board. »

Med andre ord ser vi at kunnskapsmedarbeiderne blir lengre i jobb, og har mer å gi etter 40 år i arbeidslivet. Fordi det blir flere kunnskapsmedarbeidere har den viktigste ressursen i en organisasjon har endret seg fra å være produksjonskapasitet til å være kunnskap. Denne utviklingen krever at mange av de tidligere veletablerte strukturene må endres. Lederrollen må forandres og tilpasses fra de tidligere tradisjonelle lederoppgavene. Der en leder før passet på produksjonen vil de nå være en støtte for kunnskapsmedarbeiderne slik at de får mest mulig ro til å gjøre det de kan best. Videre vil det være essensielt at lederen sørger for at alle ansatte er kjent med de strategiske prioriteringene, samt passe på at alle de små, lokale beslutningene trekker i samme retning. Dersom kunnskapsmedarbeiderne får for frie tøyler kan organisasjonen lett ende opp fragmentert og uten en klar profil som forteller kundene hvorfor akkurat den bedriften er den beste på sine områder (Løwendahl, 2002). Lederen av kunnskapsmedarbeidere må klare å balansere utvikling og strategier, samt opptre som en støttefunksjon for å gi kunnskapsmedarbeideren spennende oppgaver og langsiktig kompetanseutviklingsmuligheter.

Løwendahl (2002 s. 41) trekker i denne forbindelse frem et sitat fra Henry Michel, tidligere president og CEO for det rådgivende ingeniørfirmaet Parsons Brinckerhoff i New York:

«Når alle bedriftenes ressurser forsvinner ut hver kveld ved arbeidstidens slutt, blir det viktigste for en leder å sørge for at de har lyst til å komme tilbake på jobb dagen etter.»

Dette ønsker vi å se nærmere på. Har de nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne lyst til å komme tilbake på jobb? Ser de for seg at de jobber i organisasjonen om fem år, og kan organisasjonene gjøre noen konkrete tiltak for å gjøre arbeidsstedet mer attraktivt?

1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å belyse hva som skal til for å beholde nytilsatte kunnskapsmedarbeidere. Begge organisasjonene i studien er i vekst og er avhengig av kunnskapsmedarbeiderens kompetanse. Det er avgjørende for fremtiden at de velger å fortsette i organisasjonene. Det overordnede forskningsspørsmålet i studien er:

Hvordan motivere nyansatte kunnskapsmedarbeidere slik at organisasjonene beholder dem lengre?

I dagens samfunn skifter personer jobb langt hyppigere enn tidligere (Bauer & Erdogan, 2011). Vi forventer derfor ikke at kunnskapsmedarbeiderne blir i organisasjonen hele sitt yrkesaktive liv, men ønsker å belyse hvordan organisasjonene kan motivere dem til å bli lengre. Det er flere motivasjonsteorier som prøver å forklare hvilke faktorer som har innvirkning på motivasjon. For å kunne besvare problemstillingen ut fra vår studies omfang har vi valgt å ta utgangspunkt i Deci & Ryans (1985) selvbestemmelsesteori.

Vi har utformet tre underliggende forskningsspørsmål. Disse mener vi vil hjelpe oss med å belyse hovedproblemstillingen på en strukturert og utfyllende måte.

- 1. Hvordan fremmer opplæringsperioden nyansatte kunnskapsmedarbeiderens motivasjon og selvbestemmelse?*
- 2. Hvordan opplever nyansatte kunnskapsmedarbeidere de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidshverdagen?*
- 3. Hva mener informantene er viktig for at organisasjonen skal beholde nyansatte kunnskapsmedarbeiderne?*

1.3 Avgrensning

I vår studie ser vi på nytilsatte kunnskapsmedarbeidere i to organisasjoner i vekst. Vi går imidlertid ikke inn på årsak til vekst, fordeler og ulemper med vekst eller hvilke problemer selve veksten kan gi innad i organisasjonene.

I selvbestemmelsesteorien trekkes det frem seks miniteorier. Vi mener at tre av disse ikke er relevant for vår studie og er derfor ikke tatt med. Det er *målorienteringsteorien* som skiller mellom indre og ytre aspirasjoner for å oppnå mål, *kausal orienterings teori* som fokuserer på personens egne ressurser i forhold til motivasjon i en sosial kontekst og *relasjonsmotivasjons teori* som omhandler kvaliteten av nære relasjoner og konsekvensene av dem.

Øvrige avgrensninger er begrunnet fortløpende gjennom oppgaven.

2 Teori

2.1 Kunnskapsmedarbeider

Frances Horibe (2001) beskriver en kunnskapsmedarbeider som en som bruker hodet mer enn hendene til å skape verdier. Den ansatte produserer ved hjelp av ideer, analyser, bedømmelser, planlegging og utvikling. Ifølge denne beskrivelsen er alle medarbeiderne i oppgavens organisasjoner kunnskapsmedarbeidere. Dette fordi alle ansatte i organisasjonene bruker hodet mer enn hendene for å skape verdier.

I vår oppgave vil vi snevre inn begrepet «kunnskapsmedarbeider» ytterligere, og har sett på Bård Kuvaas' definisjon som sier at kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres (Dysvik, 2008). Det er flere i organisasjonene som har arbeidsoppgaver som kan defineres som enkle produksjonsoppgaver, rutineoppgaver eller manuelle oppgaver. Dette er oppgaver som typisk kan standardiseres eller til og med automatiseres. Det er ikke medarbeiderne som utfører disse arbeidsoppgavene vi ønsker å kartlegge i denne oppgaven. Vi vil se på de som gjennomfører komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver. Dette er ofte personer som er ettertraktet i arbeidsmarkedet og derfor vanskelig å få tak i, og kanskje enda vanskeligere å klare å beholde i organisasjonen.

Definisjonen til Tore Hillestad (2002) snevrer begrepet inn ytterligere ved at kunnskapsmedarbeidere kan defineres som velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som bidrar til å øke, realisere og stimulere en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser. Begrepet kunnskapsmedarbeider har ikke en klar ensartet definisjon. Felles for alle definisjonene er at de beskriver kunnskapsmedarbeideren som en som har kunnskap og kompetanse som sin viktigste ressurs ovenfor organisasjonene. En stadig større del av arbeidsstyrken er kunnskapsmedarbeidere, og det blir stadig viktigere å sørge for å beholde disse og kunnskapen deres i organisasjonene.

I oppgaven vår avgrensner vi kunnskapsmedarbeidere til å være medarbeidere med en høyere akademisk utdanning, velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner og som gjennomfører arbeidsoppgaver som er sammensatte og selvstendige som vanskelig kan standardiseres.

2.2 Opplæringsperioden

Opplæringsperioden er viktig for å skape trygghet og et godt læringsmiljø for nye medarbeidere. Arbeidstakere skifter jobb langt hyppigere i dagens samfunn enn tidligere, derfor er opplæringsperioden blitt ekstra viktig for både organisasjonen og den nyansatte. En vellykket opplæringsperiode kan resultere i effektive nyansatte med positiv holdning til organisasjonen, noe som igjen kan føre til at de ansatte blir værende i organisasjonen for en lengre periode. En mislykket opplæringsperiode kan i motsatt fall medføre at den nyansatte blir ineffektiv og utfører sine arbeidsoppgaver med lav kvalitet eller forlater stillingen sin etter kort tid. Dette vil føre til nye rekrutterings- og opplæringsprosesser som gjør at organisasjonen taper både tid og ressurser (Bauer & Erdogan, 2011).

Organisasjonssosialisering er et begrep som beskriver en prosess og et begrenset tidsrom hvor den nyansatte går fra å være utenfor til å bli etablert i organisasjonen. Denne perioden starter allerede når det blir gitt tilbud om ansettelse og beregnes som ferdig når den nyansatte er etablert i organisasjonen (Filstad, 2010). Fokuset i denne perioden er at den nyansatte skal få den nødvendige kompetanse og ferdighet for å bli etablert og ett fullverdig medlem av arbeidsplassen. Den nyansatte vil i denne perioden tilpasse seg arbeidsplassen på et faglig og sosialt nivå.

Sosialiseringsperioden er viktig fordi den påvirker hvordan den nyansatte tilpasser seg med tanke på for eksempel effektivitet, jobb tilfredsstillelse og hvorvidt de føler tilknytning til arbeidsplassen. Dersom man ikke investerer tid og ressurser ved arbeidsplassen kan dette føre til høy turnover for nyansatte. En måte å skape engasjerte ansatte, som blir værende i organisasjonen, er gjennom en effektiv sosialiseringsperiode (Bauer & Erdogan, 2011).

Nyansatte møter et etablert og sosialt system i en organisasjon og må i tillegg tilpasse seg at organisasjonen endrer og utvikler seg. Sosialiseringsperioden innebærer blant annet å skaffe seg kunnskap om hva arbeidsoppgavene går ut på, løse sine egne arbeidsoppgaver, finne ut hvordan medarbeiderne jobber sammen og lære seg kulturen på arbeidsplassen. For å klare det er det en forutsetning at den nyansatte gis anledning til å inneha rollen som nyansatt i en lang nok periode. Det kan ta seks til tolv måneder før en nyansatt er et fullverdig medlem av virksomheten, og et til to år å finne ut hva arbeidsoppgavene går ut på (Filstad, 2010). Det betyr imidlertid ikke at den nyansatte ikke kan være både produktiv og effektiv før den tid, men tiden det tar før den nyansatte har lært det den trenger å kunne om driften, både internt

og eksternt, i organisasjonen. Filstad (2010) viser til at det er en nær sammenheng mellom lengden på sosialiseringstiden og kompleksiteten i arbeidsoppgavene som skal løses. Jo mer avansert oppgavene er, jo lengre tid tar sosialiseringstiden.

Den første tiden som ny i en organisasjon kan være overveldende og Filstad (2010) beskriver dette som et virkelighetssjokk. Den nyansatte danner seg forventninger allerede i forbindelse med rekrutteringsprosessen, og kan oppleve at det bildet den har dannet seg av organisasjonen ikke stemmer overens med virkeligheten. Virkelighetssjokket kan også komme av at det ikke har vært avklart godt nok i ansettelsesprosessen hva arbeidsoppgavene går ut på, at opplæringen er for dårlig eller ikke godt nok tilpasset, for høye forventninger både fra den ansatte og arbeidsgiver, og mye informasjon og kunnskap som skal tilegnes på kort tid.

Filstad (2010) skiller også mellom formell og uformell opplæring. *Formell opplæring* er en prosess der det gjennomføres et godt planlagt og tilrettelagt opplæringsprogram. Det er et bestemt rammeverk som ofte gjennomføres av en leder eller ekspert innenfor det aktuelle fagområdet. Ofte vil rammeverket ha klart definerte mål. Hun mener at denne type opplæring øker sannsynligheten for at den nyansatte blir raskere integrert i organisasjonen samt forstår og aksepterer sin rolle bedre. Ved en *uformell opplæring* tas ikke de nyansatte ut av den vanlige arbeidshverdag. Det gis dermed ikke en godt planlagt eller tilrettelagt opplæring. Opplæringen gis ikke nødvendigvis av den som er best kvalifisert og kvaliteten på opplæringen vil dermed variere etter hvem som lærer fra seg. Det kan være utfordrende for den nyansatte fordi det ikke er tydelig og formelt nedfelt hva de lærer og når de lærer. Dette kan gi usikkerhet om kvaliteten på opplæringen er tilstrekkelig. Hun kaller denne formen for «se hvordan det går»-taktikk. Her prøver og feiler den nyansatte og opplæringen blir gjort underveis dersom det oppstår spørsmål eller utfordringer.

Dette støttes av Bauer og Erdogan (2011) som viser til at organisasjoner har forskjellige taktikker for å ta imot nyansatte. Noen foretrekker en mer strukturert og systematisk tilnærming, mens andre har en «synk eller svøm» taktikk hvor det blir opp til den nyansatte å finne ut hva som forventes av dem. De presiserer at de virksomhetene som bruker en formell tilnærming er de som lykkes best med opplæring av nyansatte.

2.3 Motivasjon

For å finne svar på problemstillingen vår må vi se nærmere på hva som motiverer kunnskapsmedarbeideren. Ifølge Astrid og Geir Kaufmann (2009) er motivasjon det som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål. Motivasjon påvirker hva vi velger å gjøre og hvordan vi velger å gjøre det. For å få medarbeideren til å handle, og bruke tid og energi, i den retningen organisasjonen ønsker må organisasjonen sørge for at medarbeideren er motivert til å gjøre nettopp det.

Lyman Porter og Edward Lawler referert i Gagné og Deci (2005) presenterte i 1968 en motivasjonsteori hvor de skiller på indre og ytre arbeidsmotivasjon. Indre motivasjon handler om å gjøre en aktivitet fordi man finner den interessant og får spontan tilfredshet fra selve aktiviteten. Ytre motivasjon er når det er et skille mellom aktiviteten og den separate konsekvensen, som ofte er konkrete fysiske eller verbale belønninger. Altså når tilfredsstillelsen ikke kommer fra selve aktiviteten, men fra den ytre konsekvensen som aktiviteten fører til (Gagné & Deci, 2005). Ytre motivasjon er ofte materielle drivere, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengige belønninger. Motivasjonen er ytre fordi belønningen ligger utenfor selve jobbutførelsen og arbeidet er et verktøy for å oppnå belønningen. I kontrast til ytre motivasjon er indre motivasjon den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsoppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Porter og Lawler referert i Gagné og Deci (2005) mente at dersom man klarte å fylle både den indre og den ytre motivasjonen ville man oppnå det de beskriver som komplett jobbtildfredshet. Ifølge Gagné og Deci (2005) viser forskning på området imidlertid at ytre motivasjon som fysiske belønninger undergravde den indre motivasjonen, mens muntlige belønninger forsterket den, noe som taler for at indre og ytre motivasjon kan påvirke hverandre både positivt og negativt. Dette er utgangspunktet for kognitiv evalueringsteori som vi kommer tilbake til senere i kapitlet.

Også selvbestemmelsesteorien startet med et skille mellom indre og ytre motivasjon, men her er skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon mer sentralt. Autonomi går ut på at man handler med en følelse av frivillighet, en opplevelse av valg og sterkt engasjement.

Kontrollert motivasjon er motivasjon knyttet til aktivitet og atferd som blir drevet av en følelse av å måtte utføre en handling, altså når man føler et indre eller ytre press til å handle (Gagné & Deci, 2005).

2.4 Selvbestemmelsesteorien

Edward L. Deci og Richard M. Ryan utviklet selvbestemmelsesteorien (på engelsk Self-Determination Theory, heretter kalt “SDT”) i 1985. Det er en empirisk basert teori om menneskelig motivasjon, atferd og personlighetsutvikling. Teorien tar utgangspunkt i at mennesket har iboende mekanismer som ønsker personlig vekst og utvikling. I tillegg til et ønske om å arbeide på en autonom og pliktoppfyllende måte. Dette gjør teorien relevant når vi ser på kunnskapsmedarbeidere som i stor grad ønsker å arbeide autonomt og selvstendig.

Olafsen (2018) viser til at arbeidslivsforskning med utgangspunkt i SDT nesten utelukkende viser positive virkninger når arbeidsoppgaver utføres med utgangspunkt i at de er av personlig verdi, eller det er interesse i arbeidet som utføres. De positive virkningene synliggjøres i form av bedre innsats og prestasjon, samt bedre arbeidsrelatert helse. Her skiller STD seg ut i forhold til andre motivasjonsteorier ettersom at den legger like stor vekt på ytelse og prestasjon opp mot det å ha det fysisk og psykisk bra.

2.4.1 De tre psykologiske behovene

Denne teorien er en analyse hvor det settes søkelys på grunntanken om at motivasjon, produktivitet og tilfredshet er en funksjon av å ha dekket tre grunnleggende psykologiske behov:

1. Autonomi – å handle ut fra egne interesser og verdier
2. Kompetanse – og få utvikle seg og benyttet sin kompetanse, føle mestring
3. Tilhørighet – sterk samhandling og trivsel i arbeidshverdagen (Deci & Ryan, 1985).

SDT hevder at det er dekningsgraden av disse behovene i våre omgivelser som fremmer eller hemmer personens iboende vilje til å aktivt engasjere og utvikle seg (Deci & Ryan, 2002).

Behovene blir definert som å være like viktige for utvikling, integritet og trivsel som det oksygen og rent vann er for å overleve. De er videre antatt å være iboende behov som gjelder uavhengig av alder, kjønn og kultur (Ryan & Deci, 2017).

2.4.1.1 Autonomi

SDT definerer autonomi som å handle ut fra ens egne interesser og integrerte verdier (bl.a. Deci & Ryan 2002, Gagné & Deci 2005 og Ryan & Deci 2017). Det defineres videre som at individet selv regulerer egne erfaringer og handlinger, slik at det ikke er ytre belønninger eller press fra andre som er bestemmende (Ryan & Deci, 2017). Autonomi handler om å kunne gjøre egne valg, ha frihet i for eksempel arbeidshverdagen, og det å jobbe mot egendefinerte mål. Kort sagt å være selvstyrende.

SDT viser videre at autonomi handler om årsaken bak en atferd eller en handling, om det å ha en følelse av at handlingene springer ut av en selv eller ens egne verdier. Individet bestemmer selv over sine handlinger. Det er en sammenheng mellom autonomi og selvstendighet.

Individet kan stole på andres veiledning og meninger, så lenge handlingen baseres på egne valg, med støtte i andres veiledning og meninger, er handlingen likevel autonom (Deci & Ryan, 2002).

Indre motivasjon har autonomi som utgangspunkt. Når et individ gjennomfører en handling som oppleves interessant, utføres handlingen på bakgrunn av et bevisst valg eller en avgjørelse han har tatt selv. (Deci og Gagne, 2005).

I vår oppgave er autonomi en opplevelse av å ha selvbestemmelse i egen arbeidshverdag.

Om leder viser autonomistøtte går det ut på å vise forståelse for og anerkjenne den ansattes perspektiver, gi handlingsrom med hensyn til å la andre ta selvstendige valg, for eksempel i hvilken rekkefølge og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Autonomistøtte handler også om å støtte andres utforskning av nye fremgangsmåter, og å oppfordre den ansatte til å ta initiativ. Dersom leder ber om at det skal gjøres spesifikke oppgaver, vil det være vesentlig at dette kan begrunnes slik at den som blir satt til å utføre dette forstår viktigheten av oppgaven (Olafsen, 2018).

2.4.1.2 Kompetanse

Robert White (1966) var den første som tok i bruk begrepet kompetanse. Han viste til at ordet er synonymt med evne, kapasitet, effektivitet, og ferdighet og at det derfor er et passende ord for å beskrive ting som fremmer en effektiv – kompetent – interaksjon med miljøet. I Whites eksempel var det snakk om barns læring og utvikling, men denne beskrivelsen er senere brukt for å beskrive en nødvendig komponent i all læring og utvikling.

I SDT refererer kompetanse til det iboende behovet for å føle mestring. Mennesker har et behov for å føle at de er i stand til å mestre innenfor alle aspekt av livet. Kompetansen kan derfor bli svekket ved at for eksempel utfordringene er for vanskelige, negative tilbakemeldinger er gjennomgripende eller at følelser av mestring og effektivitet blir redusert eller undergravet av mellommenneskelige faktorer som personfokuserert kritikk og sosiale sammenligninger (Ryan & Deci, 2017).

Deci og Ryan (2002) viser videre til at det å føle seg kompetent gir selvtillit og tro på at man kan løse de oppgavene en står overfor. Mennesket har behov for å utforske og utvide sin egen kapasitet og kompetanse. Kompetansen øker gjennom all form for stimuli, og det faller oss naturlig å jobbe for å opprettholde de evner og ferdigheter vi allerede har opparbeidet oss, samtidig som det er viktig å få videreutvikle seg og øke kompetansen ytterligere. Det å føle mestring og kompetanse krever man blir tilstrekkelig utfordret, og får utfordringer som er tilpasset og oppleves som relevant for den enkelte.

2.4.1.3 Tilhørighet

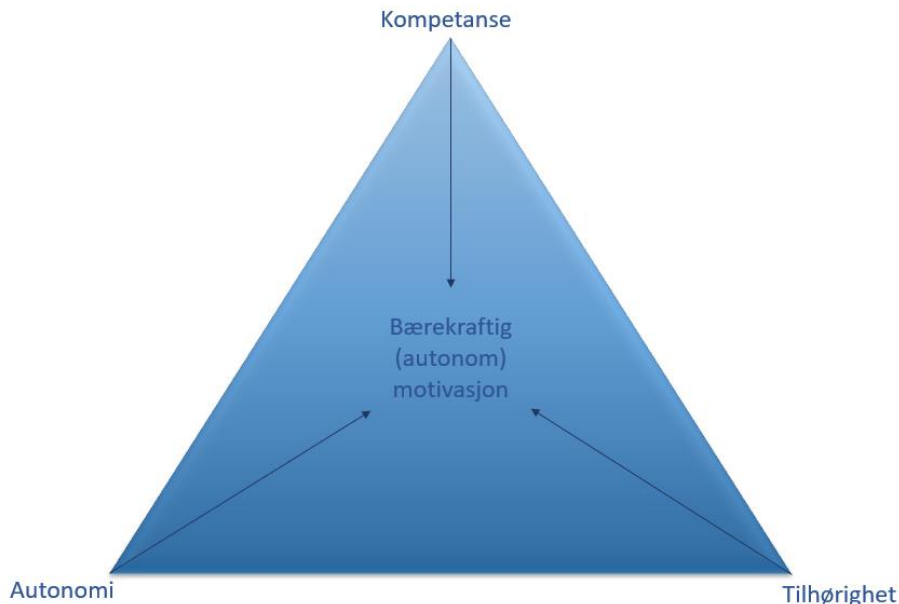
Det er viktig å føle samhold med andre og å ha en følelse av å være et betydelig medlem i en sosial gruppe. Opplevelsen av å høre til og føle tilknytning til for eksempel en organisasjon, et arbeidsmiljø eller en vennegruppe er viktig for å få dekket det iboende behovet for tilhørighet.

Tilhørighet handler om å føle en sosial tilknytning, og at vi hører til. Vi føler tilhørighet når vi føler oss betydningsfull og føler at andre bryr seg om at vi har det bra. Det er også viktig å oppleve at en selv bidrar i fellesskapet i den sosiale gruppen. Det handler om å føle at vi er integrert i sosiale organisasjoner utover oss selv (Ryan & Deci, 2017).

Det å tilhøre en gruppe kan fungere som en trygg base og gi et godt ankerfeste som kan bidra positivt til egen identitet og selvfølelse. Man kan føle stolthet og definere seg selv gjennom tilhørighet av en gruppe. Tilhørighet får ofte en vesentlig betydning for utviklingen av personlige vennskap, egen identitet og selvfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.4.2 Optimal arbeidsmotivasjon

Ifølge SDT vil det å oppfylle behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet være grunnlaget for optimal arbeidsmotivasjon. Dette er viktig for produktivitet, kreativitet og lykke og tilfredsstillelse av disse behovene gir bærekraftig motivasjon, som beskrevet i figuren under (Stone, Deci, & Ryan, 2009).



Figur 1 Bærekraftig motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009)

Videre har Stone, Deci og Ryan (2009) foreslått seks prinsipper som kan hjelpe organisasjoner å oppfylle de tre psykologiske behovene på arbeidsplassen, og dermed fremme optimal arbeidsmotivasjon.

1. Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning
2. Aktivt lytte til og anerkjenne de ansattes perspektiver
3. Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen samt tydeliggjøre ansvarsområder
4. Gi oppriktig, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, og saklige, ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer
5. Minimere tvangsmidler og kontroll for eksempel belønninger og sammenligning med andre
6. Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi

Disse prinsippene handler i stor grad om å gi de ansatte en autonomistøttende arbeidshverdag, og kan føre til langvarig verdi fordi de støtter den ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. Olafsen (2018) trekker frem at organisasjonene ikke må velge mellom

produktivitet på den ene siden, og det å fremme de ansattes helse og velvære på den andre, fordi begge deler fremmes når det legges til rette for tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det å vektlegge kvaliteten på den ansattes motivasjon gir et nyansert perspektiv på hvordan ansatte påvirkes, handler og presterer. Hun sier videre at det ikke handler om hvordan ledere skal motivere ansatte, men om hvordan ledere kan sørge for et miljø hvor arbeidstakere motiverer seg selv.

2.4.3 Miniteoriene

SDT fokuserer på hvordan de ulike motivasjonene påvirkes av ulike forhold rundt et menneske. Denne teorien har utviklet seg siden den først ble presentert i 1985 og har i dag seks mini-teorier. De tar for seg fenomener relatert til menneskelig utvikling, argumentasjon for teoriens anvendelighet til virkeligheten innenfor utdanning, helsehjelp, arbeid, psykoterapi og kulturelle faktorer som påvirker motivasjonen og de grunnleggende behovene et menneske har. Vi skal presentere de tre vi mener er relevant for vår oppgave:

- *Kognitiv evalueringsteori (KET)*
- *Organisk integrasjonsteori (OIT)*
- *Grunnleggende behovsteori (GBT)*

2.4.3.1 Kognitiv evalueringsteori (KET)

Teorien beskriver sosiale fenomener som enten autonomistøttende, demotiverende eller kontrollerende. I KET vises det til positiv sammenheng mellom konkrete tilbakemeldinger og indre motivasjon, og en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og belønninger (Deci & Ryan, 2002).

Deci & Ryan (2018) presiserer at det er viktig hvorvidt et menneske opplever at et stimuli kommer innenfra eller utenfra. Stimuli som oppleves å komme utenfra kan oppfattes som kontrollerende og/eller hemme autonomi. Dette vil redusere den indre motivasjonen. Stimuli som oppleves å komme innenfra oppleves som fremmende for autonomien. Dette på bakgrunn av menneskets behov for å handle med egne underliggende ønsker og behov.

Opplevelsen av å føle seg kompetent er også viktig for menneskets indre motivasjon. KET mener det er en konkret sammenheng mellom grad av høy indre motivasjon ut fra hvorvidt personen føler mestring av oppgaver og føler de får brukt og blir utfordret på sin kompetanse

(Ryan & Deci, 2017). Med det menes at dersom arbeidsoppgavene som er tildelt oppleves for lett eller vanskelig vil dette kunne gå ut over den indre motivasjonen.

Det understrekes videre i teorien at tilstedeværelse av informative eller kontrollerende aspekter i våre omgivelser avgjør om vi oppfatter stimuli som internt eller eksternt og som igjen avgjør om vi føler oss kompetente. Eksempelvis vil standardiserte resultater og tidsfrister kunne føles kontrollerende noe som igjen kan minske den indre motivasjon, fordi det oppleves som eksternt stimuli. Om bedriften har en tilbakemeldingskultur, som oppleves relevant, kan dette styrke opplevelsen av vår egen kompetanse. Det vil si et miljø for å gi hverandre positive og korrigerende tilbakemeldinger på for eksempel utførte oppgaver. Det informative aspektet vil derfor oppleves som et stimuli som styrker vår indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002).

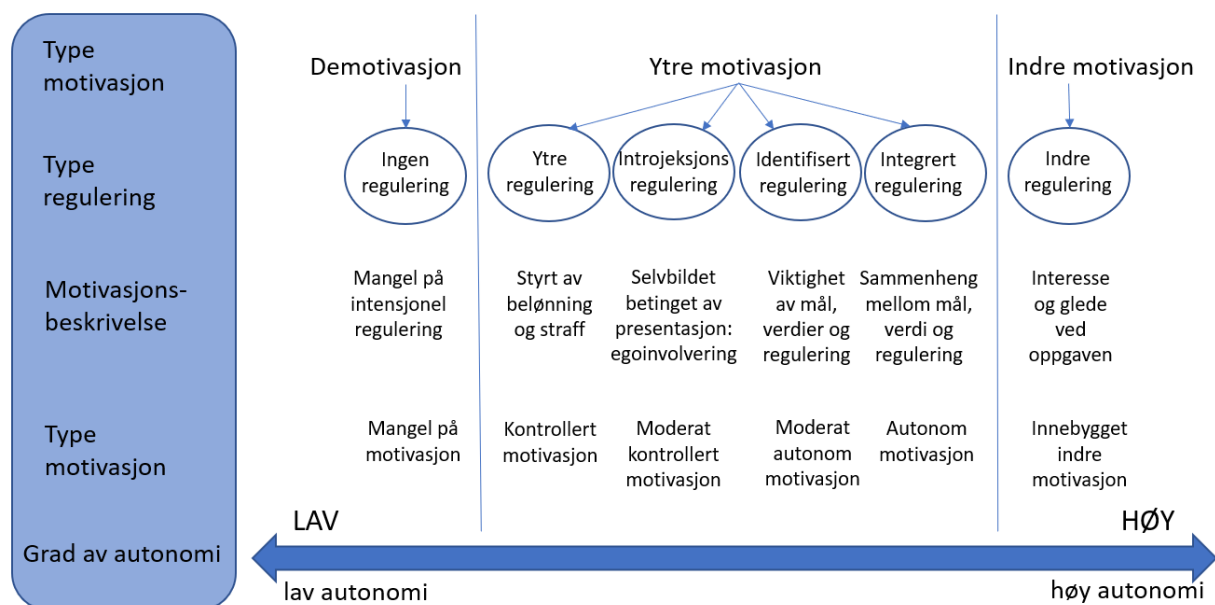
I KET er det trukket frem at sosial tilhørighet og opplevelsen av at vi føler oss kompetent og autonome innenfor en sosial sammenheng er en del av den indre motivasjonen. Men det er antydning av Deci & Ryan at sosial tilhørighet ikke er like viktig som kompetanse og autonomi, når det gjelder å føle høy indre motivasjon. Maslows behovshierarki prioriterer disse behovene annerledes. Her deles de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier. Disse hovedkategoriene kan deles i to grupper hvorav fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov er *behov for underskuddsdekning*, mens aktelse og selvaktualisering er *behov for vekstmuligheter*. Grunntanken er at underskuddsbehovene må tilfredsstilles før de øvrige behovene blir aktivert. Et eksempel er at det ikke hjelper å ha et «meningsfylt arbeid» dersom en ikke tjener nok til å ha råd til mat og bolig. Det sosiale behovet er det høyeste nivået innenfor underskuddsbehovene (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Tilhørighet faller inn i kategorien for de sosiale behovene og er et underskuddsbehov. Autonomi og kompetanse derimot er behov som i Maslows behovshierarki er vekstbehov og aktiveres først etter at underskuddsbehovene er tilfredsstillt.

Også Hertzbergs tofaktorteori sier at tilhørighet er viktigere enn hva Deci og Ryan antyder. Hertzberg viser til at det er to grunnleggende dimensjoner for trivsel og mistrivsel. *Hygienefaktorer* kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men er de til stede skaper de ikke trivsel. Blant hygienefaktorene finner vi mellommenneskelige relasjoner, altså tilhørighet. *Motivasjonsfaktorer* skaper trivsel når de er til stede, men skaper ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Blant motivasjonsfaktorene er vekst og utviklingsmuligheter, her finner vi autonomi og kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne teorien sier altså at

tilhørighet må være til stede for å unngå å skape mistriivsel, mens fravær av autonomi og kompetanse ikke skaper mistriivsel. Tilhørighet fører til sosial trygghet, denne tryggheten er en forutsetning for vekst i form av autonomi og mestring. Dette gir retning for hvordan det bør jobbes med nyansatte. Først tilhørighet så autonomi og mestring.

2.4.3.2 Organismisk integrasjonsteori (OIT)

Denne teorien forklarer skille mellom kontrollert og autonom motivasjon. OIT skiller mellom demotivasjon, fire typer ytre motivasjoner (ytre, introjeksjon, identifiser og integrert regulering) og indre motivasjon. De ulike typene ytre motivasjon går fra å ha lav til høy grad av autonomi. Og er dermed forskjellig i form av hvordan den oppstår og ulike konsekvenser for hvor selvbestemmende en person føler seg (Ryan & Deci, 2002). Modellen under illustrerer motivasjon fra demotivasjon til indre motivasjon (Olafsen, 2018, s. 58):



Figur 2 Illustrasjon av motivasjon fra demotivasjon til indre motivasjon (Olafsen, 2018)

- *Demotivasjon* beskrives som en tilstand hvor personen mangler interesse og ønske om å handle. Det ses i lys med manglende kompetanse eller ingen interesse for resultatet av aktiviteten.
- *Ytre motivasjon:*
 - *Ytre regulering* sier noe om handlinger og atferd som igangsettes og opprettholdes av ytre betingelser. Det er denne motivasjonsreguleringen som

vanligvis forbindes med ytre motivasjon. Her utfører vi en handling for eksempel for å få en belønning eller for å unngå straff.

- *Introjeksjons regulering* beskriver handlinger eller atferder som kommer av at vi vil oppnå en følelse av stolthet eller unngå skam eller skyldfølelse. Denne motivasjonsreguleringen er delvis adoptert av andres innstillinger til en gitt situasjon eller ting. Den er derfor ikke direkte koblet mot ytre betingelser som belønning eller straff. Vi belønner eller straffer oss selv gjennom vår egen selvfølelse av atferden vi har vist. Denne reguleringen er, i likhet med ytre regulering, en kontrollert form for motivasjon. Det er fordi handlingen eller atferden helt eller delvis ikke er fullstendig akseptert av andre.
- *Identifisert regulering* handler om følelser av frihet og vilje. Det er fordi atferden vi utviser her er lik med vår identitet og våre mål. Derfor gjenspeiler reguleringen en del av oss selv.
- *Integrert regulering* er den sterkeste adopteringen vi kan få av ytre motivasjon. Det betyr at den ytre reguleringen blir en del av personen. Dette ved at handlingen eller atferden faller sammen med overordnet mål og verdier i livet. Her identifiserer vi oss ikke bare med verdien av handlingen alene, men den vil være lik med andre verdier og aspekter i vårt arbeid og liv.
- *Indre motivasjon* beskriver en tilstand der vi handler av ren interesse eller personlig tilfredshet av selve handlingen.

OIT forklarer hvordan det er mulig å påvirke en person til å bli mer autonomt motivert. Her kan en person som i utgangspunktet var ytre kontrollert motivert, påvirkes til å bli autonomt ytre motivert. Det betyr at en person tar opp andre personers meninger og egenskaper, og gjør det til en del av eget selvbilde. Desto mer en medarbeider tar inn og internaliserer en ytre regulering, desto mer vil det oppleves som en egen selvbestemmelse og fremme autonomi (Deci & Ryan, 2002).

I arbeidslivet skjer integrert regulering hele tiden, for eksempel når innflytelsesrike kollegaer utfører en positivt ladet aktivitet vil det kunne føre til at andre medarbeiderne tilpasser sin atferd for å passe inn. Oppgavene må gi mening for at reguleringen skal oppleves som integrert. For å lykkes med å øke autonomi må medarbeideren oppleve å ha et valg og frihet til å gjøre egne vurderinger og avgjørelser i handlingen.

Indre motivasjon, identifisert- og integrert regulering representerer former for autonom motivasjon. Dette er illustrert i figur 2, hvor vi har en oversikt over grad av autonomi i de forskjellige motivasjonsreguleringene. Modellen viser at desto mer en atferd er internalisert og blitt en del av personen, desto mer gir den grunnlag for autonom selvregulering noe som medfører at atferden kan oppleves relativt selvbestemt (Deci & Ryan, 2002).

2.4.3.3 Grunnleggende psykologiske behov (GPB)

Denne teorien setter søkelys på de grunnleggende psykologiske behovene: Autonomi, kompetanse og tilhørighet og forholdet til velvære. Det fremheves at selv om en spesiell sosial kontekst tilfredsstiller de grunnleggende behovene til noen mennesker, er det ikke gitt at samme kontekst tilfredsstiller behovene til et annet menneske. SDT sier at man vil oppleve velvære dersom de tre grunnleggende psykologiske behovene tilfredsstilles. Typisk for GBT er antakelsen om at det innenfor sosiale miljøer er et direkte forhold mellom tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene og velvære. Dersom behovene tilfredsstilles, vil de bidra til god helse og velvære. Dersom behovene ikke tilfredsstilles vil det ha negativ innvirkning på velvære (Deci & Ryan, 2002).

Velvære er noe mer enn den subjektive lykkefølelsen. Lykke er likevel ikke helt urelatert til velvære, og kan ikke sees bort fra. Ifølge SDT er lykke å se på som et symptom på velvære. I SDT beskrives velvære best som trivsel eller å være fullt ut fungerende. Det er altså mer enn at man har tilstedeværelse av positive følelser eller fravær av negative følelser. Trivsel karakteriseres av bevissthet, tilgang til og trening av ens personlige kapasitet og ekte selvregulering. Fullt ut fungerende individer gleder seg over et fritt samspill av egenskapene sine i forhold til deres indre behov og tilstander. De har en evne til å være åpen og innbyr nytenkning og refleksjon (Ryan & Deci, 2017).

2.5 Kritikk av selvbestemmelsesteorien

SDT har fått kritikk for strukturen som brukes når de forklarer sammenhengen mellom de forskjellige motivasjonsreguleringene. Kritikerne Chemolli og Gagné (2014) mener at SDT er bedre tjent med å bruke motivasjonsprofiler fordi en del av dybden i forskningen går tapt når det brukes kontinuumstruktur, dermed får man ikke hele bildet. Kritikken knytter seg til at ulike former for motivasjon kan oppstå på samme tid, det vil si at reguleringene ikke er

gjensidig utelukkende, men at forskjellige type motivasjon kan inntreffe samtidig. Videre mener de at de forskjellige motivasjonsprofilene kan variere fra situasjon til situasjon. For eksempel vil en spesifikk arbeidsoppgave kunne føre til ulik motivasjon for en arbeidstaker ut fra når på dagen oppgaven blir gitt. Det henger blant annet sammen med hvor utvilt og mottagelig de er for å fordype seg i komplekse oppgaver. Et annet eksempel kan være at en medarbeider lar seg påvirke av at noen andre har en dårlig dag eller har hatt en negativ opplevelse med en kunde. Dermed hevdes det at strukturen i SDT ikke nødvendigvis gir et riktig bilde av hvordan ulike former for motivasjon eksisterer fordi man ikke tar i betraktning alle nødvendige faktorer (Nerstad & Richardsen, 2016).

Dysvik og Kuvaas (2016) kritiserer SDT fordi forskere innenfor feltet ukritisk har laget måleinstrumenter som ikke kan måle ulike former for indre og ytre motivasjon. De viser til et tilfelle hvor det er funnet at autonom og kontrollert motivasjon, moderat til sterkt positivt, korrelerer med hverandre. Dette sammenfaller ikke med grunntanken i SDT om at autonom og kontrollert motivasjon ikke er gjensidig forsterkende. Noe som tilsier at det eksisterer måleinstrumenter de mener ikke klarer å vareta de teoretiske forutsetningene i SDT på en tilfredsstillende måte.

Kritikken går videre på at måleinstrumentene ikke har evnen til å fange opp ytre motivasjon på en måte som gjør det mulig å se på de underliggende teoretiske mekanismene. Forskning som sammenligner indre og ytre motivasjon har derfor ikke målt den ytre motivasjon. Det legges til grunn en forutsetning om at ytre motivasjon er en effekt av insentiver. Her påpekes det imidlertid at insentiver kun vil påvirke ytre motivasjon når medarbeideren gjør noe annet enn de ville ha gjort uten insentivet (Dysvik & Kuvaas, 2016).

3 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene i oppgaven. Innledningsvis vil vi se på valg av forskningsdesign. Deretter vil vi redegjøre for valg av metode, samt gjennomgå både forberedelsene og gjennomføringen av datainnsamlingen. Videre vil vi redegjøre for utvalget vi har tatt, og de vurderingene som ligger bak disse. Avslutningsvis vil vi se på dataanalysen, undersøkelsens kvalitet og foreta noen forskningsetiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign og valg av metode

Forskningsdesign er en plan for hvordan prosjektet legges opp. Designet skal gi retningslinjer for gjennomføringen av prosjektet og inneholde en beskrivelse av hva undersøkelsen er rettet mot, hvem som er aktuelle deltakere og hvor og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2018). Det er problemstillingen som legger føringer for hvilket forskningsdesign som velges.

I et kvalitativt forskningsdesign brukes meninger fra informanter. En eksplorerende problemstilling krever nyanserte data, at forskerne går i dybden og er meget observant for forbindelser og uventete forløp. Hensikten med dette forskningsdesignet er å avdekke ny kunnskap, finne ut hva fenomenet består av for å få høyere forståelse og kunne laget et sett med hypoteser som kan testes (Jacobsen, 2016).

Ifølge Thagaard (2018) er intervju er en særlig velegnet metode for å få kjennskap til hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine oppgivelser. Problemstillingen vår handler om hvordan vi skal motivere nyansatte kunnskapsmedarbeideren slik at organisasjonene beholder dem lengere. For å få belyst det har vi valgt kvalitativ metode og dybdeintervju. Det er kunnskapsmedarbeidernes personlige meninger og nyansene i deres erfaringer vi er ute etter. Fordelene med å velge et kvalitativt undersøkelsesdesign er at det er:

- Åpnet hva vi kommer frem til og medarbeidernes betraktninger tas med videre i undersøkelsen
- Nærliggende hva de skal snakke om. De kan relatere seg til temaet og summen av besvarelser gir en refleksjon vi kan bruke.
- Relevant for de enhetene vi ser på siden de snakker om sine erfaringer og meninger i de aktuelle enhetene og ikke et vilkårlig arbeidssted

Vi mener fleksibiliteten i dette designet vil gi oss gode forutsetninger for å finne svar på oppgavens problemstilling.

3.2 Datainnsamling

Her vil vi beskrive valg av informanter, forberedelse og gjennomføringen av intervjuene.

3.2.1 Valg av informanter

For at oppgaven skal være gjennomførbar for oss har vi valgt å begrense utvalget til fire informanter i hver av organisasjonene. Gjennomføring av intervju, transkribering og analysering er tidkrevende og det var derfor viktig for oss å holde utvalget på et gjennomførbart nivå.

Når utvalget er relativt lite, er det viktig at vi anvender en utvelgelsesprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen. Dette for at analysen av data kan gi en forståelse av de fenomenene vi studerer. Strategisk utvelgelse er basert på systematisk utvelgelse av personer eller enheter som har ønskede egenskaper eller kvalifikasjoner i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018).

På bakgrunn av at begge organisasjoner har mange nyansatte og at det har vært en betydelig økning av kunnskapsmedarbeidere de siste årene, ønsket vi å finne svar på hvordan de i større grad kan sikre seg å beholde disse over en lengre periode. De er viktige ressurser for begge organisasjonene og det er høy konkurranse for å få disse inn i sin organisasjon. I tillegg ønsket vi å si noe om opplæringsprosessen stimulerte til autonomi, mestring og tilhørighet samt om det var noe organisasjonene kunne forbedre for å beholde sine fremtidige kunnskapsmedarbeidere. Vi begrenset utvalget av informanter til kunnskapsmedarbeidere ansatt i løpet av de siste tre årene, og av disse hadde minst tre år høyere utdanning. Vi satte ingen begrensning for hvordan retning eller type utdanning, men det måtte være bachelornivå eller høyere. Vi valgte bort ledere med personalansvar fordi vi ønsket å forske på medarbeidere og få frem deres perspektiv av hva som er viktig for at de skal fortsette i en organisasjon. Etter det utvalget stod vi igjen med fire mulige informanter i organisasjon 1 og 35 i organisasjon 2. Vi tok kontakt med alle i organisasjon 1 og kontaktet et tilfeldig utvalg blant de som fylte kriteriene i organisasjon 2.

I organisasjon 1 tilhører alle samme avdeling. I organisasjon 2 tilhører alle i forskjellige avdelinger.

Etter at intervjuene var gjennomført innså vi at den ene informanten i organisasjon 1 likevel ikke passet inn i utvalget. Hun var ansatt i sin nåværendestilling i løpet av de siste tre årene, men totalt sett har hun jobbet i samme organisasjon i 14 år. Hennes betraktninger rundt autonomi, mestring og tilhørighet, og da spesielt opp mot opplæringsperioden ble helt annerledes enn de andre. Det hun hadde å si om egen opplæringsperiode var ikke sammenlignbart med de andre informantene da organisasjonen har forandret seg drastisk siden den gang hun ble ansatt. Stillingen hun har i dag er i tillegg en nyopprettet rolle og selv om hun ikke har personalansvar har hun fag- og opplæringsansvar ovenfor de andre. Hun ble derfor ekskludert fra studiet.

3.2.2 Intervju som metode

Åpne individuelle intervju er en datainnsamlingsmetode som kjennetegnes av at forsker og informant har en dialog. Data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår dette intervjuet ansikt-til-ansikt, men kan også tas via telefon, videokonferanse eller e-post (Jacobsen, 2015).

Ifølge Thagaard (2018) finnes det ulike måter å utforme et forskningsintervju på. Det ene ytterpunktet er åpent intervju, som har lite struktur og i stedet har en samtale mellom forsker og informant om noen hovedtema. I den andre enden av skalaen har vi strukturert intervju, hvor spørsmålene er formet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene i stor grad er fastlagt. Det kvalitative aspektet ved denne intervju som fremgangsmåte er at informanten står fritt til å utforme svarende sine. Fordelen med en mer strukturert tilnærming er at svarene blir sammenlignbare ettersom alle informantene kommenterer de samme spørsmålene.

Mellom disse ytterpunktene ligger delvis strukturerte intervjuer, som er metoden vi valgte. I et delvis strukturert intervju er det forhåndsbestemte temaer som skal tas opp, men rekkefølgen bestemmes underveis. Det gjør at intervjueren kan både følge med på det informanten forteller samtidig som den kan påse at alle temaene blir tilstrekkelig belyst. Det at intervjuet har fleksibel struktur gjør at spørsmålene kan tilpasses til beskrivelsene som kommer underveis og det kan stilles spørsmål som ikke var planlagt på forhånd. Denne typen intervju beskrives som en samtale mellom intervjuer og informant som styres både av de forhåndsbestemte temaene og de temaer informanten tar opp underveis (Thagaard, 2018). Vi valgte denne metoden fordi vi ønsket å stille oppfølgingsspørsmål underveis og gå videre på

interessante temaer som ble tatt opp av informanten, samtidig som vi ville påse at alle våre tema temaene ble belyst på en god og tilstrekkelig måte.

3.2.3 Utforming av intervjuguide

I intervjuguiden tok vi utgangspunkt i STD da vi laget spørsmålene. Selv om vi hadde faste spørsmål innenfor hvert tema, sørget vi for å ha rom for å gå videre på de temaene hvor informanten hadde interessante betraktninger. Vi stilte de samme tre spørsmålene om autonomi, kompetanse og tilhørighet. Og avsluttet med noen konkrete spørsmål om informanten så for seg at han/hun fortsatt var ansatt i organisasjonen om fem år, hvorfor/hvorfor ikke og om det var noe organisasjonen kunne gjøre for å gjøre det mer attraktivt å bli værende.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene ble gjennomført sendte vi inn meldeskjema til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og fikk tilbakemelding om at personvernulempen ved vår studie er lav fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer, lovovertrедelser eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi fikk derfor en forenklet vurdering med vilkår om at vi holdt oss til det vi hadde meldt inn og et krav om informert samtykke.

Informert samtykke handler om at informantene skal delta frivillig i undersøkelsen og at deltakelsen er basert på at informanten vet om hvilke gevinster og farer en slik deltakelse kan medføre. Informantene må selv ha *kompetanse* til og frivillig avgjøre hvorvidt de skal delta i undersøkelsen. Deltakelse i undersøkelsen skal bygge på *frivillighet* uten noen form for press fra andre. For å kunne gjøre et fritt valg om de vil delta i undersøkelsen eller ikke, må de ha *tilstrekkelig informasjon* om undersøkelsen, spesielt opplysninger rundt hovedhensikt og hvordan resultatene skal benyttes. Til slutt er det et vilkår at de *forstår* informasjonen som blir gitt. Noen av disse kravene kan være vanskelig å oppfylle, men en god tommelfingerregel er at jo større konsekvenser undersøkelsen kan få for informantene jo viktigere er det at alle disse vilkårene blir oppfylt for at informanten skal gi et informert samtykke (Jacobsen, 2015).

I undersøkelse vår fikk alle informantene et skriv som beskrev undersøkelsens hensikt, hvordan dataen skal brukes, hvilke kriterier vi hadde satt for informantene, frivillighet,

hvordan vi oppbevarer og bruker opplysningene og hva som skjer med dem etter at prosjektet er avsluttet. Av samtykkeskjemaet kom det tydelig frem at selv om informantene takket ja til å delta, vil de kunne trekke samtykket og avbryte sin deltakelse på et senere tidspunkt uten at det får negative konsekvenser for dem. Vi innhentet signert samtykke fra alle informantene før vi avtalte tidspunkt for intervju.

Informantene ble også orientert om at den innhentede data ville bli behandlet konfidensielt og at presentasjon av data vil være anonymisert. Dette er viktig for å unngå at vår presentasjon av datamaterialet kan skade de enkelte personer vi har forsket på. Alle informantene ble gitt fiktive navn. Amanda, Noor og Karoline er informanter fra organisasjon 1. Mens Tor, Kevin, Max og Peter er informanter fra organisasjon 2. Vi valgte å ikke opplyse ytterligere personalia ettersom det kan føre til at informantene kan bli identifisert.

Alle intervjuene ble gjennomført av samme person og tatt opp på lyd med en opptaker vi lånte av universitetet. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass og varte rundt en time. Intervjueren fulgte intervjuguiden, men stilte utdypende spørsmål underveis og tok tak i interessante temaer etter hvert som de kom frem i intervjuet, på den måten sørget vi for at de oppsatte temaene ble dekket. Når alle intervjuene var gjennomført, transkriberte den andre slik at begge ble godt kjent med dataen som skulle analyseres. Opptakene og transkriberingen vil bli slettet når oppgaven er bestått i henhold til avtalen med NSD.

3.3 Undersøkelsens kvalitet

For å sikre god kvalitet på forskningen er det nødvendig å minimere utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet. Det er viktig med en vurdering av hvorvidt forskningen er gyldige og til å stole på, samt hvorvidt det er tatt hensyn til de etiske utfordringene forskningen vår reiser.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt man kan stole på de funnene som fremkommer av undersøkelsen med bakgrunn i hvordan dataen er samlet inn. God reliabilitet er når funnene fra en studie kan gjenskape eller reprodusere ved å bruke den samme metoden (Jacobsen, 2015). Vi har gjennomført en kvalitativ studie. Det vil være utfordrende for en annen forsker å gjenskape våre funn ettersom funnene er preget av de informantene vi har intervjuet og den

konteksten de er i akkurat nå. Vår studie sier noe om hvordan kunnskapsmedarbeidere i de to organisasjonene vi har undersøkt opplever å få dekket de tre psykologiske behovene i det tidsrommet de ble intervjuet.

Når reliabiliteten vurderes i en kvalitativ studie må vi reflektere over konteksten for utvikling av data og hvordan relasjonen til informantene innvirker på datainnsamlingen (Thagaard, 2018).

Det at en av oss har personalansvar for noen av informantene er en etisk utfordring som kan påvirke dataen. Det kan for eksempel være at informantene ikke svarer ærlig i frykt for negative konsekvenser eller at de ikke ønsker å stille arbeidsplassen sin i et dårlig lys. Spesielt spørsmålet om informantene ser for seg å bli i organisasjonen om fem år kan være vanskelig å svare på. Forskere vil aldri kunne garantere at informanter svarer ærlig, uansett hvilken type undersøkelse som gjennomføres. Dette spørsmålet tas imidlertid opp på den årlig på medarbeidersamtalen og er dermed et tema de ansatte og leder snakker om jevnlig. Vårt ønske med spørsmålet i studien var imidlertid ikke å finne ut om den enkelte vil bli i organisasjonen om fem år eller ikke, det som er interessant er begrunnelsen for hvorfor eller hvorfor ikke. Det er også viktig å kartlegge om organisasjonen kan gjøre endringer for å gjøre det mer attraktivt for kunnskapsmedarbeiderne å bli. Vi ønsket å kartlegge om det var noen fellestrekk mellom de forskjellige kunnskapsmedarbeiderne og hva som er viktig for dem for å ville bli i organisasjonen. Dette er data som vil være relevant for å finne svar på problemstillingen vår.

Vi valgte derfor at den av oss som ikke har personalansvar skulle gjennomføre alle intervjuene. Dette da vedkommende ikke har tett bånd med informantene, noe som medfører en mer nøytral intervjuopprosess. For å underbygge troverdigheten valgte vi å ta intervjuene opp på lyd. Intervjuene ble transkribert ord for ord i sin helhet, vi vektla dette for å sikre oss at sitatene vi brukte var informantenes faktiske ord. Gjennom hele forskningsprosessen har vi vært opptatt av å ivareta integriteten til informantene ved å tenke på det ansvaret vi har gjennom gjengivelse av det som ble sagt og videre bruk av datamaterialet. Vi har vurdert hvert uttrekk av sitater og passet på at det ikke er tatt ut av kontekst eller ikke gir et feilaktig bilde av refleksjonene til informanten. I presentasjonen av våre data har vi lagt vekt på informantenes egen måte å beskrive de momentene som kom frem i intervjuene. Dette gir leseren mulighet til å vurdere de tolkningene og konklusjonene vi trekker i vår forskning.

Vi drøftet også hvorvidt vi skulle holde intervjuene på arbeidsplassen til informantene eller ikke. Vi mente at dette kanskje var litt uheldig og at det kunne være hensiktsmessig å trekke dem ut av arbeidsomgivelsene. Dette fordi det kan være settingen på egen arbeidsplass gjør det vanskelig å snakke fritt, både positivt og negativt, i tillegg kan vi bli avbrutt av arbeidsrelaterte henvendelser. Men ut fra de ressursene vi hadde, og ønske om å tilrettelegge for informantene slik at det ble enkelt å stille på intervjuene, valgte vi å holde intervjuet på arbeidsplassen til informantene. Vi tror ikke dette har hatt en signifikant effekt på svarene vi fikk fra våre informanter.

3.3.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet. Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Dersom resultatene våre oppfattes som riktig har vi oppnådd intern validitet eller gyldighet. Hvorvidt noe er riktig eller ikke er avhengig av om beskrivelsen er sann og hvorvidt sammenhengene er reelle (Jacobsen, 2015). Har vi beskrevet fenomenet på riktig måte?

Intern validitet handler om hvorvidt funnene våre oppfattes som riktige. Vi har et utvalg på syv informanter, og det er sannsynlig at vi ville fått ytterligere variasjoner i svarene om vi hadde spurt flere. Likevel ser vi at svarene fra informantene er sammenfallende, vi tror at informantene vil kjenne seg igjen i resultatene våre. Vi mener derfor at forskningen vår har høy intern gyldighet.

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene er overførbare. I hvilken grad kan funnene fra vår undersøkelse overføres til andre organisasjoner enn de vi har undersøkt. I kvalitative undersøkelser er det vanskelig oppnå ekstern validitet fordi man ofte undersøker bare noen få enheter som er trukket ut for et spesielt formål (Jacobsen, 2015). Vår studie omfatter to forskjellige kunnskapsbedrifter, informantene fra begge organisasjonene har til dels like betraktninger, det tyder på at funnene er typiske for nyansatte kunnskapsmedarbeidere. Vi mener at dette forsterker den allmenngyldige relevansen vår. Derfor mener vi at funnene i vår studie kan sammenlignes med andre kunnskapsbedrifter med nytilsatte kunnskapsmedarbeidere.

I vår forskning innhentet vi data gjennom individuelle intervjuer. Målet med intervjuene er å få frem informantenes personlige meninger og synspunkter opp mot spørsmålene våre. Her kan vår egen ansettelse i organisasjonene vi har undersøkt by på etiske utfordringer i form av både fordeler og ulemper. Fordelen med å ha nærhet til undersøkelsesenheter er at vi kjenner konteksten, kulturen og detaljene i hvordan ting fungerer. Ulempen er at vi kan bli farget av våre egne synspunkter i tolkningen av funn siden vi vil være preget av den kunnskapen og erfaringene vi har. Videre vil vårt ansettelsesforhold og at vi er i et “avhengighetsforhold” til organisasjonen, gjøre at det kan være utfordrende å presentere negative funn og sammenhenger. Vi tror imidlertid at svaret på problemstillingen vår vil kunne gagne organisasjonene vi jobber for og at det derfor er lettere å gjøre studien uten å la seg påvirke negativt av det. Målet vårt er å avdekke hvordan organisasjonene skal klare å beholde nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne lengre. Det ligger i problemstillingens natur at vi ønsker å avdekke hva organisasjonene bør endre på, og for å belyse det må vi presentere alle funn av betydning og sammenhengen mellom dem.

Som vi nevner ovenfor, vil grunnlaget for den forståelsen vi utvikler gjennom studiet preges av tilknytningen vi har til det miljøet vi undersøker. De erfaringene vi har til miljøet gir grunnlag for gjenkjennelse og blir et utgangspunkt for den forståelsen vi etter hvert finner, en konsekvens av dette er at man blir mindre åpen for nye nyanser i studiet (Thagaard, 2018). Vi jobber imidlertid i hver vår organisasjon. Det vil si at den ene av oss har en intern forståelse, mens den andre er utenforstående. Dermed kan vi på den ene siden forstå informantens situasjon på grunnlag av egne erfaringer, og på den andre siden bruke erfaringene vi har til å bekrefte forståelsen vi utvikler. Samtidig vil den som er utenforstående kunne bidra til at vi fanger opp de nyanser som ikke er i samsvar med erfaringene. Utfordringen er at vi kan påvirke hverandres syn.

4 Presentasjon og diskusjon av data

I dette kapittelet vil vi fremstille og diskutere de data som er kommet frem i vår kvalitative studie i henhold til det teoretiske rammeverket. Vi skal se i dybden på hva vi fant med utgangspunkt i SDT og at alle har noen grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for å fremme motivasjon. Med tanke på den sterke veksten som begge organisasjonene har hatt, vil vi belyse hvordan opplæringsperioden bidrar til å fremme motivasjon og selvbestemmelse. Videre vil vi se på om de nyansatte kunnskapsmedarbeiderne opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidshverdagen sin.

4.1 Opplæringsperioden

Opplæringsperioden er viktig fordi den påvirker hvordan den nyansatte tilpasser seg arbeidet blant annet med tanke på effektivitet, jobbtilfredsstillelse og tilknytting til arbeidsplassen. Dette kan videre har innvirkning på hvorvidt den nyansatte blir værende i organisasjonen eller ikke. Nyansatte har lavere terskel for å bytte jobb fordi de ikke har investert tid og ressurser i arbeidsplassen enda, og føler ikke tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen. For å skape engasjerte ansatte som blir værende i organisasjonen er en effektiv opplæringsperiode viktig (Bauer & Erdogan, 2011).

Alle informantene i studien har blitt ansatt i løpet av de siste tre årene. Vi valgte derfor å spørre dem om opplæringen de fikk, og hvorvidt denne bidro til at de følte økt autonomi, kompetanse eller tilhørighet. Det kom frem at det var varierende hvorvidt informantene følte de hadde fått opplæring. Flere viste til at det med fordel kunne vært en bedre struktur på opplæringen:

Noor: *«Jeg husker jeg kjente litt på det i starten når jeg begynte med fagfeltet at man av og til satt alene i båten og lurte på hvor land var. Man blir tryggere i rollen jo mer bekreftelse og opplæring man får.»*

Amanda: *«Jeg kjenner at jeg må lene meg litt på andre eller finne ut av ting selv. Jeg er avhengig av at jeg skjønner når jeg skal spørre, og hva jeg skal spørre om. Vi risikerer jo at man bare gjør ting og så blir det helt feil.»*

Tor: *«Nei altså, jeg fikk ikke så mye opplæring. Det er litt sånn, 'kast han ut på vannet, han fløt, fett!' Man blir kastet rett i det.»*

Kevin: «Jeg har følt det har vært litt lite veiledning om hvor jeg skal innhente informasjon, hvor jeg skal, hva jeg trenger og gjøre og hvordan dagen egentlig burde foregå. Struktur. Så jeg mangler nok litt startstruktur. Jeg føler jeg må bygge det opp selv.»

Max: «Det var egentlig ikke tid til opplæring, vi hadde ganske mye å gjøre så opplæringen kom mer etterhvert. Det var ikke så trivelig, jeg skjønnte ikke hva jeg skulle gjøre. Det var ikke tid til å vise meg hva jeg skulle gjøre. Det var egentlig ikke rom for å onboarde noen. Jeg husker jeg snakket med min leder om det for jeg vurderte å ta permisjon i den tiden for jeg hadde jo ikke noe å gjøre.»

Peter: «Jeg fikk mer støtte, det var jo selvfølgelig en viss opplæring i forhold til hvordan organisasjonen fungerer og sånn, men bortsett fra det var det ingen opplæring sånn teknisk sett. Det var ting vi måtte finne ut av selv.»

Et par av informantene beskriver også det Filstad (2010) omtaler som virkelighetssjokket, hvor utdanningen som er gjennomført ikke har forberedt informanten på det arbeidslivet som møter dem. Et sitat som beskriver det:

Kevin: «Jeg føler at utdanningen min har gjort meg veldig lite klar for de oppgavene jeg har fått. Det ligger nok mye i at mye av utdanningen er veldig teoretisk og ligger veldig dypt i hvordan ting fungerer mye lengre ned i grunnivået. Det gjør at når jeg kommer hit, og det er ferdige bokser så har jeg ikke noe kunnskap om hvordan boksen fungerer fordi det er ingen standard.»

Flere av informantene kom med konkrete ting som kunne vært gjort for å få til en bedre opplæringsperiode.

Noor: «Det burde vært en formell opplæringspakke eller introduksjonspakke. Litt sånn hei velkommen, du skal jobbe med det her, det her må du kjenne til osv. Rett og slett litt mer formalisert opplæringsopplegg kunne vært tjenlig.»

Amanda: «Jeg tror opplæringen hadde vært bedre dersom det var mer struktur på opplæringen. En plan for hva man skulle igjennom, som man måtte signere på at man hadde forstått. Og så bør det settes av mer tid til selve opplæringen.»

«Kanskje man kunne hatt en mentorordning, at man hadde en konkret person og forholde seg til og spørre om ting. Noen som hadde fått satt av tid til å veilede.»

Tor: «Det burde vært mer informasjon, hvem sitter med makt? Hvem, hva, hvor og prosessene. Og også hva er det vi faktisk driver med, for jeg har måtte brukt litt tid på å forstå.»

Kevin: «Det burde vært mer oppfølging, det er selvfølgelig bra at man blir kastet ut i ting men det hadde hjulpet med mer veiledning.»

«Jeg valgte mer eller mindre min egen. Jeg har jo funnet en i systemet som jeg har gjort til min egen mentor. Da jeg ikke fikk en udelte.»

Opplæringen informantene beskriver er det som omtales som en «se hvordan det går» taktikk hvor de nyansatte må lære gjennom prøving og feiling. Her blir opplæringen gjort underveis, dersom det oppstår spørsmål eller utfordringer (Filstad, 2010). Det er viktig for enhver arbeidsplass å få nyansatte produktiv så raskt som mulig. Ettersom vi ønsker å finne ut hvordan organisasjonene kan beholde nyansatte kunnskapsmedarbeidere lengre mener vi dette er et svært interessant funn som vi kommer tilbake til i drøftelsen.

4.2 Hvordan opplever nyansatte kunnskapsmedarbeideren autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidshverdagen?

4.2.1 Autonomi

Ifølge STD er medvirkning og selvstendighet i arbeidshverdagen viktig for at kunnskapsmedarbeidere skal føle autonomi (Deci & Ryan, 2002). Organisasjonene fremstår som svært forskjellige i henhold til ramme og struktur. Likevel mener informantene i begge organisasjonene at de har autonome hverdager.

I organisasjon 1 beskrives arbeidshverdagen som definert og ferdig strukturert for de ansatte. Oppgavene som skal gjennomføres er forhåndsavklart og satt i prioritert rekkefølge.

Arbeidstiden er fra 08:00 til 15:30, mandag til fredag. De har fleksitid, der kjernetiden er fra 09:00 til 14:30. De jobber ikke helger. Sitat som beskriver dette:

Karoline: «Det er ganske styrt med at vi har satt opp en ganske fast timeplan hvor hvilke oppgaver som skal løses på hvilket tidspunkt.»

Til tross for dette mener informantene at de har en autonom arbeidshverdag. De viser til at de arbeider med selvstendig saksbehandling, hvor den enkelte må løse problemstillingene de står ovenfor. De bidrar i utforming av arbeidsplaner og setter prioriteringsrekkefølgen, de medvirker til å sette rammene de arbeider under. Følgende sitat beskriver dette:

Karoline: *«Samtidig så løser man jo oppgavene veldig selvstendig. Det er på en måte litt frihet under ansvar.»*

Amanda: *«Det er rom for å gjøre egne vurderinger, du er med på å komme med innspill, dette kan vi løse annerledes. Har du ideer om hvordan vi kan gjøre ting bedre, så sitter du ikke inne med det, du tar det opp med leder og kommer med forslag.»*

Når det kommer til arbeidstiden har informantene i organisasjon 1 tatt et bevisst valg når de har søkt seg til organisasjonen. På oppfølgings spørsmål om arbeidstid kommer det frem at informantene liker å ha en tydelig ramme for når de disponibel for arbeidsgiver og når de har fritid. Sitater som illustrerer det:

Karoline: *«Arbeidstiden hadde mye å si for meg. Jeg ønsket muligheten til å ha et privatliv og at det ikke bare blir jobb.»*

Noor: *«Jeg hadde lyst på en jobb som var i utgangspunktet 08.00 til 15.30. Jeg hadde ikke noen ambisjon eller ønske om å jobbe 12 timer i døgnet. Jeg setter egen fritid, hobbyer og familie for høyt til at jeg ville vært interessert i det, i alle fall over tid. Det er klart at det var en gulrot det var det.»*

Organisasjon 2 har en friere struktur i arbeidshverdagen. De har kjernetid fra 09:00 til 15:00, mandag til fredag, men i praksis bestemmer de selv når de jobber, også utenfor kjernetiden. Det er et større rom for fleksibilitet for når den ansatte ønsker å arbeide. I forhold til organisasjon 1 er det også mindre struktur på arbeidsoppgavene. Det er i stor grad opp til den enkelte ansatte å prioritere hvilke oppgaver de skal løse og rekkefølgen på disse. Sitat som beskriver dette:

Tor: *«Det er deadlines og de er det ikke jeg som styrer. Men ut over det så er det i stor grad jeg som bestemmer hva jeg jobber med, når jeg gjør det og hvordan jeg gjør det»*

Kevin: *«Jeg har selyfølgelig en tidsramme på det aller meste jeg får, men jeg kan gjøre ting i den rekkefølgen og på den måten jeg ønsker»*

Peter: *«Det er ikke noe fra dag til dag at noen sier hva jeg skal gjøre, det er mer at vi skal oppnå noe og jobber ut fra det.»*

Én av informantene har en mer styrt arbeidshverdag der oppgavene og arbeidstid er forhåndsdefinert.

Max: *«Nei altså, jeg tenker at om situasjonen var der at vi prioriterte selv så ville jeg følt at vi stod mer selvstendig og kunne tatt valgene i teamet. Men nå føler jeg at vi er styrt direkte av det som kommer fra utsiden. Vi blir fortalt at dette er det vi må gjøre, men måten vi løser det på kan vi velge selv. Så der ligger jo selvstendigheten.»*

KET forklarer hvordan ulike forhold påvirker indre motivasjon. Ifølge KET vil ulike ytre forhold for eksempel belønninger, påvirker den indre motivasjonen negativt. Det trekkes frem at tidsfrister og rammer rundt arbeidet kan virke kontrollerende og minske den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2002). Det kommer frem av våre data at rammene rundt arbeidet ikke har stor innvirkning på informantenes følelse av autonomi. Det som er viktig for dem er handlingsrommet de har til å løse arbeidsoppgavene og det at de kan ta selvstendige vurderinger.

Organisasjonene har ulik oppbygging av arbeidshverdagen, men ut fra dataen tolker vi at alle informantene opplever å ha en autonom hverdag. Dette er et funn vi finner interessant fordi vi hadde forventet å finne at informantene i organisasjon 2 opplevde mer autonomi enn informantene i organisasjon 1. Våre forventninger var basert på en antakelse om at organisasjon 1s strukturerte og definerte arbeidshverdag ville medføre at kunnskapsmedarbeiderne følte mindre autonomi enn de i organisasjon 2 som har det langt friere. Informantene i organisasjon 1 har selv valgt en arbeidsplass med en definert arbeidstid fra 08.00-15.30, dette er noe de selv ønsker, og det trekkes frem som en fordel.

Det at de ansatte selv bidrar til strukturen de skal følge, medvirker til å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene, noe som fremmer optimal arbeidsmotivasjon. Her har de ansatte fått delta i problemløsning, og de blir lyttet til og deres perspektiver blir anerkjent.

Amanda: *«Du er jo med på å komme med innspill, si dette kan vi løse annerledes.»*

Karoline: *«Vi har denne rammen for arbeidet, og jeg synes egentlig det fungerer godt. Jeg føler ikke at det begrenser meg noe. Jeg føler heller at det gir meg oversikt og at man vet at*

man har jobbet med alle feltene i løpet av en uke. Slik at man ikke får de sakene som blir liggende veldig lenge uten at man ser på dem i det hele tatt.»

Her er de inne på to av de seks prinsippene for optimal arbeidsmotivasjon. Det å stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning og lytte aktivt og anerkjenne de ansattes perspektiver (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Det er ikke arbeidstiden eller prioriteringen for arbeidsoppgavene som er viktig for informantene. Det som får utslag på følelsen av autonomi er at de selv får medvirket til hvordan arbeidshverdagen deres blir.

Videre kom det frem at tidspress begrenser følelsen av autonomi. Informantene i begge organisasjonene har for lite ressurser til å løse arbeidsoppgavene godt nok både med tanke på tid og kvalitet. Det kom også frem at det ble bevilget midler til gjennomføring av prosjekter uten at de fikk ressurser i form av ansatte.

Noor: *«Jeg er ansatt på en arbeidsplass hvor vi er presset på ressursituasjonen. Der er ikke balanse mellom oppgaver og ressurser.»*

Amanda: *«Den knappeste ressursen her er tid. Det er rett og slett det at vi har for mye å gjøre»*

Tor: *«Vi har fått penger til å gjennomføre et stort prosjekt, der midlene ikke er noe problem. Problemet er å få med organisasjonen og da ledergruppen, på at dette er viktig og dette skal vi ikke bare bruker penger på med også interne ressurser. Den autonomien du har strekker seg litt langt, som oppleves litt negativt. Jeg får lov til å starte med prosjektet, men må fikse alt selv. For å sette det på spissen»*

Max: *«Det handler om å rydde opp i grunnlaget, de er utdatert. Og det støtter ikke de løsningene som vi er nødt til å implementere for å være fremtidsrettet. Så vi sitter og ser at dette må gjøres. Vi har måter å gjøre det på, men vi får ikke tid til å gjøre det. Det er der det ligger. Det er frustrerende, og man føler seg litt fanget»*

Det at alle informantene er samstemte på at det er knapphet på tid og ressurser er et spennende funn som vi vil drøfte videre i neste kapittel. Vi mener funnet kan være viktig for å beholde kunnskapsmedarbeiderne i organisasjonene på sikt.

4.2.2 Kompetanse

Kompetanse er synonymt med evne, kapasitet, effektivitet og ferdighet, det beskriver ting som fremmer en effektiv og kompetent interaksjon med miljøet (White, 1966). Hva som skal til for å føle kompetanse og mestring vil variere fra person til person, enkelte opplever mestring oftere enn andre, og vi har gjerne forskjellige oppfatninger av når vi mestrer noe. For enkelte vil det være når de kan gjøre noe uten å slå opp i bruksanvisningen, for andre vil det være å komme i mål med noe om opplevdes krevende og som de har jobbet med over lengre tid.

Informantene beskriver en sammenheng mellom kompetanse og mestring. De utdyper områder de føler de har kompetanse på og beskriver hva mestring betyr for dem:

Karoline: *«Jeg liker veldig godt å gjøre saksbehandling, skrive vedtak og forhåndsvarsel. Da må man bruke den juridiske kompetansen. Samme synes jeg når man skriver klagesaker til direktoratet og da er det litt mer rom for å skrive kontra når du skriver brev, da er det ikke så mye maler. Det er disse utfordringene jeg kjenner at jeg trigges av. Jeg synes også det og se at man, når man har vært her en stund mestrer mer og mer og kjenner at man blir tryggere i rollen.»*

Noor: *«Det er litt den søken også at man både får være med å lete frem, resonere og tenke hva er riktig svar her i stedet for å lese det på en post-it lapp fra den som så på saken før deg. Det er klart at det bidrar også sterkt til mestringsfølelsen.»*

Amanda: *«De sakene som utfordrer meg, hvor jeg må jobbe mer for å få dem til, de gir en større mestringsfølelse.»*

Tor: *«Dersom jeg skal få en opplevelse av mestring må det være fordi jeg har klart noe som jeg synes var utfordrende, og kan kjenne litt på at dette må jeg jobber ordentlig for.»*

Kevin: *«Mestring er når jeg føler at jeg har kommet over en kneik hvor ting går litt mer av seg selv. At jeg slipper å måtte bruke veldig lang tid på å finne der jeg skal starte. For jeg vet jo at jeg ofte må lete og slite litt for å komme til svaret, men vet jeg hvor jeg skal starte og hvor prosessen begynner da føler jeg at jeg begynner å mestre ting»*

Peter: *«Jeg trives best med noe som det ikke finnes et svar på ennå, noe man må finne ut av selv»*

Vi ser en klar forskjell på organisasjonene når det kommer til å synliggjøre kompetanse. Vi kan ikke utelukke at informantene i organisasjon 2 blir anerkjent for oppnådd kompetanse, men det gjøres ikke like synlig som i organisasjon 1. Her får de fullmakt til å signere vedtak på egenhånd når de oppnår tilstrekkelig kompetanse innenfor et saksfelt. Dermed får de et tydelig bevis på at de har god kompetanse innenfor det området. Denne vedtakskompetansen henger høyt og de må vise evner over lengere tid for å motta signeringsfullmakten. Sitater som illustrerer dette:

Karoline: *«Etter hvert som leder ser at vi mestrer oppgavene så har vi fått fullmakt til å signere ting selv. Det gjør at man føler mestring.»*

Noor: *«Nærmeste leder har over tid sett hvordan det faglige nivået og hvordan jeg fungerer på arbeidsplassen har vært og da gradvis tildelt signeringsfullmakter. Det har vært en progresjon, som jeg anser helt naturlig i forhold til hvor lenge man har jobbet med det og hvor godt man kan det og det er faglig forsvarlig å gi det handlingsrommet.»*

Ifølge KET kan et stimuli oppleves å komme innenfra eller utenfra. Ved indre stimuli føler personen at den handler ut fra egne underliggende behov og ønsker. Ytre stimuli som oppleves kontrollerende kan hemme den indre motivasjonen. Det understrekes i KET at tilstedeværelse av informative eller kontrollerende aspekter i våre omgivelser avgjør om vi oppfatter stimuli som internt eller eksternt og som igjen avgjør om vi føler oss kompetente. Om bedriften har en tilbakemeldingskultur som oppleves relevant kan dette styrke opplevelsen av egen kompetanse. Det informative aspektet vil derfor oppleves som en form for stimuli som styrker indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). I organisasjon 1 viser de til en ordning hvor de får signeringsfullmakter etter hvert som de viser oppnådd kompetanse. Denne ordningen oppleves som en positiv tilbakemelding fra ledelsen, de får større fullmakter i takt med at de utvikler sin kompetanse. Dette kan sees i sammenheng med det fjerde prinsippet for å oppnå optimal arbeidsmotivasjon, det å gi oppriktig og positive tilbakemeldinger (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Dette støttes av Hattie og Timberleys (2007) forskning som viser at de mest effektive tilbakemeldingene er det som fremmer økt selvregulering, for eksempel når en leder gir konkret respons på en ansatts arbeid. Mens rent sosiale tilbakemeldinger i form av en generell ros som for eksempel «godt jobbet!» har veldig liten effekt.

Denne synliggjøringen av kompetanse ser vi ikke like tydelig i organisasjon 2. Her finnes det ikke et lignende system for tydelige tilbakemeldinger på det kompetansenivået de har

oppnådd. Tydelige tilbakemeldinger er viktig for å vite hvordan de ligger an med tanke på kompetanse og hva som skal til for å øke kompetansen. Oppriktige og positive tilbakemeldinger bidrar til å tilfredsstille kompetanse som et av de grunnleggende psykologiske behovene, noe som er viktig fordi det bidrar til den ansattes motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Selv om organisasjon 2 ikke har et like strukturert system for tilbakemeldinger rundt kompetanse er det sannsynlig at det likevel gis konkrete tilbakemeldinger til den enkelte. Dersom det ikke var tilfellet ville det sannsynligvis kommet frem under intervjuene, noe det ikke gjorde. Men vi kan ikke si det med sikkerhet da det ikke kommer tydelig nok frem fra dataene våre.

Kunnskapsdeling er et viktig element for å oppnå mestring og alle informantene trekker frem varianter av kunnskapsdeling, her er noen sitater som understreker det:

Amanda: *«For meg er det viktig å ha andre jurister å diskutere med fordi man har de samme grunnleggende forutsetningene i bunn. Vi har en felles forståelse som gjør at man bare kan hoppe inn i en diskusjon. Du får også en større faglig tyngde med at vi har diskutert og kan sparre med hverandre»*

Noor: *«Jeg mener det er en fordel å få inn sparringspartnere som er jurister for det har med formålet med utdanning, man lærer metode og man leser et regelverk på samme måte uavhengig av om man sitter i Tromsø eller Oslo. Men så er det slik at man ikke alltid er helt sikker og da er det en fordel å ha noen å sparre med, diskutere med.»*

Kevin: *«Det som er bra er at jeg synes det er veldig bra sosialt miljø her og folk er veldig behjelpelig om du skulle trenge hjelp. Er det noe du lurert på eller trenger hjelp til så er det ikke veldig lav terskel å be om hjelp. De er flinke til å dele kunnskap.»*

Max: *«Det positive er jo at vi er en liten gjeng med felles interesser. Vi diskuterer i lag, løser ting sammen. Det er trivelig hos oss.»*

Det kommer tydelig frem fra informantene at alle har oppgaver som passer til kompetanse- og utdanningsbakgrunnen de hadde før de startet i organisasjonene. I tillegg mener de at de får videreutviklet denne kompetansen ved hjelp av sparringspartnere og det å ha et fagmiljø og støtte seg på. Organisasjonene har en kultur der kunnskapsmedarbeidere stimulerer hverandre og jobber sammen for å bli bedre. Dette er i tråd med KET og det som nevnes ovenfor om indre stimuli (Deci & Ryan, 2002). I tillegg trekker informantene frem at de får diskutert og

samarbeidet om arbeidsoppgaver som føles relevant for deres kompetanse, som igjen fører til at de føler mestring. Felles for alle informantene er at de føler at fagmiljø er viktig for jobben de gjør. Dette kan si noe om at de føler at de vedlikeholder sine kunnskaper samtidig som de utvikler seg sammen med sine kollegaer. Informantene beskriver et fagmiljø som preges av trygghet og gjensidig forståelse hvor det er rom for å spørre, samtidig som det er rom for å diskutere. Dette virker å være viktig for å oppnå nødvendig kunnskapsdeling. Slike fagmiljø gir økt mestring og kompetanse, og det kan være et viktig moment for at nyansatte kunnskapsmedarbeidere skal fortsette i organisasjonen.

4.2.3 Tilhørighet

Tilhørighet handler om å føle en sosial tilknytning og å føle seg integrert i sosiale organisasjoner utover seg selv (Ryan & Deci, 2017). Informantene har en lik beskrivelse av hvordan de opplever tilhørigheten til arbeidsplassen. Men det er noen forskjeller i henhold til om de opplever tilhørighet til hele organisasjonen eller til en konkret avdeling.

I organisasjon 1 føler informantene sterk tilknytning til egen avdeling. De trives med arbeidsmiljøet, kollegaene og atmosfæren på jobb. De beskriver det som en plass de kan være seg selv og der de møter aksept fra resten av gruppen. Sitater som beskriver det:

Karoline: *«Jeg føler mest tilhørighet til de jeg jobber tettest med og avdelingen fordi vi jobber sammen selv om vi ikke jobber med det samme.»*

Noor: *«I den avdelingen jeg jobber på det er fantastiske folk. Det er litt sånn, hva skal man si, det er familiestemning der. Sagt enkelt»*

Amanda: *«Det er her jeg skal være. Jeg trives veldig godt sosialt. Både med ledere og arbeidskollegaer»*

Når det gjelder å føle tilhørighet til organisasjonen utenfor sin egen avdeling handler dette primært om at oppgavene er viktige for samfunnet. Her viser de til en tilhørighet til samfunnsoppdraget og at det er sammenfallende med egne verdier. Når vi undersøker om de kjenner folk på tvers av avdelingene svarer de at de tilbringer liten eller ingen tid med kollegaer utenfor egen avdeling. Sitater som viser dette:

Karoline: «Jeg føler at det er stor tilhørighet i forhold til de oppgavene man løser. Vi er med på forebyggende arbeid i forhold til å forbygge kriminalitet (...) Jeg har ikke oversikt over alle som jobber her, men jeg har mange ansikter som man kjenner igjen uten at jeg verken vet hva de heter eller hvor på huset de jobber.»

Amanda: «Jeg ser jo helheten i hele organisasjonen det gjør jeg, men jeg kan ikke si at jeg sosialt er veldig tett med hele huset. (...) Arbeidsoppgavene er viktig, jeg har alltid sagt at jeg vil ha en type jobb hvor jeg føler at jeg gjør noe av betydning.»

I organisasjon 2 kjenner de tilknytning til avdelingen sin, men også tilknytning til organisasjonen som helhet. De sier at de ikke kjenner alle like godt, men at det er en åpen og spennende organisasjon å være en del av. I tillegg er det mange sosiale møtepunkt i løpet av et år, noe som er med på å samle medarbeiderne i organisasjonen. Dette gjenspeiles i følgende sitater:

Tor: «Det synes jeg vi er veldig flinke til. Enten det er grillfest, julebord eller julelunsj. Nå fikk ikke jeg vært med på internseminaret sist da, men da opplever i alle fall jeg at det ikke har noe å si hvilken avdeling du tilhører til»

Max: «Jeg føler egentlig stor tilhørighet. Føler at jeg er en del av organisasjonen»

Det er flere fordeler ved å ha høy grad av tilhørighet og tillit på arbeidsplassen. Ansatte føler seg betydningsfull for andre og at ens eget bidrag har en betydning. Videre fremmer høy grad av tilhørighet og tillit på arbeidsplassen de ansattes motivasjon. For å forklare prosessen i motivasjonsfremmede miljøer vises det til OIT. OIT forklarer at det er mulig å påvirke en ansatt som i utgangspunktet er kontrollert ytre motivert til å bli mer autonom ytre motivert. Introjekt regulering er en ytre motivasjon som defineres som moderat kontrollert motivasjon, der personens selvbilde betinges av presentasjon (Deci & Ryan, 2002). Dette kan for eksempel forekomme om en ansatt har gjennomført en oppgave som personen ikke egentlig har lyst å gjøre. Men gjør den for å føle seg kompetent og bli anerkjent av sine kollegaer. Om kollegaer videre fremhever viktighet av spesifikke mål, verdier eller områder kan dette føre til at andre ansatte tar det til seg og selv føler på viktigheten av det. Dette kalles identifisert regulering i OIT (Deci & Ryan, 2002). Om den ansatte begynner å se sammenheng mellom sine egne personlige mål og organisasjonens mål vil det medvirke til den høyeste ytre regulerte autonom motivasjon, kalt integrert regulering. I miljøer der de ansatte trives, blir

anerkjent og stoler på hverandre er det stor sannsynlighet for at de påvirker hverandre i forhold til motivasjon. Summen av alle slike reguleringer i en arbeidsgruppe vil ha stor innvirkning på arbeidsmotivasjon. Informantene har alle et felles verdigrunnlag ettersom de alle må ha plettfriandel for å bli ansatt og beholde jobben. Det betyr at de omforenes rundt noen felles leveregler og valg de gjør i livet. Dette bidrar til å skape en felles plattform og tilhørighet på arbeidsplassen.

I henhold til den europeiske arbeidsmiljøundersøkelsen European Working Conditions Survey (EWCS) er hele 94 prosent av arbeidstakere i Norge fornøyd med arbeidsforholdene på jobben (Eurofound, 2017). Selv om de aller fleste arbeidstakere er fornøyd er det fortsatt mange av dem som velger å bytte jobb. Dette kan tyde på at jobbtilfredshet har mindre betydning for hvorvidt en arbeidstaker velger å bytte arbeidsplass. Å føle sosial tilhørighet er en del av personens indre motivasjon, men ifølge STD er de psykologiske behovene å oppleve seg autonom og kompetent viktigere. Det vil si at tilhørighet er en faktor, men det er ikke den viktigste for å beholde kunnskapsmedarbeiderne.

4.3 Hva er viktig for å beholde nyansatte kunnskapsmedarbeidere?

4.3.1 Utvikling og utfordringer

For at organisasjonene skal være attraktive for kunnskapsmedarbeidere er det viktig at de blir utfordret i arbeidet de skal gjøre og at det finnes et utviklingspotensial i stillingen (Ryan & Deci, 2017). Flere av informantene trekker frem at det er viktig å bli utfordret i arbeidet og at det er essensielt med nye utfordringer og muligheter til å utvikle seg videre for at de skal bli lengst mulig i organisasjonen. Dette beskrives i disse sitatene:

Karoline: *«For meg er det viktig at man får mulighet til å utvikle seg og får nye utfordringer.»*

Noor: *«Jeg liker at jeg blir utfordret stort sett daglig. Det dukker opp et eller annet som jeg ikke har tenkt på før og ikke vet svaret på. Det er en form for stimuli, jeg blir mentalt stimulert av å bli utfordret.»*

Peter: *«Jeg liker at det er litt kaos og at man må finne ut av ting selv. Så lenge det er utfordringer nok er det greit for meg.»*

«Jeg trives best med noe som det ikke finnes et svar på ennå, noe man må finne ut av selv» På spørsmål om hva som skjer dersom det begynner å bli svar på ting svarer han: «Da må jeg prøve å finne et sted hvor det ikke finnes mange svar, ellers begynner jeg å kjede meg»

Videre bekrefter informantene at det er viktig at de føler at utdanningsbakgrunnen passer til arbeidsoppgavene, både når det kommer til type og vanskelighetsgrad.

Karoline: «Ja, jeg føler at oppgavene jeg løser passer til utdanningsbakgrunnen min. Jeg føler kanskje at noen oppgaver ikke er så utfordrende som jeg skulle ønske, det blir en del punshing. Det synes jeg kanskje ikke er de mest givende oppgavene. Så hadde jeg kunne valgt så hadde jeg ville jobbet mer med bare rent juridisk arbeid. Jeg syns jo det er det mest spennende og det jeg klarer å relatere mest til den utdanningen jeg har tatt.»

Amanda: «Jeg synes utdanningen min passer godt til oppgavene. Det er juridiske vurderinger vi gjør, vi skal benytte lover og regler på et bestemt faktum. Det er det vi har trent på i mer eller mindre fem år. Og så er det en del ting i lov, forarbeid, rundskriv, forskrift og alt det som kanskje er litt blurry om man kan si det, så trenger man en jurist for å vurdere. Litt tilbake til det jeg sa i stad at jeg tror saksbehandlingen er bedre fordi vi er jurister.»

Kevin: «Jeg føler at det er veldig relevant i forhold til utdanningen min.»

Peter: «Jeg tror jeg skal få brukt all utdanning og kompetanse sånn teknisk så sånn sett passer jo oppgavene meg bra. Nå hadde jeg jo for så vidt en del kompetanse som ikke hadde så mye med utdanningen min å gjøre så det har jo hjulpet.»

Ifølge KET er opplevelsen av å føle seg kompetent viktig for menneskets indre motivasjon. Teorien trekker frem at det er en konkret sammenheng mellom høy grad av indre motivasjon, opp mot hvorvidt personen føler mestring av oppgavene, samt at de får brukt og blir utfordret på sin kompetanse. Det vil si at arbeidsoppgavenes vanskelighetsgrad og relevans opp mot utdanning har betydning for den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2017).

For enkle eller for vanskelige oppgaver kan virke demotiverende, det samme kan sies om oppgaver som faller utenfor fag- og interessefeltet. Det støtter opp om at det viktigste for kunnskapsmedarbeideren er å arbeide med de oppgavene som oppleves å gi indre stimuli og som øker kompetansen. Dette skaper igjen indre motivasjon for å yte og trives på jobb. Ifølge OIT og figuren om type motivasjon er det høyeste du kan oppnå fra en medarbeider indre motivasjon for arbeidsoppgavene (Deci & Ryan, 2002). Det vil si at de interesserer seg for det

de arbeider med, og at de får en personlig vekst ved å løse oppgaven de får. Dette gir både en tilfredsstillelse ved at de føler seg kompetent, samt at de har en personlig interesse for feltet de arbeider med. Kunnskapsmedarbeideren kan imidlertid ikke forvente å bare få utføre indre motiverte arbeidsoppgaver. Alle arbeidstakere har en plikt til å utføre de oppgaver arbeidsgiver har behov for å få løst, også kunnskapsmedarbeideren. Her er det viktig at organisasjonene klarer å skape en balanse mellom indre motiverte oppgaver, og oppgaver som ikke er indre motiverte, men likevel må løses.

I denne oppgaven vil vi ikke sette informantene systematisk inn i OIT sin figur om type motivasjon, det vil kreve mer undersøkelser for å kunne fastslå hvor de forskjellige informantene passer inn. Men det vi kan si er at ingen av informantene virker å falle inn under demotivasjon. Altså at de mangler interesse og ønske til å handle, noe som ofte henger sammen med manglende kompetanse eller ingen interesse for resultatet (Deci & Ryan, 2002). I de tilfellene organisasjoner opplever å ha medarbeidere i denne kategorien vil det være berettiget å stille spørsmålstegn ved hvorvidt de er satt til å løse passende arbeidsoppgaver eller om de er ansatt på rett arbeidsplass.

Det kan virke som kunnskapsmedarbeiderne er ytre regulert og/eller introjektert regulert når de må gjøre oppgaver som ikke er innenfor sin kompetanse og interessefelt, for eksempel enkle rutinepregede oppgaver og oppgaver som ikke er tilpasset den vanskelighetsgrad utdanningen deres ellers tilsier. Da gjør de det kun for at de blir fortalt at de må. Det kan virke demotiverende på sikt om det blir for mye av denne typen oppgaver.

Det er viktig for den ansatte å ikke stagnere og føle at de er «utlært» innenfor det feltet de jobber med, dette kan føre til at arbeidshverdagen oppleves som kjedelig og den indre motivasjonen vil kunne gå ned. Ifølge det siste prinsippet for optimal arbeidsmotivasjon er det viktig å utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Skal organisasjonene klare å beholde nyansatte kunnskapsmedarbeiderne er det altså viktig å sørge for at de får utfordrende arbeidsoppgaver, og at det er rom for at de utvikler seg. For å få til denne utviklingen må organisasjonene legge til rette for kompetanseheving og kunnskapsdeling. Det kan også være en ide for organisasjonen å tilby vekst innenfor organisasjonsstrukturen, altså det tredje prinsippet til Stone, Deci og Ryan (2009). Eksempler på dette er å ha dialog om hva og hvilke arbeidsfelt de vil jobbe med på sikt, slik at organisasjonen kan tilrettelegge for medbestemmelse og utvikling. Det kan virke

svært motiverende for den ansatte å ha noe å strekke seg etter, å kunne vokse videre i organisasjonen og vite at det er utviklingsmuligheter.

4.3.2 Retning og styring

Vi fant en markant forskjell mellom de to organisasjonene når det gjelder retning og styring. Der organisasjon 1 har tydelige prioriteringer for hva de skal gjøre, trekker informantene i organisasjon 2 frem at de har problemer med å gjøre prioriteringene. De beskriver det som en vanskelig øvelse da de ikke vet hvilke konkrete mål de skal jobbe mot, og det oppleves stor avstand fra lederne som tar de strategiske beslutningene til de ansatte. Sitat som beskriver det:

Tor: *«Det som er mindre positivt med organisasjonen er det med struktur, prioriteringer og kapasitet. Der jeg opplever at, til tross for at vi er en ganske liten organisasjon, så er det til tider ganske stor avstand fra topp til bunn. Fra ledergruppen og ned. Det virker ofte som litt sånn, de holder på med et eller annet der oppe som jeg ikke vet hva er.»*

Max: *«Jeg mener det er helt nødvendig å vite hva som skjer i kulissene. Organisasjonen bør jo dra i samme retning. Og visst lederne er utydelig, eller enda verre at de ikke vet hva de mener i det hele tatt så går man jo i blinde»*

I tillegg trekkes det frem som et problem at organisasjonen setter ned prosjekter uten at det blir tildelt ressursene til å løse prosjektet. Det fører til at den som er satt som ansvarlig for prosjektet må gå rundt og be om hjelp fra andre, selv om den vet at ingen egentlig har tid til å stille opp. Denne arbeidsmåten forsinker fremdriften og gjør at det er vanskelig å få de rette ressursene til å prioritere det pågående prosjektet. Sitat som underbygger dette:

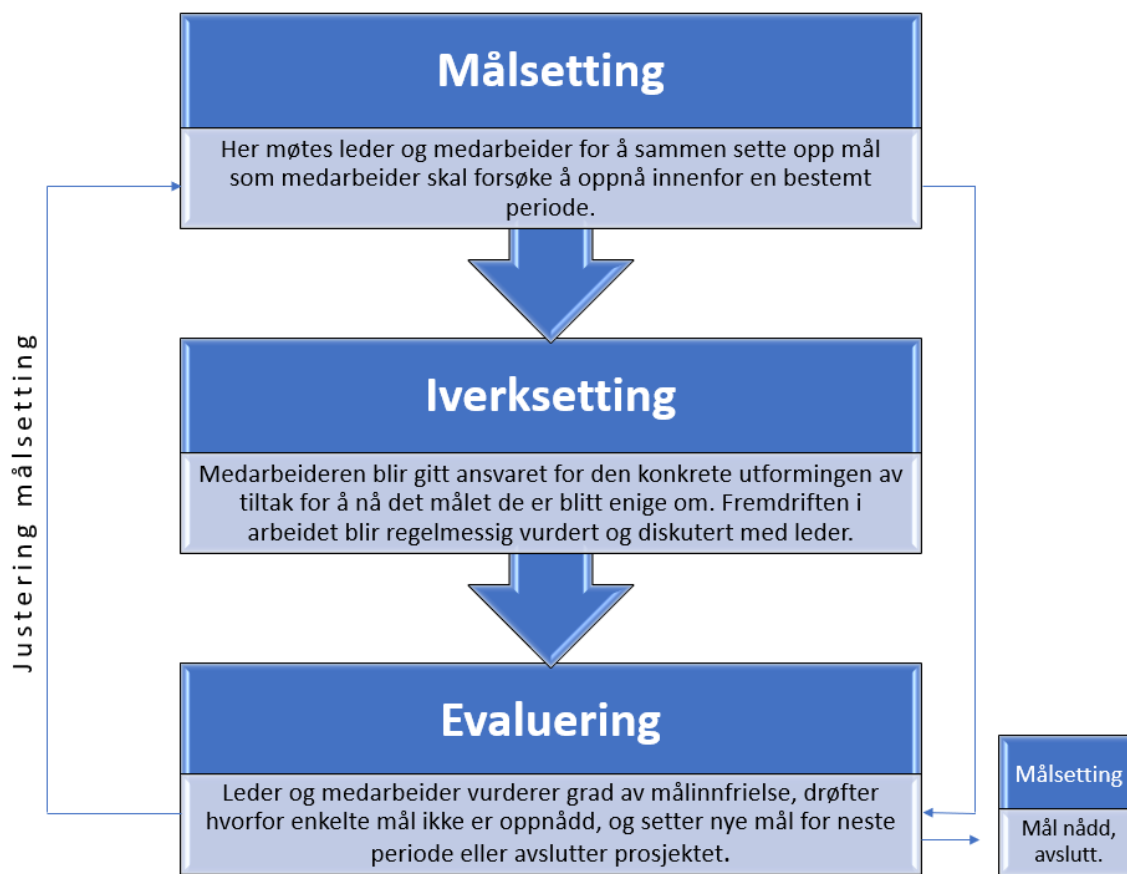
Tor: *«Det blir litt sånn å komme med lua i hånda “jeg vet at du ikke har tid til dette, men kan du likevel hjelpe meg med dette?” Jeg tror dette er en veldig dynamisk måte å jobbe på, som fungerer godt i en liten organisasjon, men som skorter mer og mer jo større organisasjonen blir. For denne måten å jobbe på er avhengig av at alle kjenner hverandre ganske godt slik at terskelen for å stikke innom blir lav. Og man vet hva folk kan og er flinke på, så man ber de rette personene om de rette tingene.»*

Organisasjon 2 har de siste årene hatt stor vekst, og sitatet ovenfor indikerer at de ikke har lyktes med å spre informasjonen nedover i organisasjonen. De ansatte har ikke et forhold til

det ledelsen mener er viktig og som det forventes at de skal arbeide mot. Dermed får de ansatte ikke de verktøyene de trenger for å gjøre gode prioriteringer, og det er uklart hvilken retning organisasjonen jobber mot. Dette vil kunne medføre at det blir vanskelig å gjøre de rette prioriteringene ut fra organisasjonens behov. Som Max presiserer, bør organisasjonen dra i samme retning. Når det oppleves stor vekst i en organisasjon er det essensielt å sørge for at alle ansatte er kjent med de strategiske prioriteringene, slik at alle beslutninger trekker i samme retning (Løwendahl, 2002).

Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at det ikke er uvanlig at organisasjoner har utfordringer på dette punktet. De foreslår systematisk målstyring for å skape en helhetlig målstrategi for organisasjoner. Ifølge målsetningsteorien er det å jobbe mot et konkret mål en sentral motivasjonskraft. Målet eller målene forteller oss hvilken innsats som kreves, og hva vi trenger for å komme oss dit. Konkrete mål fremmer ytelse bedre enn generelle eller utydelige mål. Det vil si at desto vanskeligere mål, desto større motiverende effekt. De trekker også frem at det viktig at det blir gitt tilbakemelding dersom ytelsen ikke er god nok. Direkte tilbakemelding er viktig for å korrigere ytelsen og nødvendig for å fremme ny læring. Dette er i samsvar med prinsippene for optimal arbeidsmotivasjon som sier at å gi oppriktig, saklige, positive og ikke-dømmende tilbakemeldinger er viktig for å fremme en autonomistøttende hverdag som videre er med å fremme optimal arbeidsmotivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009).

Prinsippene i systematisk målstyring er videreutviklet til et systematisk styringsverktøy for bedrifter og organisasjoner. Dette for å fremme den enkelte medarbeiders motivasjon og ytelse, og for å få bedre koordinering av målene i organisasjonen som helhet. Det er svært viktig at målene er samordnet i hele organisasjonen. De ulike nivåene i organisasjonen må alle ha en forståelse om hvilke spesifikke målsettinger det jobbes mot (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



Figur 3 Grunnleggende trinn i målstyring (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

For å få et godt utfall av denne metoden er man avhengig av realistiske målsettinger, som samtidig ikke er for lett. Målene bør være spesifikke, konkrete og i grenseland av den vanskelighetsgraden medarbeideren aksepterer. På den måten sørger man for størst mulig fremdrift og effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For kunnskapsmedarbeidere er det viktig å være delaktig i målsettinger og få lov til å komme med innspill på hva de mener er viktig for organisasjonen og sin egen arbeidssituasjon. Det som fremkommer tydelig er at informantene er usikre på organisasjonens retning, og dermed er det vanskelig å gjøre gode prioriteringer. Det trekkes frem i organisasjon 2 at det er et behov for å få mer informasjon og tydeligere strategisk målstyring. Da er det viktig at de ulike nivåene i organisasjonen er samstemte om hvilke spesifikke målsetninger det jobbes mot, slik at alle målene som settes, uavhengig av nivå, bidrar til å understøtte det overordnede målet.

Det er motiverende for kunnskapsmedarbeidere å vite hvordan deres konkrete innsats påvirker det store bildet. Her kommer også Stone, Deci og Ryans (2009) seks prinsipper for å fremme optimal arbeidsmotivasjon inn, da en forståelse av organisasjonens helhetsbilde bidrar til

deltakelse i problemløsning, gir de ansatte bedre grunnlag for perspektiver og tydeliggjør ansvarsområder.

4.3.3 Samfunnsoppdrag

Med samfunnsoppdrag mener vi oppgaver organisasjonene har som er av vesentlig betydning for samfunnet. Det kan handle om å skape trygghet, sørge for medisinsk hjelp, bidra til økt beredskap osv. Begge organisasjonene utfører viktige samfunnsoppdrag hvor samfunnssikkerhet står sentralt. Det er tydelig at det å gjøre en forskjell for samfunnet motiverer informantene.

Karoline: *«Jeg liker arbeidsoppgavene, jeg liker å jobbe med det jeg jobber med og føler en veldig stor verdi i det jeg gjør. Man er med å gjør en forskjell i samfunnet.»*

Noor: *«Den forebyggende effekten som er hele begrunnelsen for at vi gjør det vi gjør. Og når du ser den forebyggende effekten spille inn i organisasjonens overordnede mandat så må jeg innrømme at det er med på å styrke følelsen av tilhørighet og få være med å bidra på det store overordnede formålet.»*

Tor: *«Det er positivt at vi er samfunnsviktig og at det er rom for å ta initiativ til å hjelpe mennesker.»*

Følelsen av å ha et meningsfylt arbeid har elementer fra GBT. Informantene mener at arbeidet de utfører er meningsfylt fordi det bidrar positivt i samfunnet. Denne indre aspirasjonen kan gi positivitet til også arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke er de mest givende, fordi de tjener til et høyere formål (Deci & Ryan, 2002). De sier at de motiveres av dette aspektet og at det gir arbeidet deres en større indre verdi.

Det at kunnskapsmedarbeideren gjøres kjent med at arbeidsoppgavene tjener et høyere formål vil kunne føre til at den ansatte velger å bli lengre i organisasjonen. Det er derfor viktig at alle har en god forståelse av hvorfor arbeidet de gjør er viktig og på hvilken måte de bidrar i samfunnsoppdraget, også når de utfører oppgaver som ikke kommer inn under de mer krevende arbeidsoppgavene.

5 Drøftelse

I dette kapitlet vil vi drøfte de to mest interessante funnene våre opp mot det teoretiske rammeverket. Det første funnet vi skal se på er opplæringsperioden. Informantene var samstemte i at organisasjonene gir lite eller ingen opplæring, og at det påvirket deres følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi vil se nærmere på hvilke konsekvenser det kan få for motivasjon og organisasjonenes ønske om å beholde de nyansatte kunnskapsmedarbeiderne lengere. Det andre funnet vi skal se på er tid og ressurser. Det ble dratt frem av alle informantene at det var for lite tid og/eller ressurser i organisasjonene, og vi vil se videre på hvilke konsekvenser dette kan ha for de nyansatte kunnskapsmedarbeidernes motivasjon.

5.1 Opplæringsperioden

De fleste informantene gir tilbakemelding om at de har fått lite til ingen opplæring, og de som har fått opplæring beskriver denne som mangelfull. I dagens samfunn skifter ansatte arbeidsplass hyppig og det er derfor viktig å sørge for at nyansatte innlemmes i arbeidsmiljøet på et tidlig tidspunkt, den tilknytning de får til arbeidsplassen bidrar til at det er mer sannsynlig at de blir værende i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011).

Informantene beskriver en «se hvordan det går»-taktikk, dette kommer svært tydelig frem i Tors beskrivelse av opplæringen «*Kast han ut på vannet, han fløt, fett!*». Dette er en uformell opplæring hvor den nyansatte selv prøver og feiler, og opplæringen blir gjort underveis som det oppstår spørsmål eller utfordringer. Det er forskjellige grunner til at organisasjoner velger denne typen opplæring, for eksempel fordi det er travle dager og knapt med tid til å gjennomføre en strukturert opplæring, manglende kunnskap om behovet for opplæring eller at det er slik organisasjonen alltid har gjort det. Ulempen med denne typen sosialiseringsspross er at det er opp til den nyansatte selv å vite når den må be om hjelp. Det er ikke sikkert at nyansatte vil forstå når det er nødvendig å be om hjelp, noe som kan føre til at de løser arbeidsoppgavene feil (Filstad, 2010). Dersom ingen oppdager at det gjøres feil, kan det i lengden føre til vranglære og forplante seg videre i organisasjonen. For organisasjonene vil disse feilene kunne få alvorlige konsekvenser, som kan koste både tid og penger, og i ytterste konsekvens tap av menneskeliv.

En annen ulempe med uformell opplæring er at det tar lengre tid før den ansatte anses som ferdig opplært og dermed en nyttig ressurs for arbeidsplassen. Selv om den ansatte i enkelte tilfeller kan få en mentor eller noen som forstår opplæring, vil kvaliteten på opplæringen likevel risikere å ikke være nok dersom organisasjonen ikke har et konkret og strukturert opplæringsopplegg.

Alle informantene trekker frem at et mer formelt opplæringsprogram ville gitt en tidligere og høyere oppfyllelse av de tre psykologiske behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Den formelle opplæringsprosessen består av et godt planlagt og spesielt tilrettelagt opplæringsløp. Det er gjerne laget et rammeverk og den som lærer opp er ikke en tilfeldig ansatt, men for eksempel en leder eller en som er ekspert på fagfeltet (Filstad, 2010). Med et slikt opplæringsløp er det sannsynlig at de nyansatte vil føle en økt autonomi, kompetanse og tilhørighet tidligere, noe som igjen vil kunne bidra til at de blir raskere integrert i organisasjonen. Det handler om å skape trygghet for nye medarbeidere. Og sørge for at organisasjonene kan forsikre seg om at de ansatte får samme opplæring innenfor sitt felt, og at de er opplært i de mest grunnleggende arbeidsoppgavene.

Tilbakemeldingene fra informantene er at begge organisasjonene kan bli bedre på opplæring av sine nyansatte. Vi mener organisasjonene vil dra nytte av å forbedre opplæringsprosessene. I tillegg til et mer formelt opplæringsopplegg foreslo flere av informantene en mentor- eller fadderordning. En konkret person som har ansvaret for å svare på spørsmål den nyansatte har i opplæringsperioden. Alt fra det sosiale, for eksempel bruk av kantina, til de tekniske løsningene og hvordan datasystemene fungerer. Det kan være utfordrende å være ny i en organisasjon og mennesker er forskjellige når det kommer til hvor mye hjelp de vil trenge for å finne seg til rette og lære. Ved å ha fått tildelt en mentor vet den nyansatte hvem som har fått satt av ekstra tid til å hjelpe og den nyansatte slipper usikkerhet ved å være redd for å forstyrre noen som ikke har tid, samt at man er sikret at det er rette fagperson som svarer ut de aktuelle spørsmålene.

Flere av informantene trakk også frem at det ikke var tid til opplæring og at den nyansatte derfor bare måtte finne ut av ting selv. For Max ble dette så ille at han vurderte å ta permisjon fordi han ikke visste hvordan han skulle løse arbeidsoppgavene. Avdelingen han var blitt ansatt på hadde det så travelt at ingen lærte han opp, han beskriver det slik *«Det var ikke så trivelig, jeg skjønnte ikke hva jeg skulle gjøre. Det var ikke tid til å vise meg hva jeg skulle gjøre.»* Dette er et veldig tydelig eksempel på hvor viktig det er å sørge for at nyansatte får en

god organisasjonssosialisering. Max begynte trolig å danne seg forventninger til den nye jobben allerede fra det tidspunktet han ble tilbudt stillingen. Ut fra det han beskriver så er det ingen som har forberedt han på det han møtte da han startet. Det at oppstartsdatoen ble satt på et tidspunkt hvor ingen hadde tid til å gi han opplæring er uheldig, og kunne i Max sitt tilfelle, ført til at han sluttet allerede før han fikk begynt ordentlig. Han følte lite tilhørighet til organisasjonen han var ansatt i, han visste ikke hva han skulle gjøre så han følte verken at han hadde kompetanse eller autonomi. Det er høy turnover blant nyansatte fordi de ennå ikke føler tilhørighet til arbeidsplassen, de har ikke investert tid og ressurser, og har derfor lettere for å slutte (Bauer & Erdogan, 2011). Dersom Max hadde sluttet ville en ny rekrutteringsprosess kostet organisasjonen mer tid og ressurser. Dette er et eksempel på hvordan det kan spares tid og penger i det lange løp, ved å bruke tilstrekkelig med tid på å lære opp den ansatte fra start. Dersom de hadde satt av tid til en god sosialiseringssprosess i starten, ville organisasjonen tjent på det i lengden. Max ville fått raskere kompetanse, blitt mer effektiv i å løse sine arbeidsoppgaver, og i tillegg ville de dratt nytte av at han på et tidligere tidspunkt ble fullstendig etablert i organisasjonen.

Et par av informantene beskriver det som i teorien omtales som «virkelighetssjokket». Gjennom rekrutteringsprosessen har den nyansatte ofte dannet seg et bilde og fått noen forventninger til hvordan den nye arbeidsplassen vil bli. Det er imidlertid ikke alltid at dette stemmer med virkeligheten. Kanskje stemmer ikke det bildet som ble gitt under rekrutteringsprosessen med det den nyansatte faktisk opplever som ansatt i organisasjonen. Virkelighetssjokket kan også komme av at den nyansatte blir overveldet av mye informasjon på kort tid. Eller det kan komme av den nyansattes høye forventninger til egne prestasjoner, helt uten å vite hva som skal til for å innfri forventninger i en ny jobb (Filstad, 2010). Vi ser et eksempel på dette når Kevin beskriver at utdanningen hans ikke har forberedt han på det arbeidslivet han møtte. Gjennom utdanningen har han lært det teoretiske bakgrunns materialet, men han har ikke lært hvordan han faktisk skal bruke det.

Videre kan det være leder, de andre ansatte eller den nyansatte selv har forventninger om at kunnskapsmedarbeideren skal komme inn i organisasjon med en lærdom fra studier, tilegnet kompetanse og tidligere arbeidserfaring som tilsier at de allerede kan mye, og derfor undervurderer behovet for sosialiseringssperioden. Sosialiseringssperioden tar rundt seks til tolv måneder, og det er viktig at den nyansatte får bruke denne tiden til å finne ut av ting. Det går imidlertid ikke så lang tid før den nyansatte kan bidra produktivt i organisasjonen. Men det er først når den nyansatte er et fullverdig medlem av virksomheten, og har lært det den trenger å

vite om driften både internt og eksternt at sosialisingsperioden kan ansees som fullført (Filstad, 2010).

Vi ser at ingen av organisasjonene har et formelt opplæringsprogram som kan hjelpe den nyansatte inn i organisasjonen. Begge ville hatt nytte av en strukturert plan for opplæringen hvor de blant annet har med hva den nyansatte skal lære, kulturleksjoner, praktiske ting de må vite og så videre. Det er tydelig fra tilbakemeldingene fra informantene at organisasjonene bør gjøre noen grep når det kommer til opplæringen. Virksomheter som bruker en formell og strukturert tilnærming lykkes best med opplæringen av nyansatte (Bauer & Erdogan, 2011). Et bedre opplæringsopplegg og en bedre sosialisingsperiode vil kunne gi de nyansatte en økt følelse av autonomi, mestring og tilhørighet på et tidligere tidspunkt. Dette kan føre til at de nyansatte kan oppnå en raskere optimal arbeidsmotivasjon som igjen kan føre til at vedkommende blir lengre i organisasjonen.

5.2 Tid og ressurser

Informantene trekker frem forskjellige aspekter ved tidspress og ressursmangler. Vi ser ut fra våre data at kunnskapsmedarbeiderne føler frustrasjon fordi de ikke vet hvordan de skal bruke tiden og ressursene de har tilgjengelig. Videre vil vi se nærmere på hvordan frustrasjonen påvirker kunnskapsmedarbeidernes autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Det å ha en autonom arbeidshverdag betyr at man kan ta selvstendig valg om for eksempel hvordan en arbeidsoppgave skal utføres (Deci & Ryan, 2002). Kunnskapsmedarbeiderne beskriver en knapphet på tid og ressurser som påvirker autonomien i arbeidshverdagen deres. Hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene styres av den begrensede tiden, og ikke av deres egne valg. De beskriver at dette oppleves frustrerende, og i lengden vil det også kunne påvirke motivasjonen deres i negativ retning. Det trekkes videre frem at det ikke er tid og rom til å drive med utvikling og kompetanseheving. Det er viktig for å oppnå optimal arbeidsmotivasjon at organisasjonene prioriterer å utvikle de ansatte, og skaper rom for å dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi (Stone, Deci, & Ryan, 2009). Det kommer frem av teorien at man må bruke tid for å skape tilhørighet. Spesielt viktig er dette for nyansatte, de kjenner ikke til de sosiale dynamikkene og må få bruke tid til å gjøre seg kjent med arbeidsplassen for å skape tilhørighet og tilknytning til den nye arbeidsplassen (Filstad, 2010). Tidspresset vil på sikt kunne medføre at organisasjonene mister

kunnskapsmedarbeiderne. For lite tid og ressurser kan få negativ innvirkning på de tre grunnleggende psykologiske behovene og balansen for å oppnå en bærekraftig motivasjon.

Kan en årsak til at kunnskapsmedarbeidere peker på at det er knapphet med tid være at organisasjonene har satt for mange ledelsesoppgaver over på kunnskapsmedarbeiderne? Det kan tenkes at leder legger vekt på prinsippene om deltakelse i problemløsning, minimere kontroll og fremmer autonomi i så stor grad at de glemmer å lede kunnskapsmedarbeideren. Selv om det er viktig å minimere kontroll og fremme autonomi betyr ikke det at kunnskapsmedarbeidere ikke behøver ledelse. Dersom det er slik at leder har gitt kunnskapsmedarbeiderne for mye autonomi, ved å overlate prioritering og styring av egne arbeidsoppgaver til dem, kan det ha noen uheldige konsekvenser. Kunnskapsmedarbeider trenger retning og styring for å prioritere tiden sin. I motsetning til en leder, er det sjelden de har mulighet til å delegerer oppgaver til andre, derfor kan det bli for mye ansvar. Det fører til økte arbeidsoppgaver og mer press på kunnskapsmedarbeideren, og dersom ikke leder bidrar med prioriteringer og tilpasser arbeidsmengde vil organisasjonen risikere at de ikke klarer å stå i presset og ender utbrent eller sier opp. Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til at det er et skille mellom å legge til rette for optimal arbeidsmotivasjon og fravær av ledelse.

Ofte vil det være et spørsmål om ledelsen bør sette inn flere ressurser eller om de ansatte må prioritere annerledes for å få gjennomført arbeidsoppgavene. I artikkelen «Er vi slaver av akselerasjon?» trekker Thomas Hylland Eriksen (2018) frem det han kaller paradokset med dagens samfunn. Tiden vi lever i er den historisk beste epoken mennesker har opplevd. Det er fred i vår del av verden, vi lever lengere, vi har bedre utdanning og flere yrkesmuligheter. Vi nyter godt av velstanden, men likevel klager vi. Vi er frustrert fordi vi ikke har nok tid til å gjøre alt vi vil gjøre. Han beskriver dagens samfunn som et kaotisk tidspress, hvor vi hele tiden forsøker å utnytte tiden vår til det fulle. Vi stabler forskjellige gjøremål på en annen ved å gjøre flere ting på samme tid, i tillegg forsøker vi å komprimere ting så mye som mulig for å gå gjort enda litt mer innenfor tidsrommet vi har tilgjengelig. Dette har ført til en verden hvor vi tar bussen til jobb samtidig som vi hører på podkast og leser nyheter på mobilen, eller sniker inn en 20 minutters treningsøkt mens vi venter på at barna skal bli ferdig på trening. Har dagens samfunn ført til at ledere forventer at kunnskapsmedarbeidere skal klare å løse flere oppgaver på samme tid, eller klare å komprimere tiden det tar å løse dem? Dette kan gå i konflikt med kunnskapsmedarbeiderens ønske om å fordype seg i arbeidsoppgavene, da nærmer vi oss en samlebåndstilnærming til komplekse arbeidsoppgaver. Leders forventninger

vil ikke nødvendigvis passe til arbeidsoppgavene kunnskapsmedarbeideren har, likevel preges vi av et samfunn hvor det overpresteres og mest mulig skal gjøres på kortest mulig tid.

I tillegg til tidspress preges samfunnet av et ønske om å levere perfekt. Vi har et sterkt ønske om å levere høy kvalitet, hele tiden og i alle oppgaver. Det kan derfor tenkes at nyansatte kunnskapsmedarbeideren ønsker seg mer tid for å fordype seg i oppgavene, for å være helt sikker på at alt er riktig, kontrollere seg selv, endre litt og kontrollere igjen før de blir ferdige. Resultatet endrer seg kanskje ikke, men det kan være de endrer små detaljer som ikke har betydning for det store bildet. Flere av informantene beskriver at de liker å gå i dybden og bruke tid på problemstillinger. Et sitat som er tydelig på dette er Noor: «*Jeg vil gjerne grave meg ned i problemstillingene og bruke tid på dem*». Dersom kunnskapsmedarbeideren får styre fritt over egen tidsbruk vil det kunne resultere i at de bruker unødvendig mye tid på å løse oppgavene fordi de vil se på problemstillingen fra alle vinkler uten at dette nødvendigvis har betydning for det endelige resultatet. Lederen bør derfor ha et bevisst forhold til denne perfektjonismen, og vurdere om behovet for ressurser egentlig kommer av at de ønsker å bruke mer tid per oppgave uten at det har betydning for resultatet. Et alternativ til å hente inn ytterligere ressurser i organisasjonene er å finne en gylden middelvei mellom tid og kvalitet, og med det bruke kortere tid per oppgave og samtidig levere god nok kvalitet. I mange tilfeller må nyansatte kunnskapsmedarbeidere lære å levere fra seg arbeidet når det er godt nok, selv om det ikke er perfekt. Denne balansen kan være vanskelig for den enkelte å finne, og da er det viktig at leder bidrar til å definere hva organisasjonen mener er god nok kvalitet.

Det kan være utfordrende for ledelsen å beslutte når de skal bruke mer ressurser og når de må holde igjen. De må klare å balansere tid og oppgaver, når det skal gis rom for videreutvikling og når det skal gis mer kompliserte arbeidsoppgaver. Ofte må de basere seg på målbare tall for å kunne vurdere om det skal ansettes flere. Målbare tall kan for eksempel være antall kunder, oppgaver eller omsetning. Begge organisasjonene har hatt en sterk vekst de siste fem årene og har i en lengere periode økt både antall ansatte, arbeidsmengde og ansvarsområder. Det er vanskelig å finne det perfekte skjæringspunktet mellom rett antall ansatte og arbeidsmengde. I tillegg må det tas hensyn til at det tar lang tid før de nyansatte er fullverdige medlemmer av virksomheten (Filstad, 2010). Det vil være vanskelig for lederne å vurdere hvorvidt de trenger ytterligere ressurser før de nyansatte er fullstendig integrert i organisasjonen. Først da vil man kunne hente ut full effekt av ansettelsene. Det er imidlertid viktig at organisasjonene prioriterer å finne en god balanse mellom tilstrekkelig ressurser og

arbeidsmengde, for å sikre at nyansatte kunnskapsmedarbeiderne får et arbeidsmiljø som fremmer optimal arbeidsmotivasjon slik at de blir lengre i organisasjonene.

6 Oppsummering og konklusjon

Nedenfor vil vi oppsummere og konkludere i henhold til problemstillingen vår. Videre vil vi komme med forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen vår er *Hvordan motivere nyansatte kunnskapsmedarbeidere slik at organisasjonene beholder dem lengere?* Studien vår har god intern gyldighet og vi mener funnene våre er allmenngyldige til andre kunnskapsbedrifter.

Stone, Deci og Ryans (2009) seks prinsipper for å fremme optimal arbeidsmotivasjon mener vi er viktig for at de nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne skal bli lengere i organisasjonene. Disse prinsippene handler i stor grad om å gi de ansatte en autonomistøttende arbeidshverdag, og kan føre til langvarig verdi fordi de støtter den ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet:

1. Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning
2. Aktivt lytte til og anerkjenne de ansattes perspektiver
3. Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen samt tydeliggjøre ansvarsområder
4. Gi oppriktig, positive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ, og saklige, ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer
5. Minimere tvangsmidler og kontroll for eksempel belønninger og sammenligning med andre
6. Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi

Vi mener at når det kommer til nyansatte kunnskapsmedarbeidere burde det vært et syvende punkt som omhandler en formell opplæringsperiode, hvor det fokuseres på mottak av den nytilsatte kunnskapsmedarbeideren og en strukturert opplæringsprosess. Vårt forslag:

7. Gjennomføre en strukturert og gjennomtenkt opplæringsprosess

Vår studie viser at det er viktig å ha en god formell opplæring. Nytilsatte har lite tilknytting til arbeidsplassen og vil derfor ha lettere for å slutte. For å unngå dette er det viktig å sørge for at de nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne raskt blir engasjert og motiverte for arbeidsoppgavene. Ved å bygge opp tilhørighet og kompetanse bidrar dette til å skape motivasjon. Dette er

spesielt viktig for bedrifter i vekst da disse bruker mye tid og ressurser på rekruttering. Det blir kostbart om de må tilsette samme stilling gjentatte ganger fordi de ikke klarer beholde de nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne (Bauer & Erdogan, 2011).

Når det kommer til tid og ressurser mener vi det er viktig at organisasjonene får til en god balanse mellom når de må øke ressursene og når de må gjøre en strengere prioritering av tidsbruk og oppgaver. Her er det viktig å lære de nyansatte kunnskapsmedarbeidere hva som er god nok kvalitet slik at det ikke brukes unødvendig med tid på arbeidsoppgavene.

Videre mener vi at det er viktig å sørge for at kunnskapsmedarbeideren har oppgaver som er tilpasset deres kompetanse samtidig som de utfordres. Organisasjonene må tilsette rett kompetanse på riktig plass, dersom de skal klare å få kunnskapsmedarbeiderne motivert og aller helst indre motivert for arbeidsoppgavene. Kunnskapsmedarbeideren må imidlertid ta inn over seg at alle arbeidstakere har plikter ovenfor arbeidsgiver, de kan ikke forvente å kun få utføre arbeidsoppgaver som er indre motivert. Arbeidstaker er ansatt for å gjøre oppgaver som arbeidsgiver har behov for å få løst, dette får de kompensasjon for i form av lønn. Selv om indre motiverte oppgaver er det som skaper mest arbeidsmotivasjon må de forvente å måtte gjøre enkelte mindre motiverende oppgaver også.

Når den nytilsatte kunnskapsmedarbeideren er ferdig opplært og integrert i organisasjonen er det viktig at de fortsetter å gi dem utfordringer og sørger for at de utvikler seg videre. Informantene trekker også frem at det viktigste for å beholde dem er at de ser utviklings- og vekstmuligheter i organisasjonen. Karoline er tydelig på dette når hun sier «*For meg er det viktig at man får mulighet til å utvikle seg og får nye utfordringer*».

Det å oppfylle behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er etter SDT grunnlaget for å oppnå optimal arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018). Dersom organisasjonene klarer å tilfredsstille disse behovene vil de oppnå et arbeidsmiljø som fremmer bærekraftig motivasjon for de nytilsatte kunnskapsmedarbeiderne. For å oppnå dette er det viktig at de skaper et autonomistøttende arbeidsmiljø med hjelp av de nå syv prinsippene for optimal arbeidsmotivasjon. Dette er en krevende øvelse, ettersom arbeidslivet er dynamisk og disse prinsippene krever konstant vedlikehold. Det holder for eksempel ikke å stille åpne spørsmål hvor det inviteres til deltakelse i problemløsning en gang, dette må gjøres kontinuerlig. Optimal arbeidsmotivasjon handler ikke om hvordan ledere skal motivere de ansatte, men om

hvordan ledere kan skape et optimalt arbeidsmiljø der kunnskapsmedarbeiderne kan motivere seg selv (Olafsen, 2018).

Selv om organisasjonene skulle lykkes med å fremme optimal arbeidsmotivasjon vil det fortsatt være noen som velger å bytte arbeidsplass. Det kan være nye utfordringer, høyere lønn eller omstendigheter urelatert til arbeidsplassen for eksempel flytting. Vi mener likevel at organisasjoner som klarer å skape et optimalt arbeidsmiljø, hvor den nyansatte kunnskapsmedarbeideren kan motivere seg selv, vil klare å beholde dem lengre.

6.2 Videre forskning

For videre forskning kunne det være interessant å gjennomføre en casestudie for å teste hvorvidt nyansatte kunnskapsmedarbeidere faktisk blir værende i organisasjonen dersom den lykkes med å fremme en optimal arbeidsmotivasjon. I den forbindelse ville det vært spennende å se effekten av vårt forslag til det syvende punktet om formell opplæring. Da kunne det vært en mulighet å intervju kunnskapsmedarbeidere i to runder. Etter første intervjurunde, settes det inn tiltak i henhold til punktene for optimal arbeidsmotivasjon. Andre intervjurunde gjennomføres først etter at det har gått noe tid. Forskeren vil da kunne se hvorvidt dette påvirker om kunnskapsmedarbeideren blir lengre i organisasjonen.

Alternativt kunne man gjort en kvalitativ studie av nytilsatte kunnskapsmedarbeidere hvor det settes søkelys på de seks eller syv punktene for optimal arbeidsmotivasjon. I denne undersøkelsen kan man forsøke å avdekke hvorvidt resultatene våre er gjenkjennbare i en studie som har som formål å generalisere resultatet.

Det kunne også vært interessant å se på effekten av formell kontra uformell opplæringsprosess. Hvor det lages en casestudie i en kunnskapsbedrift med flere nyansatte kunnskapsmedarbeidere. Halvparten får formell opplæring og den andre halvparten får en uformell opplæring med «se hvordan det går»-taktikken. Informantene kunne vært fulgt opp jevnlig gjennom hele sosialiseringperioden med søkelys på for eksempel de tre psykologiske behovene og turnoverintensjon. Ulempen med dette forskningsdesignet er at de to gruppene sannsynligvis vil møtes og derfor påvirke hverandre. I tillegg er dette en tidskrevende studie.

7 Referanser

- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck, *APA handbook of industrial and organizational psychology Vol. 3 : Maintaining, expanding, and contracting the organization* (ss. 51-64). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Chemolli, E., & Gagné, M. (2014). Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from Self-Determination Theory. *Psychological Assessment*(Vol. 26, No.2), ss. 575-585. doi:10.1037/a0036212
- Deci, E. L., & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dysvik, A. (2008). Trenings- og utviklingstiltak. I B. Kuvaas, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (ss. 139-176). Bergen: Fagbokforlaget.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas, *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (ss. 21-34). Oslo: Cappelen Damm as.
- Eriksen, T. (2018). Er vi slaver av akselerasjon? I L. Glasø, & G. Thompson, *Selvledelse - Teori, forskning og praksis* (ss. 13-33). Oslo: Gyldendal.
- Eurofound. (2017). *6th European Working Conditions Survey - Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2806/422172
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring -fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), ss. 331-362. doi:10.1002/job.322
- Hattie, J., & Timberley, H. (2007, March). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, ss. 81-112.

- Hillestad, T. (2002). Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse Trender og utfordringer* (ss. 278-297). Oslo: Universitetsforlaget.
- Horibe, F. (2001). *Intellektuell kapital*. (A. Tørum, Overs.) Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag .
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, H., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? I C. Wangberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (ss. 267-287). New York: Oxford University press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I B. K. (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (ss. 15-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Løwendahl, B. R. (2002). Når ressursene både tenker og beveger seg. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse Trender og utfordringer* (ss. 21-42). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nerstad, C., & Richardsen, A. (2016). Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I R. Buch , A. Dysvik, & B. Kuvaas, *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (ss. 233-260). Oslo: Cappelen Damm as.
- Olafsen, A. H. (2018, 2). Selvbestemmelsesteorien: Et diffrensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, ss. 54-61.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory : Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford press.
- Stone, D., Deci, E., & Ryan, R. (2009, March 1). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, ss. 75-91. doi:<https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

White, R. W. (1966, 5). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, ss. 297-333.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Vil du delta i masteroppgaven

“Hvordan beholde kompetansemedarbeideren”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan du som kompetansemedarbeider i en kunnskapsbedrift trives i jobben din og hva som skal til for at du skal bli værende der du er i dag. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dagens samfunn ser man at det blir flere og flere kunnskapsmedarbeidere, og man erstatter de uten utdanning med de som har tatt høyere utdanning. Vi tar utgangspunkt i to ulike kunnskapsbedrifter. I den ene har man valgt å ansette kunnskapsmedarbeidere i stillinger hvor man tidligere har brukt konsulenter uten høyere utdanning. I den andre bedriften har man alltid hatt fokus på å hente inn kunnskapsmedarbeidere, men de siste årene har man gjort en massiv rekruttering og det er derfor veldig mange nyansatte. I tillegg er den ene bedriften veldig strukturert og regelstyrt mens den andre er veldig preget av frihet. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å måle trivsel på arbeidsplassen med utgangspunkt i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Vi kommer til å gjennomføre kvalitative undersøkelser gjennom intervjuer av 4 kunnskapsmedarbeidere i begge bedriftene. Det vi er ute etter er å da kunne sammenligne hvordan autonomi, mestring og tilhørighet innvirker hvorvidt kunnskapsmedarbeiderne ønsker å bli værende i bedriftene.

Dataen vi henter inn skal brukes i en masteroppgave innenfor erfaringsbasert ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har satt følgende kriterier for utvalget vårt:

- Minst 3-årig høyere utdanning
- Ansatt i løpet av de siste 3 årene
- Ikke tilbakevendende
- Ikke leder

Med dette om utgangspunkt endte vi med 4 kandidater i den ene organisasjonen og 35 i den andre. Av de 35 gjennomførte vi et randomisert utvalg for å hente ut 4 kandidater. Alle disse fikk sitt unike nummer og vi brukte random for å hente ut tilfeldige kandidater.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som varer ca. 1 time. Intervjuet vil ha spørsmål rundt din arbeidshverdag og hva som skal til for at du skal ønske å bli værende i din organisasjon. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd og senere transkribert for bruk i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver om du deltar eller hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun vi som skriver masteroppgaven samt veileder til oppgaven som har tilgang til lydopptaket og de transkriberte notatene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 1. juni 2020. Lydopptaket fra intervjuet vil bli slettet når oppgaven er godkjent. Det øvrige datamaterialet er anonymisert og vil bli oppbevart videre for evt oppfølgingsstudie eller for senere bruk i forskning. Opplysningene vil bli lagret på onedrive og kun være tilgjengelig for oss.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Tromsø ved veileder Tor Schjelde.
- Masteroppgavestudenter Stina Bakke Eriksen og Therese Kristiansen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Tor Schjelde

Masteroppgavestudent
Stina Bakke Eriksen

Masteroppgavestudent
Therese Kristiansen

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning - Litt om hva vi undersøker

Vi jobber begge i kunnskapsbedrifter som de senere år valgt å ansette mange nye kunnskapsmedarbeidere. Vi ønsker å se på hvorvidt disse trives i jobben og om de ser for seg å bli i organisasjonen i årene frem over. Vi snakker kun med kunnskapsmedarbeidere som er ansatt i løpet av de siste 3 årene. Du har også fått et skriftlig samtykke skjema som beskriver prosessen ytterligere.

Det er ingenting i samtalen som er «rett eller galt», da det er dine opplevelser som skal fram i lyset. Samtalen blir tatt opp på en lydfil som blir slettet i det oppgaven blir levert. Samtykker du til at jeg tar opp intervjuet på lydfil?

Innledende spørsmål

Hvilket år er du født?

Hvor mange arbeidsgivere har du hatt etter du avsluttet studiene?

Hva var de tre viktigste faktorene for at du byttet arbeidsgiver?

Spørsmål rundt autonomi

Hva legger du i begrepet autonomi?

Føler du autonomi i din arbeidshverdag? Hva er autonomi i din arbeidshverdag?

Er autonomi viktig for deg? Hvorfor?

Hvordan har opplæringsperioden vært med på å gjøre at du føler høy/lav autonomi?

Spørsmål rundt kompetanse

Føler du at du har kompetanse i arbeidet ditt?

Hva skal til for at du føler kompetanse eller mestring i arbeidet ditt? (Her må man kanskje prøve å sondere litt rundt hva den enkelte legger i mestring. Er man en type person som føler mestring bare dersom man kan ALT som er å kunne rundt oppgaven eller føler man lett mestring.)

Er kompetanse viktig for deg? Hvorfor?

Har opplæringsperioden vært med på at du føler kompetanse i arbeidet ditt?

Kunne opplæringsperioden vært gjort annerledes for å sikre en bedre kompetanse/mestringsfølelse tidligere?

Spørsmål rundt tilhørighet

Føler du tilhørighet til oppgavene du løser? Hva skal til for at du føler tilhørighet til oppgavene dine?

Føler du at oppgavene du løser passer til utdanningsbakgrunnen/kompetansen du har?

Hvordan tilhørighet føler du til organisasjonen du jobber i?

Er det viktig for deg å føle tilhørighet? Hvorfor?

Har opplæringsperioden vært med på at føler mer/mindre tilhørighet i organisasjonen din?

Kunne opplæringsperioden vært gjort annerledes for å sikre en bedre følelse av tilhørighet tidligere?

Avsluttende spørsmål

Er du motivert i jobben din?

Ser du for deg å fortsatt jobbe i samme organisasjon om 5 år? Hvorfor/hvorfor ikke?

Er det noe organisasjonene kan gjøre for å få det mer attraktivt for deg å bli værende?

